

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR



Wie verändert KI Human Resources?

Anbieter

- HR-Software für den Mittelstand
- HR-Outsourcing u. a. m.



@Planetz - stock.adobe.com

Digitale Personalakte

Praxisleitfaden zur erfolgreichen Einführung
und sinnvollen Nutzung

29. Januar 2026 | Online | 10:00 Uhr – 17:00 Uhr

Referent: Prof. Dr. Wilhelm Müller

Schwerpunkte:

- ✓ Definition der Anforderungen
- ✓ Anbindung an bestehende Verfahren
- ✓ Einbindung Betriebsrat und Datenschutz
- ✓ Struktur und Dokumentenarten der digitalen Akte
- ✓ Live-Präsentation Digitale Personalakte

Jetzt anmelden: www.datakontext.com



HR meistert auch die nächste Automatisierungswelle



„Wohl noch nie wurde in Deutschland (und wohl auch in Europa und der ganzen Welt) in den HR-Abteilungen professioneller, kompetenter, systematischer und IT-orientierter gearbeitet als heute – und die Dynamik hält an“, so beschreibt Prof. Dr. Eckhard Marten die gegenwärtige Situation der Personalarbeit (s. S. 42 ff.). Fast in allen Unternehmen dominiert inzwischen die HR-/IT-Landschaft. Sie ist größer und umfangreicher als andere IT-Bereiche. Und sie wächst kontinuierlich weiter. Nach dem COVID-bedingten Ausbau von Remote Work erzwingt die KI-Entwicklung neue Investitionen in Hard- und Software. Dabei kommen inzwischen einige der früheren Anschaffungen in die Jahre.

Seit über 30 Jahren erleben wir einen HR-Software-Boom. Manche Lösungen haben mittlerweile ausgedient. Andere müssen erweitert und umgebaut werden. In der Personalabteilung gibt es bereits viel IT-Erfahrung. Trotzdem bleibt jede neue Softwareeinführung eine Herausforderung für sich. Prof. Dr. Wilhelm Mülder hat dafür noch einmal die wichtigsten Punkte, die dabei beachtet werden sollten, zusammengestellt (s. S. 28 ff.).

FRANZ LANGECKER
Chefredakteur

Die HR-Infrastruktur sichert die Existenz der Unternehmen

Die junge Generation der Mitarbeitenden nutzt IT in allen Lebens- und Arbeitsbereichen. Während ihrer Schulzeit oder im Studium waren sie im Rahmen des Erasmus-Programms bereits für längere Zeit im Ausland. Kein Wunder, dass Auslandsjobs bei ihnen hoch im Kurs stehen. Sommerliche Temperaturen noch im November machen den Süden Spaniens besonders attraktiv (s. S. 60 ff.). Darauf müssen Unternehmen vorbereitet sein. Wer gute Mitarbeiter halten will, muss auf deren Wünsche eingehen.

Gleichzeitig muss die Personalabteilung auch dafür sorgen, dass die Reise-sicherheit dieser Beschäftigten gewährleistet ist. Der ISO-31030-Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung von Geschäftsreisen und Entsendungen hilft hier bei der Erfüllung dieser Fürsorgepflicht (s. S. 62 ff.).

Ohne KI geht heute vieles nicht mehr

KI ist Teil der neuen Automatisierungswelle. Prof. Dr. Stefan Strohmeier startet gerade ein Pilotprojekt: „KI in der Lehre“. Dabei integriert er einen KI-Bot in seinem Studiengang Human Resources Management an der Universität des Saarlandes. Als Leitartikel in dieser Ausgabe zeigt er, dass KI mehr ist als nur ChatGPT (s. S. 10 ff.).

KI entwickelt sich zu einer Alltagstechnologie. Sie hilft uns nicht nur im Unternehmen, sondern auch im täglichen Leben. KI-Weiterbildung steht deshalb hoch im Kurs. Sie gehört zum strategischen Element der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft (s. S. 23). KI wird die HR-Prozesse verändern und verbessern. Raschid Bouabba sieht sie als Partner und nicht als Bedrohung. Auf Seite 18 ff. schreibt er: „KI wird HR nicht ersetzen. Menschliche Verbindung und Empathie sind im Personalwesen entscheidend, und KI kann das nicht nachbilden.“

Frohe Weihnachten!

Wir möchten uns bei all unseren Leserinnen und Lesern für ihre Treue bedanken.

Ein großes Dankeschön gilt auch unseren Autorinnen und Autoren für ihr Engagement und unseren Anzeigenkunden für ihre Unterstützung.

Wir wünschen Ihnen allen erholsame Feiertage und ein erfolgreiches Jahr 2026.

HR Digital und KI

KI in Human Resources – viel mehr als nur ChatGPT	10
HR im Spagat zwischen Alltag und Zukunft	16
KI-Technologien werden HR-Prozesse verbessern	18
„Nicht das Gehalt erhöhen, sondern den Gehalt!“	22
Weiterbildung im KI-Zeitalter	23
Unternehmen unterschätzen den AI-Act	24

HR-Software Mittelstand

Wenn die Personalabteilung zur Schaltzentrale wird	26
So wird die neue HR-Software zum echten Erfolgsfaktor	28

HR-Outsourcing

KI verändert auch den HR-Service grundlegend	34
Mehr KI wagen!	38
Payroll-Outsourcing als Hebel für moderne HR-Arbeit	39

Human Capital Management (HCM)

Die schöne neue Welt des Human Capital Managements?	42
Die Stärken der Mitarbeiter ausbauen und nutzen	48

People Analytics

HR-Controlling im Wandel: Die wichtigsten Trends	50
People Analytics wird zur Führungsdisziplin	54

Global HR

Auslandsjobs hoch im Kurs	60
Die Reisesicherheit der Mitarbeitenden erhöhen	62
Mit ausländischen Fachkräften gegen den Personalmangel	66

New Work

Gesunde (Selbst-)Führung in Zeiten der Dauerkrise	68
Bürozwang pusht niemanden zu Bestleistungen	70
Unternehmenskultur:	
Vier Dos and Don'ts für HR-Professionals	72

Anbieter

HR-Software für den Mittelstand	32
HR-Outsourcing/HR on demand	40



KI in Human Resources – viel mehr als nur ChatGPT



So wird die neue HR-Software zum echten Erfolgsfaktor



KI verändert auch den HR-Service grundlegend



42
Die schöne neue Welt des Human Capital Managements?



50
HR-Controlling im Wandel: Die wichtigsten Trends



62
Die Reisesicherheit der Mitarbeitenden erhöhen



Special „Best of“:
Die führenden
HR-Anbieter 2025/2026

Management

Der neue Maßnahmenkatalog für soziale Verantwortung 74

Service

Editorial: HR meistert auch die nächste Automatisierungswelle 3

Drei Fragen an Roxana Dobrescu 6

Drei Fragen an Sandra Bulling 7

Drei Fragen an Petra Wergen-Krause 8

Drei Fragen an Christin Spitzner 9

Buchvorstellungen 73

Wir stellen vor: Bernhard Kuntz 76

Vorschau/Impressum 78

Aktuelle Branchennews,
E-Magazin, Webinare
www.hrperformance-online.de



= Teil einer Serie

Drei Fragen an ...

... Roxana Dobrescu, seit dem 1. Juni 2023 Chief People Officer bei commercetools.



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei commercetools an, speziell im HR-Bereich?

Roxana Dobrescu: Wir fördern bei commercetools eine Kultur, in der Menschen wachsen, sich entfalten können und in der sie sich gesehen fühlen. Programme wie HERizon stärken weibliche Führungskräfte frühzeitig. Unser Ziel ist es, Diversität, Zugehörigkeit und individuelles Wachstum aller Mitarbeiter durch gezielte Programme zu fördern, indem wir transparente Prozesse und authentische Führung nachhaltig im gesamten Unternehmen verankern.

HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?

Dobrescu: Wir nutzen digitale Tools wie Slack oder Miro, um die hybride Zusammenarbeit unseres globalen Teams zu stärken. Lernplattformen, Mentoring-Formate und DEI-Dashboards helfen uns außerdem dabei, Talente gezielt zu fördern und transparent zu führen.

Wichtig ist uns dabei, dass Technologie echte menschliche Verbindungen ermöglicht und fördert, statt sie zu ersetzen.

HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?

Dobrescu: In unsicheren Zeiten müssen HR-Leader Mut für Veränderung zeigen und klare Kommunikation sowie resiliente Führung fördern und vorleben. Wir setzen bei commercetools auf eine offene Kommunikation und Kultur, psychologische Sicherheit und langfristige Investitionen in Führung, Diversität und Wellbeing.

Nur so können wir unseren Mitarbeitenden die nötige Stabilität und Orientierung geben, die sie brauchen, um sich entfalten und wachsen zu können.

HRP: Frau Dobrescu, vielen Dank für das Gespräch.



EIN FLUSS - SO VIEL MEHR
ALS EIN STROMLIEFERANT!



Europas Zukunft braucht Natur

Gemeinsam mit unseren Verbündeten leisten wir Widerstand gegen den Ausverkauf der letzten Naturschätze Europas. Spenden Sie für eine lebenswerte Zukunft!

Mehr Informationen auf www.euronatur.org/fluss



Menschen
und Natur
verbinden

euronatur
Westendstraße 3 • 78315 Radolfzell • Telefon +49 (0)7732/9272-0 • info@euronatur.org

Drei Fragen an ...

... Sandra Bulling, seit 1. Oktober 2024 neue Personalchefin der Stadtverwaltung Frankenthal.



Foto: © Pressestelle Stadtverwaltung Frankenthal

HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Stadtverwaltung Frankenthal an, speziell im HR-Bereich?

Sandra Bulling: Mein Ziel ist es, die Stadtverwaltung aktiv in die Zukunft zu führen: mit frischen Formaten wie kollegialer Fallberatung, Lessons Learned und modernen Projektansätzen. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Führung wir in der Transformation brauchen. Die Personalabteilung entwickelt sich dabei vom Verwalter zum strategischen Partner – mit einer klaren Neuausrichtung, die Wandel ermöglicht und Impulse für eine innovative, lernende Organisation setzt.

HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?

Bulling: Wichtige Tools sind für mich sämtliche modernen HR-Systeme, die Prozesse schlank halten und Raum für qualitative Arbeit schaffen. Aktuell beschäftigen wir uns intensiv mit KI, um operative Abläufe zu unterstützen und die Digitalisierung gezielt voranzubringen. Ebenso möchten wir Umfragetools etablieren, um Feedback systematisch zu nutzen und so die Betreuung unserer Fachbereiche noch wirkungsvoller und zukunftsorientierter zu gestalten.

HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?

Bulling: Auch in Zeiten multipler Krisen steht für mich der Mensch im Mittelpunkt. Gleichzeitig braucht es heute mehr denn je Organisationen, die flexibel und lernfähig sind, um kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können.

Personalarbeit bedeutet für mich daher, Stabilität und Orientierung zu geben und zugleich die Anpassungsfähigkeit der Stadtverwaltung zu stärken – immer mit dem Ziel, Zukunftsfähigkeit und Menschlichkeit zu verbinden.

HRP: Frau Bulling, vielen Dank für das Gespräch.

BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
Grafisches Bescheinigungswesen
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
Employee Self Service / Manager Self Service
Personalmanagement- und Planungs-System
Zeugniserstellung / Meldemanagement
ePayslip und HR-Kommunikation
über mobile Endgeräte

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

Drei Fragen an ...

... **Petra Wergen-Krause**, seit dem 1. November 2024 **Personalleiterin der ROLAND Rechtsschutz und ROLAND Assistance**.



Foto: © Picture_People

HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei ROLAND Rechtsschutz und ROLAND Assistance an, speziell im HR-Bereich?

Petra Wergen-Krause: Wir unterstützen mit professioneller und zukunftsorientierter Personalarbeit beide Gesellschaften in der Umsetzung ihrer Unternehmensziele. Zum Beispiel begleiten wir Digitalisierungs- und Transformationsinitiativen und tragen zur Erfüllung von regulatorischen Anforderungen bei.

Darüber hinaus schaffen wir eine attraktive Arbeitgebermarke, um weiterhin Talente für uns zu gewinnen und zu binden. Wichtig ist auch, unsere HR-Organisation an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?

Wergen-Krause: Wir benötigen eine Systemlandschaft, die wiederkehrende Prozesse effizient, digital und end-to-end abbildet – und Mitarbeitenden gleichzeitig im Self-Service ein positives Nutzererlebnis bietet. Zukünftig ergänzt durch KI, können wir Freiräume für wertschöpfende Beratungs- und Gestaltungsaufgaben schaffen. Darüber hinaus können die Systeme Daten für fundierte HR-Entscheidungen liefern. Im Bereich Learning & Development sowie Benefits bieten wir bedarfsge- rechte Angebote, teils mit externen Partnern.

HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?

Wergen-Krause: In Zeiten multipler Krisen stärkt HR Führungskräfte und Mitarbeitende fachlich wie emotional. Wir befähigen Führungskräfte dabei, Orientierung zu geben und Wandel zu meistern. Darüber hinaus fördern wir die mentale Gesundheit unserer Mitarbeitenden mit internen Formaten sowie durch ein umfassendes Employee- Assistance-Programm. Wir qualifizieren Mitarbeitende, um sicher mit neuen fachlichen Herausforderungen umgehen zu können. Mithilfe von Kultur- und Dialogformaten ermöglichen wir die persönliche Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander sowie die Identifikation mit der jeweiligen Arbeitgebermarke.

HRP: Frau Wergen-Krause, vielen Dank für das Gespräch.

DIE ARCHE
WIRD 30!

Die Arche Kinderstiftung
DE82 3702 0500 0003 0301 00
Stichwort: Arche30
www.kinderprojekt-arche.de/spende/arche30

Spenden,
Schenken,
Gratulieren

Drei Fragen an ...

... **Christin Spitzner**, seit Frühjahr 2025 Chief Human Resources Officer der ZEIT Verlagsgruppe.



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der ZEIT Verlagsgruppe an, speziell im HR-Bereich?

Christin Spitzner: Wir arbeiten derzeit an einer neuen Abteilungsstruktur. Unser Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen – von etwa 1.000 Mitarbeitenden im Jahr 2020 auf heute fast 1.400 in der gesamten ZEIT Verlagsgruppe.

Damit einher geht die Notwendigkeit, Rollenprofile in der HR-Abteilung zu schärfen, neue Kompetenzen aufzubauen und Verantwortlichkeiten klar zu verteilen. Ganz wichtig ist uns in diesem Prozess, Silos aufzubrechen und ein gemeinsames Verständnis unserer übergreifenden Ziele zu entwickeln.

HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?

Spitzner: Bei mehr als 15.000 Bewerbungen im Jahr 2024 ist ein leistungsfähiges Applicant-Tracking-System für uns unverzichtbar, hier setzen wir auf Softgarden. Für das Active Sourcing gewinnt LinkedIn weiterhin an Bedeutung. Intern bildet Microsoft 365 die Grundlage für effizientes, kollaboratives Arbeiten, ergänzt durch weitere Softwarelösungen für das Projektmanagement und die Evaluation unserer Arbeit.

Zudem nutzen wir – stets im Rahmen unserer hohen Datenschutzstandards – KI für standardisierte Prozesse.

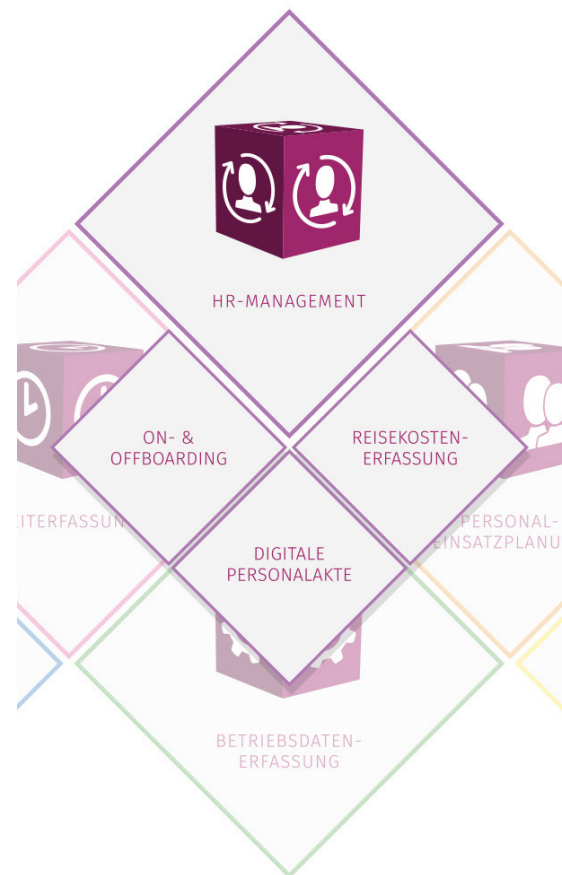
HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?

Spitzner: Wir sind in der glücklichen Lage, als Unternehmen kontinuierlich gegen den allgemeinen Branchentrend zu wachsen. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden unseres Medienhauses durch ihre Arbeit sehr nah an Krisenthemen dran.

Gerade wenn Unsicherheit zur Konstante wird, braucht es Orientierung, Dialog und Vertrauen. Nicht nur von Führungskräften, sondern auch von uns Personalerinnen und Personalern. Für uns heißt das, präsent zu sein, zuzuhören, Haltung zu zeigen und gleichzeitig Räume zu schaffen, in denen die Kolleginnen und Kollegen arbeitsfähig und verbunden bleiben.

HRP: Frau Spitzner, vielen Dank für das Gespräch.

ZEUS[®] HRMANAGEMENT



**Lesen Sie mehr
zu unserem
HR-Management!**





KI in Human Resources – viel mehr als nur ChatGPT

In seinem neuesten Beitrag für die HR Performance gibt Prof. Dr. Stefan Strohmeier von der Universität des Saarlandes einen umfassenden Überblick zu den Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz (KI) im Personalbereich.

Einleitung: KI wird im Personalbereich oft zu eng verstanden

Künstliche Intelligenz hat in den letzten Jahren die Arbeitswelt grundlegend verändert – auch im Personalbereich. Dennoch wird KI in HR-Diskussionen häufig auf prominente Anwendungen wie Chatbots oder Textgeneratoren reduziert. Im Mittelpunkt steht meist die generative KI, während andere Funktionalitäten der KI kaum Beachtung finden. Dabei zeigen Analysen: Die Einsatzmöglichkeiten von KI im Personalbereich sind deutlich vielfältiger und reichen von emotionaler Intelligenz über Prozessautomatisierung und Wissensentdeckung bis hin zu sensorischer Wahrnehmung und robotischer Interaktion.

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über aktuelle und zukünftige KI-Anwendungen im Personalbereich. Er macht deutlich, dass es sich lohnt, KI nicht nur als Werkzeug für Einzelaufgaben zu betrachten, sondern als strategisches Element einer zukunftsorientierten Personalarbeit. Die beschriebenen Technologien sind dabei nicht als Zukunftsvisionen zu verstehen, sondern werden bereits eingesetzt oder stehen zumindest kurz vor der praktischen Anwendbarkeit.

Emotionale KI: Emotionen erkennen und berücksichtigen

Ein vielversprechendes, zugleich sensibles Anwendungsfeld ist die sogenannte affektive oder emotionale KI. Diese Technologien versetzen Systeme in die Lage, emotionale Zustände von Menschen zu erkennen – und darauf zu reagieren.

Emotionserkennung analysiert Mimik, Sprachmuster oder physiologische Signale, um Emotionen wie Freude, Frust, Angst oder Nervosität zu identifizieren. In vielen personalwirtschaftlichen Situationen – von Bewerbungsgesprächen bis zu Feedbackgesprächen – können solche Hinweise helfen, Missverständnisse zu vermeiden, empathischer zu kommunizieren oder psychische Belastungen frühzeitig zu erkennen.

Emotionsreaktion erweitert diese Fähigkeit, indem Systeme auf erkannte Zustände reagieren – etwa durch angepasste Sprachmelodie, visuelle Hinweise oder das Angebot einer Pause bei Anzeichen von Überforderung. In virtuellen Lernumgebungen können Trainingssysteme dadurch situativ angepasste Hilfestellungen geben oder Lernpfade individualisieren.

In der Personalentwicklung, beim Onboarding oder in interaktiven Trainingsformaten kann emotionale KI empathischere, individuellere Erlebnisse ermöglichen. Besonders im Zusammenspiel mit sozialen Robotern entstehen neue Möglichkeiten für menschenzentrierte Kommunikation – etwa in altersgemischten oder interkulturellen Teams.

Rechtlich ist der Einsatz emotionaler KI am Arbeitsplatz jedoch stark eingeschränkt: Der EU AI Act stuft KI-Systeme zur Emotionserkennung in Arbeits- und Bildungskontexten als verbotene Anwendungen ein, sofern sie auf biometrischen Daten beruhen. Ausnahmen gelten nur in engen Grenzen, etwa zu medizinischen oder sicherheitsrelevanten Zwecken. Textbasierte Systeme ohne biometrische Erkennung können zulässig sein, unterliegen aber ebenfalls strengen Datenschutzanforderungen nach DS-GVO.

Generative KI: Erstellung von Text, Sprache, Bild und Video

Generative KI – also die Fähigkeit von Systemen, neue Inhalte auf Basis von Daten zu erzeugen – ist aktuell das bekannteste Gesicht künstlicher Intelligenz. Sie kann weit mehr als nur Texte erzeugen:

Texterstellung unterstützt bei der Formulierung von Stellenanzeigen, Schulungsunterlagen, Abmahnungen, Berichten oder Feedbackbögen. Besonders bei der Erstellung individueller Entwicklungspläne oder Lerninhalte spart sie viel Zeit und kann auf unterschiedliche Sprachniveaus oder Zielgruppen angepasst werden.

Sprachsynthese verwandelt Texte in gesprochene Sprache – z. B. für mehrsprachige Einführungsdialoge oder automatisierte Lerninhalte. Das erleichtert nicht nur das Onboarding internationaler Mitarbeitender, sondern unterstützt auch Barrierefreiheit, etwa für Menschen mit Sehbeeinträchtigung.

Bildgenerierung erstellt visuelle Materialien, etwa für Arbeitgebermarken-Kampagnen, Diagramme im HR-Analytics oder die interne Kommunikation. Hierdurch lassen sich visuell ansprechende Inhalte schnell und ressourcenschonend produzieren – auch für kleinere HR-Teams ohne eigene Grafikabteilung.

Videogenerierung ermöglicht realistische Videos für Schulungen, Trainings oder virtuelle Besprechungen. In Verbindung mit interaktiven Elementen lassen sich so neue Lernformate realisieren, die klassisches E-Learning ergänzen oder sogar ersetzen können.

Generative KI ermöglicht es damit, Inhalte situativ, zielgruppengenau und in Echtzeit zu erzeugen – etwa maßgeschneiderte Schulungsformate, kontextbasierte Feedbacks oder dynamisch über-setzte Inhalte.

Intelligente Automatisierung: Aufgaben, Gespräche, Entscheidungen

Ein oft unterschätzter, aber sehr relevanter Bereich ist die intelligente Automatisierung – sie geht weit über bisher automatisierbare Bereiche und Aufgaben hinaus:

Aufgabenautomatisierung übernimmt Routineaufgaben wie Dateneingabe, Formularverarbeitung oder Reporting und Controlling. Damit lassen sich Fehlerquellen minimieren und Prozesse vereinheitlichen – besonders in Unternehmen mit dezentralen Standorten oder internationaler Struktur.

Gesprächsautomatisierung erlaubt automatisierte Dialoge mit Mitarbeitenden – etwa im Onboarding oder im Selbstbedienungsbereich (Self-Service). Dies verbessert die Erreichbarkeit von HR-Services – insbesondere außerhalb der üblichen Bürozeiten – und entlastet HR-Teams von häufig wiederkehrenden Anfragen.

Entscheidungsautomatisierung unterstützt datenbasierte Entscheidungen, z. B. bei der Vorauswahl von Bewerbenden oder bei Qualifizierungsmaßnahmen. Hierbei ist es entscheidend, transparente Kriterien und regelmäßige Quali-

tätskontrollen zu etablieren, um Fairness und Chancengleichheit sicherzustellen.

Ablauforchestrierung verknüpft verschiedene HR-Prozesse dynamisch, etwa bei Schulungen oder Genehmigungsabläufen. Dadurch entstehen eine höhere Prozesssicherheit und Konsistenz – selbst bei komplexen oder abteilungsübergreifenden Abläufen.

Diese Technologien schaffen Freiräume für strategische Personalaufgaben, erhöhen die Reaktionsfähigkeit und ermöglichen skalierbare Strukturen. Es zeichnet sich eine neue große Automatisierungswelle im HR ab – diesmal für bisher nicht automatisierbare Tätigkeiten. Damit wird die Automatisierung zum Ermöglicher für qualitativ hochwertigere Personalbetreuung.

Wissensentdeckung: Erkenntnisse aus Daten gewinnen

Im Bereich der Wissensentdeckung kann KI ihre Analysefähigkeiten besonders gut entfalten. Sie bildet die methodische Grundlage für das sogenannte HR-Analytics:

Beschreibende Analysen erkennen Muster und Entwicklungen in HR-Daten (z. B. bei Weiterbildungen oder Krankheitsquoten). Solche Auswertungen helfen, langfristige Trends zu erkennen und Maßnahmen gezielt zu steuern.

Vorausschauende Analysen erstellen Prognosen, z. B. zur Fluktuation, zum Karriereverlauf oder zur Teamdynamik. Frühwarnsysteme können dabei unterstützen, rechtzeitig gegenzusteuern, etwa durch Anpassungen in der Führungskultur oder durch gezielte Retention-Maßnahmen.

Erklärende Analysen untersuchen Ursachen bestimmter Phänomene – etwa Unzufriedenheit in einzelnen Abteilungen. Dabei können Zusammenhänge aufgedeckt werden, die ohne KI-Unterstützung im Datenvolumen verborgen geblieben wären.

Anomalieerkennung spürt Auffälligkeiten auf – z. B. bei Arbeitszeiten, Leistungswerten oder Gehaltsentwicklungen. Das kann nicht nur bei Compliance-Fragen helfen, sondern auch Verbesserungspotenziale im Personalmanagement offenlegen.

Diese Erkenntnisse ermöglichen eine fundierte, datenbasierte Personalstrategie. Die Kombination aus Datenanalyse und menschlicher Intuition



schaft ein starkes Fundament für nachhaltige Entscheidungen.

Perzeptive KI: Arbeitsumfeld erfassen

Perzeptive – also wahrnehmende – KI nutzt sensorische Verfahren, um die Umgebung zu erfassen. Auch im Personalwesen wird sie zunehmend relevant:

Texterkennung und -zusammenfassung helfen, Inhalte aus Bewerbungen oder Feedbacks effizient zu verarbeiten. So lassen sich etwa handschriftliche Notizen aus Entwicklungsgesprächen automatisch dokumentieren und weiterverarbeiten.

Informationsextraktion identifiziert wichtige Inhalte, z. B. in Lebensläufen oder Dokumenten. Das spart Zeit im Auswahlprozess und stellt sicher, dass keine relevanten Informationen übersehen werden.

Sprach- und Sprechererkennung ermöglichen sprachgesteuerte Systeme oder sichere Zugangslösungen. In Kombination mit Authentifizierungstechnologien entstehen so neue Möglichkeiten der Zutrittskontrolle oder personalisierten Arbeitsplatzgestaltung.

Objekt- und Gesichtserkennung werden u. a. bei Arbeitssicherheit oder Zeiterfassung eingesetzt. Dabei ist auf Datenschutz und Einwilligung besonders zu achten, um rechtliche Vorgaben und ethische Standards einzuhalten.

Bewegungs- und Haltungserkennung unterstützt ergonomische Analysen oder Sicherheitsüber-

prüfungen. So kann etwa erkannt werden, ob eine falsche Sitzhaltung über längere Zeit ein Risiko darstellt – und entsprechende Hinweise oder Maßnahmen werden automatisch ausgelöst.

Diese Verfahren verbessern Prozesse, fördern Sicherheit und Barrierefreiheit – und tragen zu mehr Fairness am Arbeitsplatz bei. Besonders im Hinblick auf Inklusion und individuelle Arbeitsplatzgestaltung bieten sich hier große Chancen.

Planung und Steuerung: Ressourcen effizient einsetzen

Ein aktuelles, jedoch häufig unterschätztes Anwendungsfeld ist die KI-gestützte Personalplanung. Künstliche Intelligenz kann hier komplexe Zuordnungen lösen, die klassische Planungsmethoden schnell an ihre Grenzen bringen.

Einsatzplanung und Ressourcenzuordnung: Die automatisierte Verteilung von Arbeitszeiten, Aufgaben oder verfügbaren Mitarbeitenden ermöglicht eine faire, transparente und regelkonforme Dienstplanung – auch unter Berücksichtigung individueller Präferenzen, gesetzlicher Vorschriften und Urlaubsregelungen.

Ablaufplanung: Durch die Analyse vergangener Prozesse kann KI Optimierungspotenziale erkennen – etwa bei Onboarding-Programmen oder Weiterbildungsmaßnahmen. Sie identifiziert, welche Inhalte in welcher Reihenfolge den größten Lernerfolg oder die höchste Akzeptanz erzielen.

Solche Systeme verbessern nicht nur die Ressourcennutzung, sondern ermöglichen auch eine

proaktive Reaktion auf kurzfristige Veränderungen – etwa bei Projektspitzen, Krankheitsausfällen oder saisonalen Schwankungen. KI erweitert damit die Möglichkeiten automatisierter Personalplanung deutlich.

Robotik: Soziale und physische Zusammenarbeit

Ein noch visionäres, aber zunehmend realistisch werdendes Feld sind robotische Systeme im Personalbereich:

Soziale Robotik umfasst Roboter, die aktiv mit Menschen kommunizieren – etwa in Coachings oder Vorstellungsgesprächen. Diese Systeme können emotionale Signale erfassen, auf zwischenmenschliche Dynamiken reagieren und Gesprächssituationen mit standardisierten Kriterien objektivieren, was z. B. in Assessments von Vorteil sein kann.

Kollaborative Robotik („Cobots“) bezeichnet physische Zusammenarbeit, z. B. in Ausbildung, Ergonomie oder Inklusion. Ein Beispiel: In Werkstätten oder Schulungslaboren können Assistenzroboter Lernende bei körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten unterstützen – etwa durch geführte Bewegungen oder Sicherheitsunterstützung.

Solche Systeme vereinen verschiedene KI-Komponenten – Sprache, Wahrnehmung, Emotion, Planung – und könnten langfristig zum festen Bestandteil von HR-Prozessen werden. Die Verbindung von physischer und kognitiver Assistenz eröffnet völlig neue Ansätze für inklusive Arbeitswelten, insbesondere für Menschen mit körperlichen Einschränkungen.

Zukünftige Entwicklungen: Was kommt auf HR zu?

Die Entwicklungen im Bereich KI schreiten mit hoher Geschwindigkeit voran. Auch wenn künftige Entwicklungen grundsätzlich offen sind, zeichnen sich für HR doch einige Trends ab:

Multimodale KI wird zum Standard. Systeme, die Sprache, Bild, Verhalten und Kontext gemeinsam verarbeiten, bieten tiefere Einblicke. In der Praxis bedeutet das etwa, dass ein System gleichzeitig Mimik, Wortwahl, Tonfall und Textanalysen kombiniert, um ein umfassendes Bild vom Kommunikationsverhalten einer bewerbenden Person zu erhalten.

Fachspezifische Modelle ersetzen universelle Sprachmodelle – etwa durch spezifische Sys-

teme, die HR-Daten besser verstehen. Solche Modelle sind nicht nur effizienter, sondern auch datenschutzfreundlicher und einfacher zu kontrollieren – insbesondere bei sensiblen Personaldaten.

Erklärbarkeit und Fairness werden zentral. Undurchsichtige Systeme verlieren an Akzeptanz, besonders bei Personalentscheidungen. Es wird zunehmend wichtiger, dass HR-Abteilungen KI-Anwendungen verstehen, nachvollziehen und gegenüber Mitarbeitenden transparent machen können. Werkzeuge zur Modellinterpretation und Bias-Analyse gewinnen daher stark an Bedeutung.

HR übernimmt eine Schlüsselrolle als KI-Vermittler: Die Personalabteilung wird zur zentralen Schnittstelle zwischen Technologie, Mitarbeitenden und Führungskräften. Sie fördert nicht nur das Verständnis für Chancen und Grenzen von KI, sondern gestaltet aktiv Lernangebote, Dialogformate und ethische Leitplanken – und verankert so den KI-Einsatz in einer verantwortungsvollen Unternehmenskultur.

Fazit

Künstliche Intelligenz im Personalbereich ist damit weit mehr als ein vorübergehender „Mode-trend“. Ihre Einsatzmöglichkeiten reichen von Effizienzsteigerung über fundierte Entscheidungen bis hin zu einer menschlicheren Arbeitswelt. Voraussetzung ist ein breites Verständnis der technologischen Potenziale und eine aktive, verantwortungsvolle Gestaltung.

Wer heute damit beginnt, die vielfältigen Möglichkeiten der KI im HR differenziert zu erschließen, legt den Grundstein für ein zukunftsfähiges Personalmanagement. Entscheidend ist dabei, KI nicht als Ersatz für Menschen zu sehen, sondern als sinnvolle Ergänzung menschlicher Stärken – insbesondere dort, wo es auf Einfühlungsvermögen, Vertrauen und Urteilsvermögen ankommt.

PROF. DR.

STEFAN STROHMEIER

ist Lehrstuhlinhaber für Management-Informationssysteme an der Universität des Saarlandes,
E-Mail: s.strohmeier@mis.uni-saarland.de





„Im HR-Bereich werden die Aufgaben immer vielfältiger. Die vernetzte Lohnsoftware von DATEV bietet uns alle Möglichkeiten.“

Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH

Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Personalwesen gehören effiziente HR-Prozesse. Die professionelle Lohnsoftware von DATEV verbindet die HR-Aufgaben und ermöglicht so ein durchgängig digitales Arbeiten – intern im Unternehmen, aber auch beim Datenaustausch mit Finanzämtern, Krankenkassen und anderen Beteiligten. Die Lohnsoftware von DATEV ist ein wichtiger Baustein, um Ihre Lohnprozesse digital und zukunftssicher zu vernetzen.

gemeinsam-besser-machen.de/hr





HR im Spagat zwischen Alltag und Zukunft

Praxiserprobte Cloud-Lösungen für den reibungslosen Betrieb und strukturierte Methoden für den sicheren Übergang in die nächste Generation der HR-IT – mit Centric erhalten Sie beides.

Die HR-Abteilung sitzt oft zwischen den Stühlen: Einerseits müssen Gehaltsabrechnungen zuverlässig am Monatsende auf dem Tisch liegen, Anträge und Bescheinigungen bearbeitet, Verträge entworfen, Personalakten revisionssicher gepflegt und Zeugnisse fristgerecht fertiggestellt werden. Mitarbeiter und Management verlangen oft ein Mehr an Service von HR – auch weil sie immer schneller die richtigen Informationen und Dokumente benötigen.

Zum anderen gilt es, die HR-Arbeit selbst zukunftssicher zu machen. Die wirtschaftliche und regulatorische Lage verschärft diesen Spagat. Geopolitische Unsicherheiten, Fachkräft-

temangel sowie neue Datenschutz- und Berichtspflichten – all das sorgt für steigenden Druck. Gleichzeitig läuft die Zeit für die technologische Basis vieler HR-Abteilungen ab: Die Mainstream-Wartung von SAP HCM endet 2027.

Ein rechtzeitiger, geplanter Umstieg auf SAP SuccessFactors ist damit nicht nur ein technisches Projekt, sondern ein notwendiger Schritt, um Handlungsfähigkeit und Compliance zu sichern. Kein Wunder, dass sich die Arbeit für viele HR-Teams so anfühlt, als würden sie gleichzeitig Vollgas fahren und die Reifen wechseln.

Digitale Dokumentenprozesse als Entlastungsfaktor

Genau hier kommt Centric ins Spiel. Die Centric-Lösungen für HR-Dokumente schaffen dort Entlastung, wo die Digitalisierung ihre stärkste Wirkung entfaltet: bei den Prozessen rund um HR-Dokumente. Mit der digitalen Personalakte etwa können alle Mitarbeiterdokumente zentral und sicher verwaltet werden – inklusive Volltextsuche innerhalb und über alle Akten hinweg.

Workflows und Genehmigungsprozesse für Verträge, Zeugnisse und weitere HR-Dokumente lassen sich mit wenigen Klicks steuern. Vollständigkeitsprüfungen stellen sicher, dass Pflichtdokumente vorhanden sind; regelbasierte Verwaltung steuert Gültigkeit und Löschung.

Und wenn Dokumente neu erstellt werden müssen? Dann kommt Centric Document Builder ins Spiel. HR-Teams können damit beispielsweise innerhalb weniger Minuten fehlerfreie, CI-konforme Arbeitsverträge für eine ganze Einstellungsrunde erstellen – ohne Copy-Paste, ohne Übertragungsfehler. Fehler in Arbeitsverträgen oder Zeugnissen können teuer werden – sei es durch Rechtsstreitigkeiten oder Imageverlust. Diese Risiken werden mit Centric minimiert.

Oder nehmen wir die Entgeltunterlagen: Anstatt dass Mitarbeitende jedes Jahr mehrfach beim HR-Team nach Kopien ihrer Abrechnungen fragen, stellt die Centric Payslip Box Plus diese automatisch und DS-GVO-konform bereit – rund um die Uhr, ohne Zusatzaufwand. Die Folge sind weniger Rückfragen, weniger Papier, mehr Zeit für die wirklich wichtigen Themen. Da Centric einen privaten Log-in für die Endanwender ermöglicht, ist die Bereitstellung ohne teure SAP-Zusatzlizenzen möglich und sogar Mitarbeiter ohne Arbeits-PC können den Service nutzen – ganz einfach über ihr privates Endgerät.

Servicequalität sichern – auch bei steigendem Anfragevolumen

Die Centric-Tools schaffen Entlastung in einer Zeit, in der HR-Abteilungen mit wachsenden Anfragevolumina konfrontiert werden. Zugleich steigt die Erwartungshaltung. Ein Mitarbeiter, der eine Urlaubsbestätigung braucht, erwartet eine Antwort innerhalb von Stunden, nicht Tagen.

Mit Enterprise-Service-Management auf Basis von SAP SuccessFactors lassen sich viele dieser Anfragen über intelligente Self-Services lösen. KI und Workflows helfen bei der Lösung von Anfragen, und ein zentrales Case Management unterstützt HR beim Priorisieren. Ein Beispiel: Urlaubsanträge werden automatisch geprüft, genehmigt und dokumentiert, ohne dass ein einziger Papierstapel den Schreibtisch verlässt.

So bleibt Zeit für individuelle Beratung, wo sie wirklich gebraucht wird. Gleichzeitig sorgen die enge Integration in SAP SuccessFactors und die Centric-Dokumentenlösungen für kon-

Kontakt und Informationen:



Centric Cloud Solutions GmbH

Schürmannstraße 22a

D-45136 Essen

Tel.: +49 201 747 69 0

E-Mail: info.de@centric.eu

www.centric.eu/de



sistente Daten und eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen HR, Führungskräften und Mitarbeitenden.

Der Systemwechsel als strategische Chance

Aber Moment – viele Unternehmen arbeiten noch mit SAP HCM. In diesen Unternehmen tickt die Uhr, denn 2027 verabschiedet sich die SAP von HCM. Und in sehr vielen Fällen ist der Umstieg auf SAP SuccessFactors der strategisch richtige Schritt, um auf das HCM-Wartungsende zu reagieren.

Der Wechsel auf SAP SuccessFactors ist aber nicht nur Pflichtprogramm, sondern eine Gelegenheit, Prozesse schlanker, schneller und moderner zu gestalten. Centric unterstützt bei der HCM-Transformation mit klaren Vorgehensmodellen und festen Kostenrahmen in Form von Paketlösungen. Das gibt Planungssicherheit und verhindert, dass Projekte monatelang Ressourcen binden, die im Tagesgeschäft dringend gebraucht werden.

Fazit: Heute entlasten, morgen gestalten

Wer heute in HR arbeitet, braucht Werkzeuge, die das Tagesgeschäft absichern und gleichzeitig den Weg in die Zukunft ebnen. Zum Glück ist das nicht so unmöglich, wie gleichzeitig Vollgas zu fahren und dabei die Reifen zu wechseln. Denn Centric kombiniert beides: praxiserprobte Cloud-Lösungen für den reibungslosen Betrieb und strukturierte Methoden für den sicheren Übergang in die nächste Generation der HR-IT.

LARS REPPESGAARD,
Marketing Lead at
Centric Cloud Solutions,
Centric Germany



KI-Technologien werden HR-Prozesse verbessern

Künstliche Intelligenz verändert die HR-Landschaft – von der automatisierten Bewerberauswahl bis zur strategischen Personalplanung. Unser Autor, Raschid Bouabba, erläutert in seinem neuesten Beitrag, wie künstliche Intelligenz Prozesse beschleunigt, Entscheidungen verbessert und neue Möglichkeiten für datengestützte Personalarbeit eröffnet.

HR-Digital und KI

Der Begriff „HR-Digital und KI“ bezieht sich auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) zur Transformation und Digitalisierung von Personalarbeit und -management. KI-Anwendungen in HR umfassen die Automatisierung von administrativen Aufgaben, die Analyse von Daten für Predictive Analytics und die Unterstützung der Personalarbeit von der Beschaffung bis zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Dabei ist die Digitalisierung die Grundlage für die KI-Integration, da sie die notwendigen Daten für das Training von KI-Systemen bereitstellt und den digitalen Reifegrad eines Unternehmens für den KI-Einsatz maßgeblich beeinflusst.

Datengestützte Entscheidungsfindung

KI-gestützte Tools reduzieren menschliche Fehler. Bei der Datenerfassung betrug diese allein vier Prozent (400 pro 10.000 Einträge). Fehlerhafte Daten können sehr kostspielig sein. Die Automatisierung dieser Aufgaben hilft, Fehler infolge mangelnder Übersicht oder Ermüdung zu reduzieren. Mithilfe von KI können Personalteams bessere Entscheidungen treffen.

KI-gestützte Plattformen liefern tiefe Einblicke, die durch manuelle Analyse möglicherweise nicht erkennbar sind. Daten können verwendet werden, um zu verfolgen, woher die besten Mitarbeiter kommen und wohin sie gehen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Dies hilft dem Unternehmen, Karrierewege zu verstehen und die richtigen Talente zu gewinnen.

KI-Anwendungsbereiche in HR-Funktionen (Auswahl)

KI bringt einen großen Mehrwert für HR-Funktionen und vereinfacht die täglichen Abläufe im Talent- und Mitarbeitermanagement. Neben der Verwendung bei administrativen und operativen Aufgaben kann sie auch strategische Erkenntnisse liefern. KI automatisiert HR-Aufgaben und ermöglicht es HR-Fachleuten, sich stärker auf die kompetenzbezogenen und strategischen Aspekte des Unternehmens zu konzentrieren.

Beschaffung

Rekrutierungs- und Auswahlprozesse werden häufig als die wichtigsten Bereiche für den Einsatz von KI genannt. Maschinelles Lernen reduziert die Einstellungszeit durch Beschleunigung des Bewerberauswahlprozesses und Minimierung interner administrativer Reibung bei der Terminplanung und Kandidatenbewertung. Denn Algorithmen, die in der Lage sind, große Bewerberpools zu analysieren, ermöglichen es Personalvermittlern, Stellenanforderungen effizienter mit Bewerberprofilen abzugleichen.

KI-gesteuerte Systeme können die Genauigkeit der Bewerberauswahl verbessern, die Zeit bis zur Einstellung verkürzen und das Bewerbererlebnis (Experience) insgesamt durch interaktive Chatbots und virtuelle Assistenten verbessern. In ähnlicher Weise werden zunehmend Predictive-Analytics-Tools eingesetzt, um das Potenzial und die kulturelle Eignung von Bewerbern zu bewerten, sodass Personalverantwortliche datengestützte Einstellungsentscheidungen treffen können, die zur langfristigen Leistungsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Bereich	Nutzen
Beschaffung	Bearbeitungszeiten
Leistungsmanagement	Entscheidungsbasis
Aus- und Weiterbildung	Engagement
Personalplanung	Nachfolgeplanung
Onboarding	Beschleunigung
Mitarbeiter-Support	Unterstützung

Leistungsmanagement

Über die Personalbeschaffung hinaus verbessert KI das Leistungsmanagement durch kontinuierliche Überwachung und Echtzeit-Feedback. Anstatt sich lediglich auf das jährlich wiederkehrende Ritual von Leistungsbeurteilungen zu verlassen, nutzen Unternehmen KI-gestützte Plattformen, die mehrere Datenpunkte – von der Erledigungsquote über Arbeitsaufgaben bis hin zu kollaborativem Verhalten – verknüpfen, um ganzheitliche Bewertungen zu erstellen. Diese Tools versprechen ein höheres Maß an Objektivität und reduzieren die Voreingenommenheit (Bias) der Bewerter, indem sie sich auf relevante Leistungsindikatoren stützen.

Aus- und Weiterbildung

Im Bereich der Aus- und Weiterbildung fördert KI das Engagement durch die Erstellung individueller Lernpfade, Vorschläge für Weiterbildungen und die Analyse von Leistungsdaten zur Unterstützung von Karriereentscheidungen. Lernpro-

gramme werden auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten und die Lernbereitschaft sowie der Wissenserhalt gestärkt. Intelligente Tutorsysteme, adaptive Lernplattformen und Empfehlungsmaschinen veranschaulichen, wie KI die Mitarbeitererfahrung individualisieren und gleichzeitig die Ausbildungsziele mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen kann.

Personalplanung

Darüber hinaus profitiert die Personalplanung von den Vorhersagefähigkeiten der KI. Durch die Analyse der demografischen Daten der Belegschaft, der Fluktuationsmuster und der externen Arbeitsmarkttrends helfen KI-Systeme, den Personalbedarf zu prognostizieren, die Nachfolgeplanung zu verbessern und Talentstrategien an zukünftige Geschäftsanforderungen anzupassen.

Personalverantwortliche werden so in die Lage versetzt, eine proaktive Haltung im Talentmanagement einzunehmen und die Agilität des Unternehmens in sich schnell verändernden Geschäftsumfeldern zu verbessern. KI schafft die Voraussetzungen, damit die Personalabteilung von einer administrativen Funktion zu einem strategischen Partner innerhalb von Unternehmen wird.

Herausforderungen der KI im Personalmanagement

Trotz ihrer Chancen ist die Implementierung von KI im Personalmanagement mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Die Digitalisierung von HR-Prozessen ist eine Voraussetzung, um KI effektiv nutzen zu können, da diese die notwendigen Daten bereitstellt.

Technische Einschränkungen sind ein wiederkehrendes Thema, insbesondere hinsichtlich der Qualität und Repräsentativität der Trainingsdaten. Eine schlechte Datenqualität beeinträchtigt nicht nur die Genauigkeit von Vorhersagemodellen, sondern erhöht auch das Risiko, dass systemische Verzerrungen fortbestehen. Die „Black-Box“-Natur komplexer Algorithmen macht es für Personalverantwortliche mitunter schwierig, KI-gesteuerte Entscheidungen zu verstehen und zu erklären, was das Vertrauen sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte untergräbt.

HR-Fachkräfte benötigen technisches Grundverständnis, um KI sinnvoll einzusetzen und ihre strategischen Aufgaben wahrnehmen zu können. Organisatorische Hindernisse erschweren die Einführung von KI zusätzlich. Der Widerstand von

Personalverantwortlichen, der aus der Angst vor dem Verlust von Arbeitsplätzen oder mangelnder technischer Expertise resultiert, verlangsamt oft die Integrationsbemühungen.

Zudem führen die hohen Kosten für KI-Infrastruktur in Verbindung mit Unsicherheiten hinsichtlich der Kapitalrendite zu Zurückhaltung bei Unternehmen. Rechtliche und regulatorische Unsicherheiten verschärfen diese Herausforderungen zusätzlich. In vielen Rechtsordnungen besteht nach wie vor Unklarheit hinsichtlich der Haftung in Fällen von algorithmischer Diskriminierung oder Datenschutzverletzungen, wodurch Unternehmen anfällig für Rechtsstreitigkeiten und Reputationschäden sind.

Datenschutz und ethische Herausforderungen

Die ethische Dimension von KI im Personalmanagement hat sich als eines der drängendsten Themen herauskristallisiert. Algorithmische Verzerrungen, Verletzungen der Privatsphäre und mangelnde Transparenz dominieren die fachlichen und wissenschaftlichen Diskussionen. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass KI-Rekrutierungssysteme, die auf voreingenommenen historischen Daten trainiert wurden, diskriminierende Einstellungspraktiken reproduzieren (Bias) und damit bestehende Ungleichheiten verschärfen.

Datenschutzbedenken ergeben sich aus der umfangreichen Erfassung und Analyse von Mitarbeiterdaten, die bei unsachgemäßer Handhabung das Vertrauen untergraben und die Autonomie der Mitarbeiter beeinträchtigen können. Darüber hinaus bleiben Fragen der Verantwortlichkeit bestehen: Wenn KI-Systeme wichtige Personalentscheidungen treffen, ist unklar, ob die Verantwortung beim Personalverantwortlichen, beim Softwareentwickler oder bei der Organisation als Ganzes liegt.

Darüber hinaus werden Bedenken hinsichtlich der Auswirkungen von KI auf die Würde der Arbeitnehmer und die Arbeitsplatzsicherheit geäußert. Während die Automatisierung von Routineaufgaben Personalverantwortlichen mehr Zeit für strategische Aktivitäten verschafft, besteht die Befürchtung, dass eine übermäßige Abhängigkeit von KI zu einer Entmenschlichung der Personalpraxis führen könnte, indem Mitarbeiter zu Datenpunkten reduziert werden, anstatt sie als Individuen anzuerkennen. Demgegenüber betont eine ethische Unternehmensführung, wie wichtig es ist, menschliche Aufsicht, Fairness-Audits und transparente Kommunikation in KI-Systeme zu integrieren, um diese Risiken zu mindern.



Der Stand der KI-Einführung

HR-Teams wurden mitunter als langsam wahrgenommen, wenn es um die Einführung neuer Technologien ging. Aber nun ist HR führend in Sachen Innovation. So glauben 74 Prozent der HR-Führungskräfte in den USA, dass sie KI schneller einsetzen als andere Abteilungen. KI gewinnt auch außerhalb der Personalabteilung an Zugkraft. Unternehmen in allen Branchen nutzen KI, um Innovationen voranzutreiben und die betriebliche Effizienz zu steigern. Und so betrachten 74 Prozent der Führungskräfte KI als entscheidend für den Erfolg ihres Unternehmens. 95 Prozent der Führungskräfte sind der Meinung, dass KI-Tools (ChatGPT, Google Gemini usw.) effektiver sind als Suchmaschinen wie Google für die Forschung.

Doch trotz des Enthusiasmus der Führungskräfte stellt ein Mangel an Vertrauen in die Leistung von KI ein Hindernis für deren Einführung dar. Führungskräfte verlassen sich zwar auf KI für die Forschung, sind aber vorsichtig bei der Verwendung von KI für die Entscheidungsfindung.

KI-Überwachung und -Governance

Mit der zunehmenden Einführung von KI steigt auch die Notwendigkeit der menschlichen Aufsicht. Unternehmen erstellen Governance-Frameworks, um die KI-Nutzung zu administrieren und die Compliance zu gewährleisten: 92 Prozent der Führungskräfte berichten, dass KI-Tools vor der Implementierung eine organisatorische Genehmigung erfordern. Sie würden die KI-Überwachung ihrer Geschäftsaktivitäten akzeptieren, wenn dies die Produktivität steigern würde.

Fast die Hälfte der Führungskräfte (46 %) würde in Betracht ziehen, zu einem anderen Unternehmen zu wechseln, das die Verwendung von KI-Tools fördert, wenn ihre derzeitige Arbeitsstelle dies nicht tut.

Das Produktivitätspotenzial von KI

KI steigert Produktivität und Effizienz. Aber Unternehmen müssen auch ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement berücksichtigen. Fortschritte in der KI haben die Kosten gesenkt und den gesamten Arbeitsablauf verbessert. 76 Prozent der Personalfachleute glauben, dass Organisationen, die KI in naher Zukunft nicht einführen, im Erfolg zurückbleiben werden. Unternehmen mit hohem Automatisierungsgrad haben eine 6-mal höhere Wahrscheinlichkeit, ihre Einnahmen um über 15 Prozent zu steigern, als solche mit minimaler Automatisierung.

Personalfachleute nutzen heute KI zur Verbesserung verschiedener Personalfunktionen und setzen KI zur Automatisierung von Aufgaben ein. KI kann zukünftige Trends vorhersagen, wie Mitarbeiterfluktuation, Personalbedarf und die Effektivität von Personalrichtlinien. IBM AI kann mit 95 Prozent Genauigkeit vorhersagen, welche Mitarbeiter kurz vor der Kündigung stehen. Dies ermöglicht es Unternehmen, Probleme anzugehen, bevor sie zu Problemen werden.

Fazit

Trotz seiner Herausforderungen bietet KI eine große Verheißung für die Zukunft des Personalwesens. KI wird HR nicht ersetzen. Menschliche Verbindung und Empathie sind im Personalwesen entscheidend, und KI kann das nicht nachbilden. Stattdessen übernimmt KI alltägliche Aufgaben und ermöglicht es HR-Fachleuten, sich auf strategische Entscheidungen und die Förderung der Unternehmenskultur zu konzentrieren. Sie ist eher ein Partner als eine Bedrohung für die HR-Rolle. Seine Auswirkung wird entscheidend für den Erfolg von Organisationen sein.

KI-Tools helfen dabei, Prozesse zu optimieren und die Effizienz und Produktivität in der Organisation durch hervorragende HR-Lösungen zu steigern. In Zukunft können HR-Fachkräfte KI-Technologien nutzen, um Arbeitsplätze zu verbessern und geschäftliche Ergebnisse langfristig zu steigern.

**MBA DIPL.-ING.
RASCHID BOUABBA,**
Geschäftsführer der
MCGB GmbH Unter-
nehmensberatung,
www.mcgb.de



NEU:
Zeiterfassung,
immer und
überall.

JETZT TESTEN



timemaster.GO



„Nicht *das* Gehalt erhöhen, sondern *den* Gehalt!“

Bernd Stromberg erklärt Benefits

Bernd Stromberg weiß: Wer Talente halten will, braucht mehr als Obstkorb und Kaffee-Flatrate. Die neue Währung im Kampf um Fachkräfte heißt Wertschätzung, und die geht längst digital: Mit **Probonio** bündeln Sie alle Benefits in einer App – einfach, steueroptimiert und individuell. Ein echtes PRO für Arbeitgeber, die Mitarbeiterbindung neu denken.

Wertschätzung muss kein Kostenfaktor sein

Fachkräftemangel, Inflation, steigende Gehaltsforderungen – viele Unternehmen stehen unter Druck, wettbewerbsfähig zu bleiben, ohne ihre Budgets zu sprengen. Klassische Gehaltserhöhungen sind dabei oft teuer und belasten dauerhaft die Bilanz. Doch Wertschätzung muss nicht zwangsläufig ein Kostenfaktor sein. Die Lösung heißt: Mitarbeiter-Benefits. Sie sind eine intelligente Strategie, um steuerfrei zu handeln, Motivation zu fördern und gleichzeitig Lohnkosten zu senken.

Das PRO für Ihre Firma

Mit Probonio bieten Sie steuerfreie Work-Life-Benefits, die ankommen, von Firmenfitness über Mobilitätzuschuss bis Bike-leasing. Für Mitarbeitende ein Plus im Alltag, für Arbeitgeber eine kostengünstigere Alternative zur klassischen Gehaltserhöhung. So entsteht Wertschätzung, die mehr gibt, als sie kostet.

Benefits verwalten, war selten so einfach

Mit Probonio laufen alle Benefit-Angebote über eine zentrale Plattform: digital, steuerkonform und übersichtlich. Alles wird an einem Ort gebündelt und automatisch abgewickelt. Das Arbeitgeber-Portal macht es leicht, Benefits zu integrieren, zu

verwalten und auszuwerten. So behalten Unternehmen Budgets, Nutzungsquoten und Präferenzen jederzeit im Blick. Mitarbeitende greifen über die intuitive App direkt auf ihre Benefits zu. Vorbei mit Jonglieren von Tabellen, vorbei mit Sucherei nach Belegen, vorbei mit endlosen E-Mail-Schleifen. Da weint selbst die Excel-Tabelle leise in der Ecke.

Gehaltsverhandlung muss kein Boxring sein

Die klassischen Gehaltserhöhungen klingen für viele Teammitglieder zunächst verlockend, kommen aber selten dort an, wo sie sollen – beim Mitarbeitenden. Ein Großteil verpufft in Steuern und Abgaben, während die Lohnkosten für Unternehmen dauerhaft steigen. Mit den steuerfreien Benefits lässt sich dieses Ungleichgewicht clever ausgleichen. Eine Lösung, bei der am Ende beide gewinnen, ganz ohne Schlagabtausch.

Probonio macht's möglich: Sparen, ohne zu sparen

Mit Probonio lässt sich diese Idee unkompliziert in die Praxis bringen: Lohnkosten runter, Motivation rauf – klingt fast zu schön, oder? Ist aber kein Zaubertrick, sondern schlicht gute Buchführung. Über steuerfreie Benefits spart der Arbeitgeber ordentlich an Personalkosten, während Mitarbeitende unmittelbar mehr vom Netto spüren. So wird aus Anerkennung eine echte Sparmaßnahme. Und ganz ehrlich: Wenn der Controller grinst, weiß man, dass es läuft.

Fazit: Zufriedene Mitarbeitende sind Chefsache

Wer menschlich denkt und zugleich unternehmerisch handelt, verbindet Empathie mit Effizienz und macht aus Wertschätzung eine echte Unternehmensstrategie. Welche Benefits möchten Sie anbieten? Wie setzen Sie das Thema in Ihrer Firma um – und was kostet das überhaupt? Zur letzten Frage gibt's eine einfache Antwort: Pro Mitarbeitendem zahlen Sie bei Probonio maximal neun Euro im Monat. Alle weiteren Fragen beantworten Ihnen die Probonio-Experten gern in einem kostenlosen, unverbindlichen Call.

Mehr Informationen unter:
<https://probonio.de/stromberg>

QUELLE: Probonio GmbH, www.probonio.de



Weiterbildung im KI-Zeitalter

Wie künstliche Intelligenz das Lernen revolutioniert



Berufliche Weiterbildung befindet sich im Umbruch. Digitale Technologien, künstliche Intelligenz (KI) und neue Lernformate verändern, wie Wissen erworben, geteilt und angewendet wird. Lernen wird individueller, datenbasierter – und zugleich stärker in den Arbeitsalltag integriert. Für Unternehmen bedeutet das, Weiterbildung neu zu denken: Nicht mehr als punktuelle Maßnahme, sondern als strategisches Element, das Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft direkt beeinflusst.

Doch wie weit ist dieser Wandel bereits fortgeschritten? Wie setzen Unternehmen und Mitarbeitende neue Technologien konkret ein? Wie stark weichen dabei Ziele und Vorstellungen zwischen Arbeitgebern und Berufstätigen auseinander? Antworten liefert die Weiterbildungsstudie 2025 der Bitkom Akademie in Kooperation mit HRpepper. Sie beleuchtet den Status quo beruflicher Weiterbildung in Deutschland und zeigt, welche Rolle digitale Tools und KI heute spielen – und wo noch Handlungsbedarf besteht.

Weiterbildung als strategisches Instrument

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Weiterbildung einen hohen Stellenwert besitzt. 79 Prozent der Berufstätigen sehen sie als zentral für ihre eigene Entwicklung, 74 Prozent sind überzeugt, dass gezielte Kompetenzförderung den Geschäftserfolg steigern kann. 86 Prozent betrachten Weiterbildung als festen Bestandteil ihres Berufsalltags.

Trotz dieser positiven Haltung verfügen nur 49 Prozent der Unternehmen über eine klare Weiterbildungsstrategie. 56 Prozent sehen Weiterbildung als Maßnahme, um dem Fachkräftemangel zu begegnen – ein Hinweis darauf, dass strategische Planung und praktische Umsetzung oft noch auseinanderfallen. Viele Unternehmen verschenken hierbei enormes Potenzial in Bezug auf Mitarbeiterbindung und Innovationsfähigkeit.

Lernen mit und durch KI

Der Einsatz digitaler Technologien prägt die Weiterbildung zunehmend. 85 Prozent der Befragten haben bereits KI genutzt, um neues Wissen zu erwerben. KI-gestützte Lernplattformen analysieren das Lernverhalten, empfehlen Inhalte und gestalten Lernprozesse effizienter. Sie ermöglichen personalisierte Lernpfade, automatisiertes Feedback und datenbasierte Unterstützung.

Dabei wird künstliche Intelligenz nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung menschlicher Expertise verstanden. Sie erweitert Lernprozesse, indem sie Routineaufgaben übernimmt und Lernende bei der individuellen Kompetenzentwicklung unterstützt. Motivation, Reflexion und sozialer Austausch bleiben zentrale Faktoren erfolgreichen Lernens.

Vom Lernen zur Lernkultur

Weiterbildung entwickelt sich zunehmend zu einer Frage der Unternehmenskultur. Erfolgreiche Organisationen verstehen Lernen als kontinuierlichen Prozess – eingebettet in Strukturen, die den Wissenstransfer fördern und Experimentierfreude zulassen.

Neue Lernformate und Impulse

In der Praxis entstehen derzeit vielfältige Ansätze: hybride Lernformen, modulare Programme oder adaptive Lernsysteme, die Inhalte flexibel an den Bedarf anpassen.

Die Bitkom Akademie greift diese Entwicklungen auf und verknüpft aktuelle Forschung mit praxisnahen Qualifizierungen. Themenschwerpunkte liegen in Bereichen wie künstliche Intelligenz und Daten, IT-Sicherheit oder Digital Leadership – Kompetenzen, die in der Studie als besonders zukunftsrelevant identifiziert werden.



Bei Fragen zu unserem Weiterbildungsangebot wenden Sie sich gern an Nicole Stoitschew: n.stoitschew@bitkom-service.de



bitkom
akademie

Unternehmen unterschätzen den AI-Act

Warum viele Entscheider das Thema KI noch zu „Laissez-Faire“ sehen und wie das eigentliche Potenzial der Technologie gehoben werden kann, das erläutert Bastian Sens, Geschäftsführer der Sensational Marketing GmbH.



„Die europäische KI-Verordnung (AI-Act) ist seit letztem Jahr verabschiedet und wird in großen Teilen 2026 verbindlich. Während Behörden, Verbände und große Tech-Konzerne schon länger an der Umsetzung arbeiten, herrscht bei vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen noch Zurückhaltung – oder gar Desinteresse.“

Oftmals wurde der AI-Act nämlich nur als ein weiterer bürokratischer Klotz am Bein gesehen: Aufwendig, kompliziert und in erster Linie ein juristisches Thema. Doch genau diese Sichtweise greift zu kurz, denn wer sich frühzeitig mit der Umsetzung des AI-Acts beschäftigt, gewinnt nicht nur Rechtssicherheit – sondern kann mittelfristig auch Produktivität, Effizienz und Innovationskraft steigern.“

Mehr als ein Compliance-Thema

„Beim AI-Act handelt es sich um die weltweit erste umfassende gesetzliche Regelung für den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Ziel der Verordnung ist es, Vertrauen in KI zu schaffen, Risiken zu minimieren und zugleich die Innovationskraft Europas zu sichern. Je nach Risikoklasse – von ‚minimal‘ bis ‚unvertretbar‘ – sind unterschiedliche Anforderungen an Transparenz, Sicherheit und Nachvollziehbarkeit zu erfüllen. Was viele Entscheider übersehen: Der AI-Act verpflichtet nicht nur Entwickler von KI-Systemen, sondern auch deren Betreiber.“

Wer etwa ein KI-Tool zur automatisierten Bewerbungsvorauswahl, zur Qualitätskontrolle oder zur Entscheidungsunterstützung im Vertrieb einsetzt, kann unter die Regularien fallen – und muss seine Systeme künftig dokumentieren, prüfen und gegebenenfalls nachbessern. Für alle Unternehmen, die in diese Kategorie fallen, besteht seit dem vergangenen Februar sogar eine Schulungspflicht. Sie gilt unabhängig von der Unternehmensgröße oder Branche. Ein ‚Wir sind ja nur Anwender‘ gilt also nicht als Ausrede.“

„Das betrifft uns (noch) nicht!“

„Ein Großteil der Unternehmen – vor allem im Mittelstand – befindet sich aktuell in einer gefährlichen Zwischenhaltung. Man weiß irgendwie, dass da etwas kommt, nimmt es aber nicht ernst genug, um aktiv zu werden. Manche interpretieren den AI-Act gar als Empfehlung, andere hoffen auf lange Übergangsfristen oder setzen auf eine Art freiwillige Selbstverpflichtung.“

Bisher haben sich erst rund ein Viertel der deutschen Unternehmen mit dem AI-Act beschäftigt. Nur drei Prozent haben sich intensiv damit auseinandergesetzt; weitere 29 Prozent planen, sich künftig damit zu befassen, während sogar 16 Prozent angeben, sich auch in Zukunft nicht damit beschäftigen zu wollen. Erschreckend ist außerdem, dass rund jedes vierte Unternehmen noch nie von dieser EU-Regelung gehört hat.[1]

Diese Zahlen verdeutlichen, dass viele Entscheider den AI-Act unterschätzen. Doch das ist riskant: Verstöße gegen den AI-Act können nicht nur Imageschäden nach sich ziehen, sondern auch Bußgelder von bis zu 35 Millionen Euro oder sieben Prozent des Jahresumsatzes. Dabei wäre gerade jetzt die Zeit, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen – nicht nur, um Strafen zu vermeiden, sondern um sich strategisch zu positionieren.“

Potenzial, das es zu heben gilt

„Netter Nebeneffekt der neuen Gesetzeslage: Der AI-Act bringt Unternehmen dazu, ihre KI-Systeme transparent, sicher und diskriminierungsfrei zu gestalten. Was zunächst wie eine Einschränkung wirkt, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als produktiver Hebel. Denn wer die geforderten Prozesse frühzeitig implementiert – etwa zur Datenqualität, Modellvalidierung oder Feedback-Schleifen – profitiert nicht nur von Compliance, sondern auch von besseren Ergebnissen im Tagesgeschäft.“

Zusätzlich dazu schöpfen viele Unternehmen in Deutschland das Potenzial der KI noch lange nicht vollständig aus. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen haben Nachholbedarf: Nur 17 Prozent setzen KI im Alltag ein. Dabei sind tatsächlich die häufigsten Gründe fehlendes Wissen mit über 70 Prozent und Unklarheit über rechtliche Folgen mit 58 Prozent.[2]

Weiterbildung in diesem Bereich ist also der Schlüssel für mehr Produktivität – das haben leider noch viele nicht erkannt. Wer sich einen wirtschaftlichen Vorsprung sichern möchte, der kommt sicher nicht mehr an KI vorbei, sei es zur Kundenbetreuung, zur Verfassung von Marketingtexten oder einfach, um Quellen schnell zu finden.[3] Viele Aufgaben können mit KI-Einsatz in einem Bruchteil der Zeit erledigt werden.

Fazit

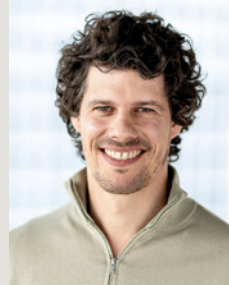
In modernen HR-Abteilungen dient KI als Beschleuniger, Effizienzmotor und kreativer Sparringspartner. Künstliche Intelligenz übernimmt nicht nur repetitive Aufgaben wie Textgenerierung, A/B-Testing oder Bildbearbeitung – sie liefert auch tiefergehende Insights, unterstützt die

strategische Planung und hilft, Zielgruppen besser zu verstehen. Der AI-Act weist alle Unternehmen also auch darauf hin, wie wichtig und zukünftig essenziell das Thema in der Wirtschaft ist und noch sein wird.“

Quellen

- [1] <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jedes-vierte-Unternehmen-beschaeftigt-mit-AI-Act>
- [2] https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/11/PD24_444_52911.html
- [3] <https://www.iwkoeln.de/studien/andrea-hammermann-roschan-pourkhataei-monsef-oliver-stettes-wie-unternehmen-und-beschaeftigte-die-produktivitaetseffekte-einschaetzen.html>

BASTIAN SENS,
Geschäftsführer
der Sensational
Marketing GmbH,
[https://sensational.
marketing/](https://sensational.marketing/)



Wir glauben: Erfolg wird
von Menschen gemacht.

**Die HR-Software für
reibungslose Lohnprozesse.**

hrworks.de



WirtschaftsWoche

**BESTER
Mittelstands
Dienstleister**

2025

HR WORKS

Im Vergleich:
18 Anbieter für HR Software
ServiceValue GmbH
Ausgabe 14/2025

Wenn die Personalabteilung zur Schaltzentrale wird

Die Transformation im HR-Bereich fordert die Personalabteilungen zum Umdenken: Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel und ein neues Verständnis von Arbeit verändern die Unternehmenswelt tiefgreifend. Was früher eine klassische Verwaltungsfunktion war, entwickelt sich heute zu einer der zentralen Steuerungseinheiten moderner Organisationen: die Personalabteilung.

Human Resources (HR) ist längst nicht mehr nur zuständig für Verträge, Gehaltsabrechnungen oder Bewerbungsprozesse – sie gestaltet aktiv die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen mit. Dieser Wandel zwingt nicht nur die Unternehmen selbst zum Umdenken, sondern eröffnet auch Anbietern ganzheitlicher HR-Lösungen neue Aufgabenfelder.

„HR ist heute weit mehr als eine unterstützende Funktion – sie ist ein strategischer Partner auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung“, sagt Lothar Steyns, CEO der SUMMIT IT CONSULT GmbH, einem Anbieter ganzheitlicher HR-Lösungen und Full-Service-Provider im Entgeltbereich. „Wer Personalmanagement weiterhin ausschließlich administrativ denkt, riskiert Wettbewerbsnachteile.“

HR wird zur strategischen Steuerzentrale

Die Rolle der Personalabteilung hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. In Zeiten disruptiver Marktveränderungen, hybrider Arbeitsmodelle und immer komplexerer Anforderungen an Arbeitgebermarken reicht es nicht

mehr aus, Personalprozesse zu verwalten. Stattdessen steht die Entwicklung von Strategien im Vordergrund, die Menschen, Technologien und Unternehmensziele miteinander verbinden.

Moderne HR-Abteilungen tragen maßgeblich dazu bei, Unternehmenskulturen zu gestalten, Wandel zu begleiten und neue Kompetenzen aufzubauen. Sie wirken in der Organisationsentwicklung mit, gestalten Lernlandschaften und fördern Diversität sowie nachhaltige Führung. „Die Personalabteilung ist heute das Herzstück jeder Transformationsstrategie“, so Steyns. „Hier werden zentrale Weichen gestellt, die über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden.“

Ganzheitliche HR-Lösungen: Alle Prozesse aus einer Hand

Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, braucht es integrierte Systeme und Services, die weit über klassische HR-Software hinausgehen. Ganzheitliche HR-Lösungen vereinen alle relevanten Prozesse – von der Entgeltabrechnung über die Personalzeitwirtschaft bis hin zum Personalmanagement inkl. Personalentwicklung, Talentmanagement und Recruiting – auf einer Plattform und sorgen so für Effizienz, Transparenz und Sicherheit.

Die SUMMIT Gruppe verfolgt hier einen ganzheitlichen Ansatz: „Wir verstehen uns nicht nur als Softwareanbieter, sondern als Partner, der Unternehmen im gesamten HR-Lebenszyklus begleitet“, erklärt Steyns. „Unsere Lösungen vernetzen sämtliche HR-Prozesse digital und schaffen Schnittstellen zu angrenzenden Geschäftsbereichen. Dadurch wird HR zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung.“

Diese Integration bringt handfeste Vorteile: Unternehmen reduzieren Medienbrüche, vermeiden redundante Datenhaltung und können datenbasierte Entscheidungen treffen. Automatisierte Workflows entlasten Personalabteilungen von Routineaufgaben und schaffen Freiräume



für strategische Initiativen. Gleichzeitig werden Compliance-Anforderungen besser erfüllt, da alle Prozesse rechtssicher und revisionsfähig dokumentiert sind.

Full-Service im Entgeltbereich: Mehr als nur Lohnabrechnung

Ein zentraler Baustein ganzheitlicher HR-Lösungen ist der Full-Service-Ansatz im Bereich der Entgeltabrechnung. Viele Unternehmen stehen hier vor einer doppelten Herausforderung: steigende regulatorische Komplexität und wachsender Fachkräftemangel im Bereich Payroll.

„Wir übernehmen für unsere Kunden den gesamten Prozess der Entgeltabrechnung – von der Datenerfassung über die Abrechnung bis zur Kommunikation mit Behörden und Sozialversicherungsträgern“, so Steyns. „Damit entlasten wir Unternehmen nicht nur personell, sondern auch organisatorisch und rechtlich.“

Der Vorteil eines Full-Service-Providers liegt auf der Hand: Personalabteilungen können sich auf wertschöpfende Aufgaben konzentrieren, während gleichzeitig höchste Datensicherheit und gesetzliche Konformität gewährleistet bleiben. Zudem ermöglicht die Integration der Payroll-Daten in die Gesamt-HR-Plattform eine fundierte Personalplanung und -steuerung.

Führungskräfte-Coaching als Schlüssel zum Erfolg

Neben Technologie und Prozessoptimierung rückt ein weiterer Erfolgsfaktor in den Fokus: die Menschen selbst. Besonders Führungskräfte stehen im Zentrum des Wandels. Sie müssen Veränderungen nicht nur verstehen und kommunizieren, sondern aktiv vorleben und gestalten.

„Ohne starke und reflektierte Führungskräfte kann keine Transformation gelingen“, betont Steyns. „Deshalb ergänzen wir unsere technologischen Lösungen durch individuelle Coaching-Programme, die Führungskräfte in ihrer Rolle stärken.“

Diese Coachings zielen darauf ab, Führungspersönlichkeiten zu befähigen, Veränderungsprozesse aktiv zu steuern, Teams durch unsichere Phasen zu führen und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit zu fördern. Themen wie Kommunikation, Konfliktmanagement, agiles Führen oder Change-Management stehen dabei im Mittelpunkt.

Der Effekt: Unternehmen schaffen eine neue Qualität von Führung, die Mitarbeitende motiviert, In-



novation ermöglicht und Transformation nachhaltig verankert. Coaching ist damit kein „weiches Thema“, sondern ein zentraler Baustein moderner HR-Strategien.

Fazit: Zukunft gestalten statt verwalten

Die Personalabteilung ist längst nicht mehr nur für Personalakten und Gehaltsabrechnungen zuständig – sie ist die Schaltzentrale, in der die Zukunft von Unternehmen gestaltet wird. Digitalisierung, demografischer Wandel und veränderte Arbeitswelten machen ein ganzheitliches, strategisch orientiertes HR-Management unverzichtbar.

Anbieter wie SUMMIT IT CONSULT begleiten Unternehmen dabei umfassend – von der digitalen Prozessintegration über Full-Service-Payroll bis hin zur gezielten Entwicklung von Führungskräften. „Nur wer Personalmanagement ganzheitlich denkt, wird auch in Zukunft erfolgreich sein“, resümiert Steyns. „HR ist der Motor für Wachstum, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit – und genau hier setzen wir an.“

SUMMIT
Ihr Partner für das Personalwesen

LOTHAR STEYNS,
Geschäftsführender
Gesellschafter,
SUMMIT IT CONSULT
GmbH,
www.summit-it-consult.de



So wird die neue HR-Software zum echten Erfolgsfaktor

Unser Autor, Prof. Dr. Wilhelm Mülder, erläutert in seinem neuesten Beitrag den Lifecycle von HR-Software. Dabei beleuchtete er alle Phasen des Lebenszyklus – vom Projektstart über die Analyse, die Anforderung, die Auswahl bis hin zur Einführung der neuen HR-Software. Mit fundierten Analysen und praxisnahen Empfehlungen zeigt der Autor auf, wie sich neue HR-Systeme erfolgreich implementieren lassen.

Den Lifecycle von HR-Software managen

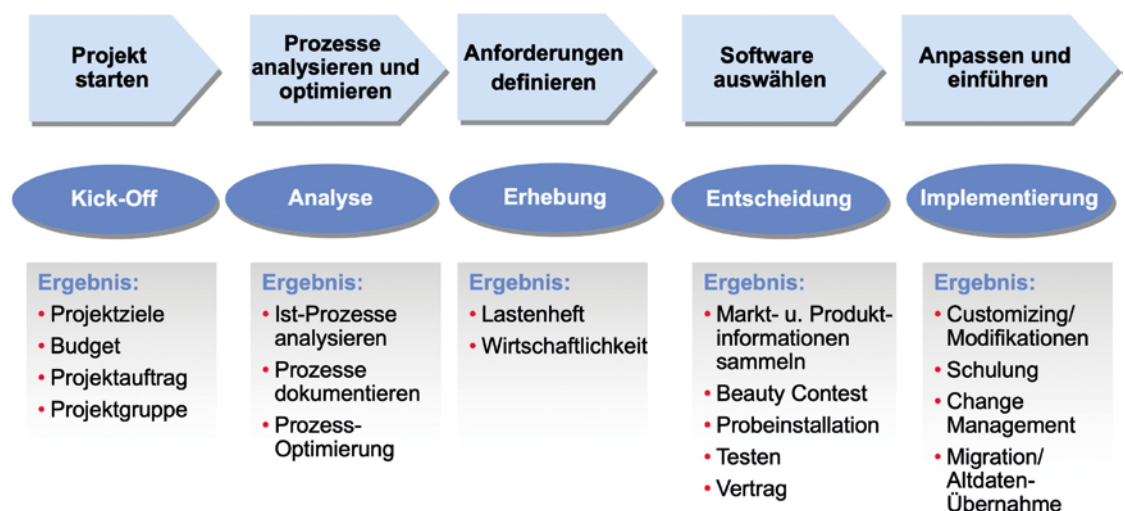
Genau wie bei einem Auto erreicht auch die im Unternehmen eingesetzte HR-Software nach Ablauf von mehreren Jahren ihr „Lebensende“ und muss durch ein neues System abgelöst werden. Der Lebenszyklus einer HR-Software beginnt mit der Initiierung eines neuen Projekts. Nach der Einführung und Inbetriebnahme der neuen Software, gleichzeitig mit dem Projektende, beginnt die reguläre Nutzung, immer wieder unterbrochen durch die Installation verbesserter, fehlerbereinigter Software-Versionen, wir sprechen hier auch von Software-Wartung. Irgendwann aber endet diese aktive Nutzungsphase.

Beim Auto sind Reparaturen aufgrund fehlender Ersatzteile nicht mehr möglich oder viel zu kostspielig; das Fahrzeug ist nicht mehr verkehrstüchtig und muss durch ein neues ersetzt werden. Ähnliches passiert auch mit der Software: Mit der Suche nach einer neuen Lösung beginnt ein neuer Lebenszyklus.

Projekt starten

Die Entscheidung für eine neue Software wird in der Regel der HR-Bereich nicht allein treffen. In den meisten Fällen empfiehlt sich die Bildung einer Projektgruppe und die Einhaltung eines genauen Projektfahrplans. Die Projektgruppe besteht aus einem Projektleiter sowie IT- und HR-Experten. Zusätzlich und temporär erweist sich die Unterstützung durch Datenschutzbeauftragte und Rechtsabteilung (bei der Vertragsgestaltung) als hilfreich. Ferner hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht und ist somit von vornherein mit an Bord, möglicherweise schon als regelmäßiges Mitglied des Projektteams. Größere Projekte lassen sich in mehrere Teilprojekte untergliedern.

Das Projektteam arbeitet jedoch nicht auf der grünen Wiese, sondern ist in die Unternehmensorganisation eingebettet. Eine wichtige Rolle spielt der Auftraggeber, der die Notwendigkeit für eine neue HR-Software erkannt hat, mit der aktuellen Situation unzufrieden ist und maßgeblich an den Projektergebnissen interessiert ist. Oft-



In fünf Schritten zur neuen HR-Software

mals wird der Impuls vom HR-Leiter ausgehen. Der Projektauftraggeber formuliert die Ziele und den Projektumfang, stellt das erforderliche Budget bereit, ernennt den Projektleiter, legt die Projektorganisation und die Kompetenzen des Projektleiters fest.

Ferner kontrolliert er regelmäßig die Arbeit der Projektgruppe. In vielen HR-Softwareprojekten wirken externe Experten mit. Diese übernehmen z. B. Programmierung oder Softwareanpassungen. Sie arbeiten im Auftrag des Projektleiters und stellen Teillösungen zur Verfügung. Zur Kontrolle der Projektergebnisse richtet man bei größeren Vorhaben einen Lenkungsreis ein. Dieser entscheidet über den Projektfortschritt und die Meilensteine und ist für die Abnahme der Projektergebnisse zuständig.

„Make or Buy“

In dieser frühen Phase müssen auch die Ziele und Umfang des Projekts festgelegt sowie ein Zeitplan. Es werden auch grundlegende Weichenstellungen diskutiert, die den weiteren Verlauf des Projekts entscheidend beeinflussen können. Die Grundsatzentscheidung „Make or Buy“, also ob die HR-Software selber entwickelt oder ob eine Standardsoftware ausgewählt wird, spielt mittlerweile keine große Rolle mehr. In den allermeisten Fällen wird die Variante „Buy“ die kostengünstigere und schnellere Lösung darstellen.

Eine wichtige Frage ergibt sich, ob zukünftig mit einem oder mehreren Software-Anbietern zusammengearbeitet werden soll. Bei integrierten HR-Lösungen stammen alle Komponenten von einem Hersteller. Es werden sämtliche HR-Prozesse abgedeckt, oftmals existieren eine einheitliche Datenbank und ein einheitliche Benutzeroberfläche. Als Alternative gibt es die „Best-of-Breed“-Variante. Hierbei stammen die verschiedenen HR-Software-Module von mehreren Herstellern. Beispielsweise werden für Payroll, Zeitwirtschaft, Recruiting, Learning und Talentmanagement jeweils spezialisierte Lösungen angeschafft, die ihre Daten über (zu entwickelnde) Schnittstellen austauschen, weil sie alle über eigene Datenbanken verfügen.

Cloud-Computing

Eine weitere Grundsatzentscheidung ist, ob das HR-System als Cloud-Lösung oder als On-Premises“ genutzt werden soll. Bei Cloud-Computing erfolgt die Bereitstellung und Nutzung von Anwendungsprogrammen und Ressourcen (z. B. Speicherkapazitäten) über das Internet. HR nutzt die Cloud vor allem als „Software as a Service“ (SaaS). Hierbei stellt der Cloud-Anbieter die

HR-Software über seine eigenen Server zur Verfügung. Außerdem ist der Anbieter für die sichere Datenspeicherung, die Wartung, die Administration, das Aufspielen neuer Software-Releases und die sichere Datenübertragung über das Web verantwortlich. Der Anwender muss keine lokale Installation auf eigenen Servern vornehmen, es genügt eine Internetverbindung zum Dienstleister.

Cloud-Angebote versprechen vor allem massive Kosteneinsparungen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen müssen keine hoch bezahlten IT-Experten beschäftigen, die erforderlichen technischen Kapazitäten sind bedarfsgerecht abrufbar und beliebig erweiterbar. Alle HR-Softwareanbieter stellen ihre Software inzwischen auch als Cloud-Lösung – alternativ zu den herkömmlichen On-Premises-Lösungen – zur Verfügung. Einige Anbieter wie z. B. Workday oder SAP/Success Factors bieten ihre HCM-Systeme ausschließlich in der Cloud an.

Viele HR-Experten sehen Cloud-Lösungen allerdings immer noch als kritisch an. Zum einen ist die Anpassung an unternehmensspezifische Wünsche nur in geringem Maße möglich. Wenn nicht alles aus einer Hand, d. h. von einem Software-Anbieter, genutzt wird, müssen Schnittstellen für den Datenaustausch zwischen unterschiedlichen Software-Komponenten entwickelt werden. Bei Updates und Release-Wechseln müssen diese Schnittstellen jedes Mal erneut getestet und ggf. angepasst werden.

Als wichtiges Argument gegen eine Cloud-Lösung wird auch immer wieder die Tatsache genannt, dass schließlich Mitarbeiterdaten verarbeitet werden, die als besonders sensibel und schützenswert gelten. Der Arbeitgeber ist aufgrund von Datenschutzgesetzen und ggf. Betriebsvereinbarungen zur sparsamen Erhebung, gesicherten Speicherung und eingeschränkten Weitergabe verpflichtet. Außerdem besitzen Arbeitnehmerdaten eine strategische Relevanz, wenn Externe hieraus Wettbewerbsvorteile erzielen können oder deren Bekanntgabe das Unternehmen nachhaltig schädigen. Als besonders sensibel gelten:

- Gesundheitsdaten,
- Gehaltsdaten,
- Daten aus der Personalakte, z. B. amtliches Führungszeugnis, Abmahnungen, Zeugnisse, Pfändungsbeschlüsse,
- Daten aus Kontrollmaßnahmen am Arbeitsplatz, z. B. Videoüberwachung,
- Beurteilungsdaten,
- Adresse, IBAN,
- Mitgliedschaft in einer Glaubensgemeinschaft.

Grundsätzlich gilt: Je sensibler die Daten sind, desto strenger sind Sicherheitsmaßnahmen anzuwenden.

Prozesse analysieren und optimieren

Nachdem das HR-Projekt gestartet und wichtige Weichenstellungen zumindest diskutiert wurden, sollte jetzt die Chance für eine Analyse und anschließende Optimierung der HR-Prozesse genutzt werden. Wird dieser Schritt übersprungen, besteht die Gefahr, dass die bisherigen eingefahrenen und vertrauten Abläufe auch zukünftig beibehalten werden. Die Chance, „alte Zöpfe“ abzuschneiden und zukünftig wirklich besser und effektiver zu werden, wird hiermit vertan.

Bei einer HR-Prozessanalyse werden Arbeitsabläufe, Aufgaben, Daten, Belege, Formulare, bislang eingesetzte IT-Systeme und die ausführenden Stellen/Personen genau untersucht. Aus der Ist-Situation werden die zukünftigen, optimierten HR-Prozesse abgeleitet. Optimierung kann bedeuten, dass HR-Prozesse zukünftig weniger Zeit bzw. Kosten benötigen oder dass die Prozessqualität steigt. Ergebnisse dieser Phase sind die Beschreibungen der HR-Prozesse (Ist und Soll) sowie eine Einschätzung von Stärken und Schwächen der bisherigen Verfahrensweise.

Anforderungen definieren

In der dritten Projektphase erarbeitet das Projektteam einen Anforderungskatalog (Lastenheft). Die neue HR-Software soll verbesserte Prozesse ermöglichen. Wenn sich beispielsweise herausgestellt hat, dass die bisherige Erfassung und die Korrektur von An- und Abwesenheitszeiten zu aufwendig und fehleranfällig waren, könnte die Einführung von Employee Self Services vorgeschlagen werden.

Hierbei erfassen die Mitarbeiter sämtliche persönliche Zeitdaten eigenverantwortlich per Browser oder mobil über Smartphone und erhalten außerdem aktuelle Informationen über ihre Zeitkonten. Das Lastenheft umfasst sowohl personalwirtschaftliche als auch informationstechnische Anforderungen an die neue Software. Da die Spezifikation meistens an mehrere Anbieter geschickt wird, sollten detaillierte Wünsche genau beschrieben und wie folgt untergliedert werden:

- Porträt des Auftraggebers (Unternehmenssteckbrief, welche Unternehmensteile werden die HR-Software nutzen, Anzahl und Qualifikation der zukünftigen Nutzer)

- Ausgangssituation (Wie ist die technische Ausstattung im HR-Bereich, welche Altsysteme sind im Einsatz?)
- Ziele aus Anwendersicht (Warum wird neue Software benötigt? Was soll verbessert werden?)
- Hardware- und softwaretechnische Anforderungen (Vorgaben seitens IT, technische Besonderheiten, IT-Standards im Unternehmen, bereits bestehende Server, Betriebssysteme, Datenbankmanagementsysteme, Programmiertools, spezielle Sicherheitsforderungen)
- Personalwirtschaftliche Anforderungen (Soll-Prozesse, fachliche Wünsche, Anforderungen hinsichtlich Benutzungskomfort)
- Randbedingungen (Termine, Abhängigkeiten, Branchenerfahrungen)
- Anforderungen an den Software-Hersteller (Größe, Unabhängigkeit, Eigenkapital, Rechtsform, Referenzen, spezielle Erfahrungen)

In dieser Phase wird auch eine vorläufige Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt. Die Einschätzungen, welche Kosten durch die Einführung der neuen HR-Software entstehen und in welcher Form Kosteneinsparungen und andere Nutzeffekte möglich sind, werden zunächst recht grob sein und sollten im Projektverlauf – sobald detaillierte Zahlen vorliegen – verfeinert werden. Hierdurch erlangen alle Beteiligten Gewissheit, ob das Projekt in letzter Konsequenz für das Unternehmen wirtschaftlich sein wird oder nicht. Zu diesem Zeitpunkt können unwirtschaftliche Vorhaben vom Lenkungskreis noch gestoppt werden.

Software auswählen

Nachdem Klarheit über die zukünftigen Prozesse und Anforderungen besteht, kann die Auswahl des Softwareanbieters erfolgen. Auf dem deutschen HR-Softwaremarkt existieren neben einigen wenigen, sehr bekannten und zumeist international agierenden Herstellern auch viele kleine bis sehr kleine Anbieter. Das Informationsangebot ist sehr groß: Neben der Suche im Internet können Artikel in Fachzeitschriften, Studien, Personal-Messen, kostenfreie Roadshows und Veranstaltungen von Softwarehäusern und insbesondere die Erfahrungen von Referenzkunden der Anbieter zur Entscheidung herangezogen werden. Sicherlich wird auch das Angebot des bisherigen Anbieters berücksichtigt werden, der zusätzliche Umstiegshilfen auf sein neues Produkt anbieten wird.

Der „Beauty Contest“

Zu einem „Beauty Contest“ können mehrere Software-Anbieter für einen oder zwei Tage eingeladen werden. Im Vorfeld erhalten alle Anbieter ei-

nen Katalog mit Themen, die während der ein- bis zweistündigen Präsentation präsentiert werden sollen, also beispielsweise:

- Zeigen Sie, wie ESS (Employee Self Service) für einen Urlaubsantrag und anschließende Genehmigung durch den Vorgesetzten funktioniert.
- Wie lässt sich die Zugriffsberechtigung für einen neuen Mitarbeiter in der Personalbetreuung neu einrichten bzw. sperren?
- Wie gelangen die eingereichten Bewerbungsunterlagen nach Einstellung des Kandidaten in die digitale Personalakte?

Bei HR-Software sollte nicht die sprichwörtliche „Katze im Sack gekauft“ werden. Viele Softwarehersteller ermöglichen es Interessenten, eine vereinfachte Test- bzw. Demoversion aus dem Web herunterzuladen, um erste Erfahrungen im praktischen Umgang zu erwerben. Teilweise schützen sich die Hersteller vor Missbrauch und verlangen, dass die Anwender eine Lizenzvereinbarung für Testzwecke unterschreiben. Bei komplexeren Softwareprodukten nehmen Berater des Softwarehauses die Installation auf den Kundenrechnern vor. Sinnvoll ist oftmals auch eine Einweisung, um mit der neuen Software auch effizient arbeiten zu können.

An dem Test der Systeme, die sich in der engeren Auswahl befinden, sollten neben dem Projektteam auch zukünftige Nutzer mitwirken. Sie kennen ihre fachlichen Anforderungen genau und müssen später mit der neuen Software täglich arbeiten. Die Testergebnisse sollten dokumentiert werden. Auftretende Fehler müssen auch von anderen Testpersonen nachvollzogen werden können. Eine regelmäßige Rücksprache über den Testfortschritt mit Beratern des Anbieters verhindert, dass vordergründige Fehler aufgrund von Bedienungsproblemen dokumentiert werden. Am Ende dieser Phase steht der Vertragsabschluss mit dem präferierten Anbieter.

HR-Software anpassen und einführen

Hierbei handelt es sich um technische Aufgaben, die entweder komplett vom Software-Anbieter oder in enger Zusammenarbeit zwischen ihm und der Projektgruppe durchzuführen sind. In vielen Fällen werden Anpassungen der Software (Customizing) vorgenommen. Vorhandene Personaldaten aus bestehenden Altsystemen müssen vor der Inbetriebnahme in die neue Personaldatenbank übernommen werden, die Übernahmeprogramme hierzu entwickelt und getestet werden. Neue HR-Softwarelösungen benötigen oftmals



Schnittstellen zu anderen Programmen, sei es, dass Daten von Fremdsystemen regelmäßig automatisch übernommen werden sollen, oder dass Personaldaten an andere Softwarekomponenten, z. B. für Finanzbuchhaltung und Controlling, übergeben werden.



Diese Phase erfordert außerdem die intensive Einbindung der zukünftigen Benutzer. Diese müssen – vom Projektteam oder vom Softwareunternehmen – geschult werden. Wichtig ist, dass die Benutzer auch das individuell zugeschnittene System nochmals intensiv testen. Als letzte Projektaktivität erfolgt die Umstellung vom Altsystem auf das neue System. Um ganz sicherzugehen und eventuell weitere Fehler zu entdecken, entscheiden sich manche Unternehmen für den Parallelbetrieb zwischen Altsystem und neuem System. Hiermit ist allerdings eine sehr hohe Belastung der Benutzer verbunden, sodass sich dieses Vorgehen nur für eine kurze Zeitspanne durchhalten lässt.

Alternativ erfolgt die Übernahme zu einem Stichtag („Big Bang“). Hierbei besteht allerdings die Gefahr, dass nach dem Umstellungstermin eine Rückkehr zum Altsystem in der Regel nicht mehr möglich ist. Zum Schluss verlangt das Software-Unternehmen die schriftliche Abnahme des neuen Systems. Der Anwender wird seine Unterschrift jedoch nur dann leisten, wenn die in der Testphase aufgetretenen Fehler behoben oder zumindest verbindliche Absprachen für eine zukünftige Fehlerbeseitigung getroffen wurden. Davon unberührt ist der Abschluss eines Wartungsvertrages, bei dem periodisch neue, fehlerbereinigte Software-Releases und gesetzlich erzwungene Änderungen sowie die Nutzung der Support-Hotline enthalten sind.

PROF. DR. WILHELM MÜLDER,
Dozent, Berater und
Autor in Essen,
E-Mail: muelder@hs-niederrhein.de



HR-Software für den Mittelstand

	Name des Produkts	Mehr- sprachigkeit	Schnittstellen zu	Für Betriebsgrößen von ... bis ...	HR Mobile (Apps)	Anzahl Kunden	Messepräsenz/ eigener Event
 PERAS Peras GmbH Herr Mark Manthei Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 01 51/12 00 80 45 E-Mail: vertrieb@peras.de https://peras.de	Peras HR-Suite + SAP HCM	ja	Zeitwirtschaft, Abrechnung, Reisekosten, Fibu	von 200 bis 999.999	ja	> 500	Zukunft Personal Europe, DSAG-Thementage HR-Insights 2025
 SUMMIT Ihr Partner für das Personalwesen SUMMIT IT CONSULT GmbH Herr Lothar Steyns Rue de Wattrelos 23 52249 Eschweiler Tel.: 0 24 03/9 61 64 10 E-Mail: l.steyns@summit-it-consult.de www.summit-it-consult.de	HR Entgelt, HR Manager, HR Zeit, Bewerbermanagement	ja	Zeitwirtschaft, Abrechnung, Reisekosten, Fibu, ERP-Lösungen	von 100 bis 20.000	ja		individuelle Präsentationen





KI verändert auch den HR-Service grundlegend

HR-Services stehen unter wachsendem Kostendruck – dem begegnen sie durch gezielte Organisationsgestaltung und digitale Prozessoptimierung. Die Reduktion persönlicher Kontaktzeiten, die Verlagerung von Standorten und der Einsatz von KI ermöglichen effizientere, skalierbare Services. Gleichzeitig verändert sich die Make-or-Buy-Entscheidung zugunsten technischer Kompetenz statt Standortkosten. Und die nächste Stufe der Digitalisierung bringt End-to-End-Automatisierung, datenbasierte Steuerung und agile Serviceeinheiten.

Benchmarking: Ein Methoden-Klassiker mit Potenzial

Sehr viel stärker als andere HR-Funktionen sind die HR-Services in ihren Ergebnissen quantitativ bewertbar. Die klassischen Management-Dimensionen von Qualität, Zeit und Kosten sind in den administrativen Leistungen der HR-Services direkt beeinflussbare Output-Faktoren. Ein wichtiges Steuerungsinstrument ist das Benchmarking. Es bezeichnet die systematische Identifikation und den Vergleich relevanter Leistungsindikatoren mit Referenzwerten anderer Services, um Verbesserungspotenziale zu erkennen.

Die Idee des Benchmarkings stammt aus dem Qualitätsmanagement und geht weit über einfache Ergebnisvergleiche hinaus: Sie zielt darauf ab, von den Besten zu lernen und deren Erfolgsprinzipien auf die eigenen Prozesse zu übertragen. Die Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens folgt einem strukturierten Vorgehen, das die Auswahl der Vergleichsobjekte und die Definition und Erhebung aussagekräftiger Kennzahlen, wie etwa Durchlaufzeiten von HR-Prozessen, einschließt. Ein Benchmarking kann nur dann nachhaltige Verbesserungen bewirken, wenn es als kontinuierlicher Lern- und Anpassungsprozess gestaltet ist.

HR-Service-Verantwortliche können ihre personalwirtschaftlichen Abläufe anhand geeigneter Kennzahlen mit denen anderer Unternehmen vergleichen, um Stärken und Schwächen zu identifizieren. Voraussetzung ist, dass die gewählten Kennzahlen sowohl zu den strategischen Zielen der Organisation passen als auch mit anderen Unternehmen sinnvoll abgeglichen werden können. Dagegen ist die Ähnlichkeit der am Benchmark teilnehmenden Unternehmen für die Aussagekraft des Verfahrens und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse weniger relevant.

Ein Handels- und ein Industrieunternehmen können sich beim HR-Benchmarking durchaus wertvolle Hinweise geben, da sie auf unterschiedlichen Gebieten Stärken ausgebildet haben. Eine methodische Herausforderung wird sein, die Erfolgsposition der Benchmark-Partner einzuschätzen zu können. Vergleicht man sich mit den besten oder nur durchschnittlichen Service-Centern? Und wie viel Homogenität und wie viel Heterogenität in der Benchmark-Gruppe sind gewünscht?

In der Praxis wird man sich oft mit den Unternehmen messen, die bereit sind, sich für das Verfahren zu öffnen – unabhängig von der Passung der Branche oder Struktur. Der Erfolg des Verfahrens hängt wesentlich davon ab, dass die den Kennzahlen zugrunde liegenden Berechnungswege und Definitionen zumindest sehr ähnlich sind. Zudem müssen sie sich anhand standardisierter Methoden regelmäßig erheben lassen, damit ihre Entwicklung auch über längere Zeiträume hinweg verlässlich beurteilt werden kann.

Der Vergleich ist nur dann sinnvoll, wenn alle methodischen Grundlagen wie auch die Erhebungszeiträume und der Kontext der Datenerhebung transparent gemacht und einheitlich definiert werden. Ein weiteres zentrales Qualitätsmerkmal besteht in der Zuverlässigkeit der zugrunde liegenden Datenquellen. Nur wenn die Informationen regelmäßig und fehlerarm erfasst werden, ist es sinnvoll, daraus Maßnahmen abzuleiten und deren Erfolg zu bewerten.

Ebenso darf der Kontext der HR-Services nicht außer Acht gelassen werden. Die Komplexität einer Organisation, etwa die Anzahl von Tarifverträgen, Standorten und Betriebsvereinbarungen, sowie die Kultur, etwa von Standards und Ausnahmen bei Prozessen, sind wesentliche Treiber für Ergebnisunterschiede. So ist ein externer Vergleich nie ausschließlich quantitativ zu betrachten, sondern er wird stets durch qualitative Informationen und Betrachtungen ergänzt.

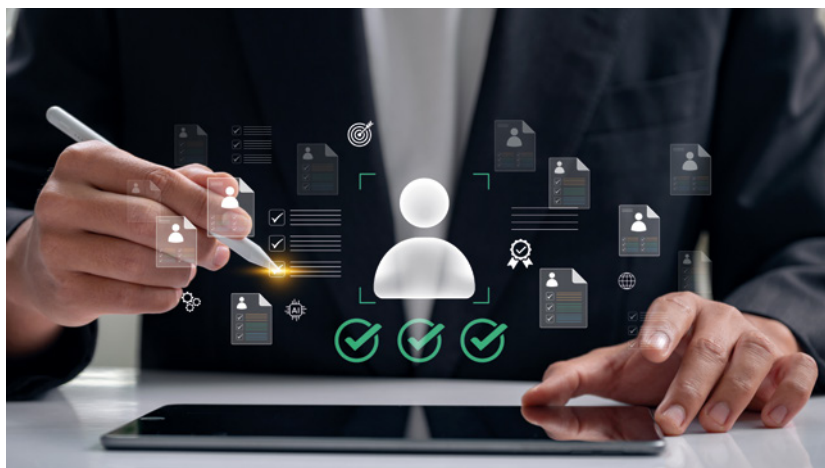
Individualisierung von Leistungen vs. Standard

HR-Shared-Service-Center (SSC) sind darauf ausgelegt, ihre Services mit hoher Qualität kostengünstig und effizient für eine Vielzahl von Unternehmensbereichen und Mitarbeitern zu erbringen. Dabei sind SSC-Organisationen immer öfter mit der Frage konfrontiert, wie es gelingen kann, Leistungen standardisiert, aber auch individualisiert anzubieten.

Die Standardisierung von HR-Services, der für ihre Erbringung notwendigen HR-Prozesse sowie der einzelnen HR-Produkte im Serviceportfolio, ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass ein SSC kostengünstig und effizient arbeiten und skalieren kann. Ein durchgängiges Datenmodell und Prozessstandards sind wiederum die Grundlage für die Automatisierung und Digitalisierung von Services – Voraussetzungen, die sowohl für die Individualisierung als auch – wie bereits ausgeführt – das Benchmarking von HR-Dienstleistungen elementar sind.

Es sind also eben jene Standards, die ein SSC in die Lage versetzen, Prozesse einfach zu steuern, diese schnell zu bearbeiten und immer geringere Fehlerquoten zu realisieren. Der Grad der Standardisierung wie auch die Frage, welche Prozesse und Services sich für eine Standardisierung eignen, sind dabei zum einen stark von der vorhandenen und eingesetzten HR-IT-Infrastruktur, zum anderen von regulatorischen Voraussetzungen, dem Reifegrad der HR-Organisation wie auch dem Globalisierungsgrad der Prozesslandschaft abhängig.

Mit der zunehmenden Bedeutung von Employee-Experience-Themen und dem Ausbau von Global Business Services sind viele Serviceorganisationen mit steigender Komplexität innerhalb der Kundengruppen konfrontiert. Damit einher geht





ein zunehmender Druck, individuellere Services anzubieten, die stärker auf die Bedarfe und das Nutzungsverhalten der internen Kundengruppen einzahlen.

Individualisierung erfolgt dabei in der praktischen Umsetzung in zwei Dimensionen. Zum einen ermöglicht die sich mit hoher Geschwindigkeit entwickelnde Technologie immer bessere und konkret zugeschnittene Zugriffs- und Nutzererlebnisse. Zum anderen eignen sich jene Prozesse und Services, die ohnehin einen individuelleren Charakter aufzuweisen, den Bedarfen im Unternehmen gerecht zu werden und die Balance zwischen standardisierten Massenprozessen und personifizierter Ausgestaltung zu schaffen.

An erster Stelle seien hier Talentmanagement und Nachfolgeprozesse, aber auch besondere Ereignisse im Lifecycle genannt. Gerade diese komplexeren Prozesse eignen sich hervorragend dazu, auf kulturelle, regionale oder anderweitige Bedarfe einzelner Kundengruppen gezielt einzugehen und dadurch Nutzererlebnisse zu schaffen, die als hoher Mehrwert verstanden und wertgeschätzt werden.

Dem Kostendruck durch Organisationsgestaltung begegnen

Die HR-Services können durch interne und externe Organisationsgestaltung Einfluss auf ihre Kosten nehmen. Intern meint, den Kontakt zwischen den HR-Services und ihren Kunden so zu gestalten, dass der Ressourceneinsatz möglichst minimiert wird. Beginnen könnte das bei einer Reduktion der Öffnungszeiten des HR-Service-Centers. Viele Service-Center gehen dazu über – statt vollumfänglicher Erreichbarkeit an allen Werktagen von 8.00 bis 18.00 Uhr –, eine telefonische Verfügbarkeit nur noch vormittags anzubieten. Das ist insbesondere in Schichtbetrieben eine Ver-

schlechterung des Servicegrades, die jedoch hingenommen wird, weil der Bedarf an telefonischer Kommunikation allgemein rückläufig ist.

Die Gen Y tippt (oder spricht) lieber kurze Nachrichten, als auf die Möglichkeit natürlichsprachlichen Dialogs zu warten. Die schriftliche Nachricht, die über ein HR-Portal eingegeben wird, ist über Formulare zudem besser zu strukturieren. Auf diesem Weg eingehende Arbeitsaufträge können zur Nivellierung der Auslastung der Servicemitarbeiter gespeichert und sie können mit KI übersetzt und automatisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass Service-Center mittelfristig nahezu vollständig auf den persönlichen und telefonischen Kontakt mit ihren Kunden verzichten werden.

HR-Services können dadurch noch mobiler erbracht werden. Die Verlagerung von Standorten in Near- und Offshoring wird kurzfristig nochmals gesteigert werden. Mittelfristig wird sich dieser Trend aber wieder umkehren. Denn in einer weitgehend digitalisierten HR-Service-Welt braucht man wenige, aber sehr gut ausgebildete KI- und Chatbot-Experten als austauschbare Service-Agents an Drittstandorten. Die Frage des Make-or-Buy von HR-Services wird in Zukunft weniger durch Labor-Cost-Arbitrage, also den Lohnkostenvorteil unterschiedlicher Standorte, als durch Technik- und Prozesskompetenz der Akteure entschieden werden.

Die nächste Stufe der Digitalisierung in den HR-Services

In vielen Unternehmen ist die Digitalisierung innerhalb HR in den letzten Jahren gut vorangekommen, nicht zuletzt aufgrund des konstant hohen Transformationsdrucks bei sich ständig ändernden internen und externen Parametern. Dabei sind HR-Services immer effizienter und auch transparenter geworden. Doch wie sieht die nächste Stufe der Digitalisierung aus und wie wird sich dies auf HR-SSC auswirken?

Hier ist zu erwarten, dass die nächste Ebene der Digitalisierung HR-Services grundlegend verändern und weit über die Automatisierung von Routineaufgaben hinausgehen wird. Durch die fortschreitende Vernetzung mit anderen Unternehmenssystemen wird HR in der Lage sein, gesamthaft auf Geschäftsprozesse und den Beitrag der HR-Funktion zu blicken. Gleichzeitig werden dadurch bereits vorhandene Datenbestände angereichert, die zu neuen Möglichkeiten im Rahmen von HR-Analytics führen und HR-Serviceeinheiten in die Lage versetzen, proaktiv passende Services für neue Sachlagen anzubieten.

Wirklich entscheidend werden aber zwei Aspekte sein. Moderne Technologien versetzen HR-Bereiche generell und HR-Serviceeinheiten im Besonderen in die Lage, eine echte End-to-End-Automatisierung zu verwirklichen und damit auch komplexe Prozesse vollständig zu digitalisieren. Neben dem Effekt der damit einhergehenden Reduktion von Fehlerraten und der Erhöhung der Prozessgeschwindigkeit wird sich dies auch auf die in den SSC benötigten Fachkräfte auswirken und einen Hebel zur weiteren Kostenreduktion darstellen.

Die Möglichkeiten, die KI-Anwendungen bieten, werden darüber hinaus die Service Delivery in Gänze verändern. Intelligente Chatbots und Agenten, die rund um die Uhr zur Verfügung stehen, werden die Interaktion von Mitarbeitenden und der Serviceeinheit aller Voraussicht nach vollends von Servicezeiten und Sprachverfügbarkeitsthemen entkoppeln. Kombiniert man nun die Möglichkeiten der weiteren Automatisierung mit den Potenzialen der KI, werden die Grenzen für

Service-Portfolios, Prozessgeschwindigkeit und Qualität deutlich verschoben werden.

Gleichzeitig werden sich die Agilität und das flexible Reaktionsvermögen von Serviceeinheiten deutlich steigern und sie damit in hohem Maße handlungsfähiger machen. Der Rahmen für Kosteneinsparungen, mehr Effizienz und erhöhte Produktivität weitet sich dabei und ermöglicht HR gleichzeitig, sich noch stärker auf strategische Themen zu fokussieren und schneller und präziser notwendige Entscheidungen zu treffen.

Fazit

Die Entwicklung administrativer HR-Prozesse ist noch nicht zum Ende gekommen. Die Bedürfnisse und Interaktionswünsche der Kunden verändern sich ebenso weiter, wie die Strukturen der Unternehmen. Viele kleine, inkrementelle Veränderungen mit klassischen wie angesagten Management-Werkzeugen werden HR-Services auf eine neue Reifestufe führen.

PROF. DR. WOLFGANG APPEL
ist Professor für
Personal- und
Servicemanagement
an der htw saar
in Saarbrücken.



MARC POPIC
ist Senior Principal bei
Strategic People Advisory
bei Mercer Deutschland.



Immer
geöffnet



WiFi



Drucker /
Scanner



Kaffee /
Tee



Schließ-
fächer



Telefon-
räume



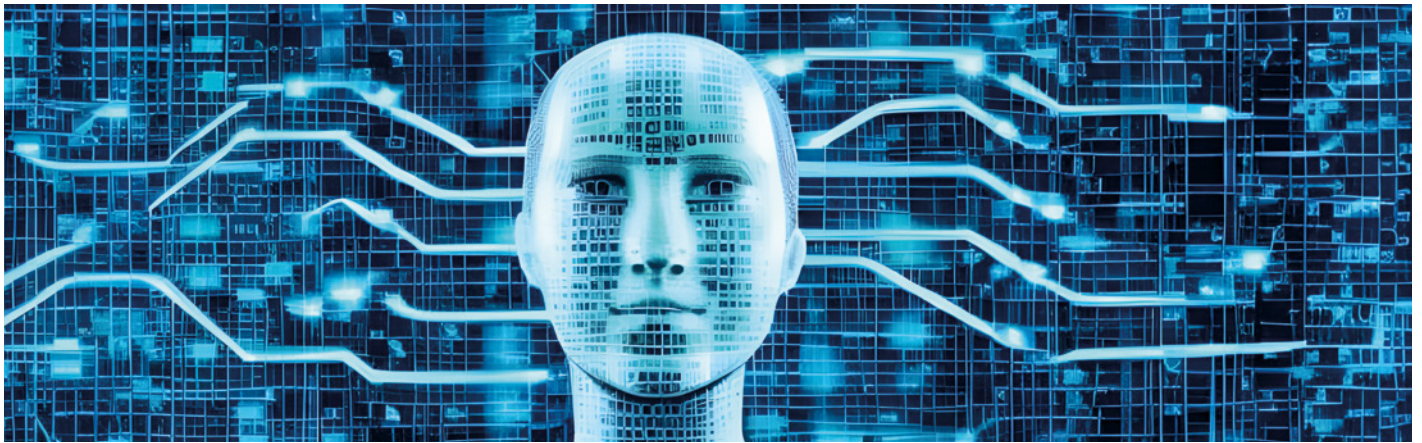
COWORKING FÜR DEIN TEAM

Mit frischem Wind ins Jahr 2026 – mit Corporate Coworking von Beehive.

Mitarbeitende profitieren von zahlreichen Vorteilen und einer optimalen Büro-Infrastruktur: Zugang, WLAN und Kaffee sind nur einen Klick entfernt. Unternehmen behalten über das smarte Management-Tool jederzeit den Überblick: Aktivitäten einsehen, Budgets steuern und Nutzungsstatistiken transparent auswerten. Zum Monatsende gibt's eine Gesamtrechnung und das macht Corporate Coworking unkompliziert, digital und rund um die Uhr verfügbar.

Jetzt QR-Code scannen und 2026 durchstarten!





Mehr KI wagen!

Das rät der auf die Einführung von künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen spezialisierte Interim-Manager Eckhart Hilgenstock vor allem der mittelständischen Wirtschaft. Seine Erfahrungen: Die ersten Projektschritte sind überschaubar und bringen schon nach wenigen Monaten konkrete Produktivitäts- und Kostenvorteile für die Firmen mit sich.

KI führt zu Skaleneffekten

In der HR-Verwaltung rechnen sich gezielte KI-Projekte ebenfalls binnen kürzester Zeit, hat Eckhart Hilgenstock in seiner Praxis als Führungskraft auf Zeit festgestellt. Er gibt ein Beispiel: kontextbezogene Hilfe bei der Beantwortung von E-Mails mit einem KI-Tool. Die generative KI liest die ankommenden E-Mails und schlägt eine passende Antwort vor. Nach Projekterfahrungen des Interim-Managers lässt sich damit 30 bis 70 Prozent der Zeit einsparen, die bislang auf die elektronische Korrespondenz entfiel. „Bei durchschnittlich 30 E-Mails pro Tag ergibt sich dadurch eine enorme Entlastung“, sagt der Interim Manager, und stellt klar: „Nach einer Anlernphase sind die von der KI vorgeschlagenen Texte von hoher Qualität.“

DS-GVO und KI-Verordnung sind keine Show-Stopper

Die gelegentliche Ausrede „KI verträgt sich nicht mit der Datenschutz-Grundverordnung“ lässt Eckhart Hilgenstock nicht gelten: „Ich führe seit über anderthalb Jahren kein Projekt mehr durch, in dem KI nicht eine maßgebliche Rolle spielt. Und in keinem einzigen Fall hat sich der Datenschutz als Show-Stopper erwiesen.“ Allerdings sei es geboten, bei der KI-Einführung im Unternehmen von Anfang an „sehr deutlich und schriftlich klarzumachen, wozu die KI eingesetzt werden darf und wozu nicht.“ Der Interim-Manager empfiehlt: „Da-

bei sollte es nicht nur um den Datenschutz gehen, sondern auch um andere Compliance-Aspekte.“

Dazu gehöre auch die Schulung der Beschäftigten gemäß den Erfordernissen der KI-Verordnung. Eckhart Hilgenstock sagt: „Es geht bei allen meinen Projekten darum, die Betroffenen an künstliche Intelligenz heranzuführen, ihnen die Potenziale konkret aufzuzeigen, aber auch klarzustellen, was nicht geht. KI nur bereitzustellen und sich dann nicht um die Einsatzfälle zu kümmern, ist sinnlos. Die Schulung und das Coaching während der Einführungsphase sind entscheidend für den Erfolg.“

Personalressourcen zur KI-Einführung unerlässlich

Um die anfängliche Betreuung zu gewährleisten, sollten die Unternehmen gezielt eigene Personalressourcen zur Verfügung stellen, etwa in Form einer Task Force oder eines Chief Artificial Intelligence Officer (CAIO), empfiehlt Eckhart Hilgenstock. Wenn dies aus Ressourcenknappheit oder Kostengründen nicht möglich sei, rät er zur Einschaltung eines externen KI-Profis für einige Monate. „Der Externe hat die Aufgabe, die interne Belegschaft mit dem entsprechenden Know-how auszustatten, sodass die Firma KI-fit ist, wenn er das Unternehmen wieder verlässt“, erläutert Eckhart Hilgenstock die Rollenverteilung.

QUELLE: <https://hilgenstock-hamburg.de>

Payroll-Outsourcing als Hebel für moderne HR-Arbeit

Routinearbeit outsourcen, strategisch wachsen: Wer Lohn- und Gehaltsabrechnung inhouse betreibt, zahlt oft drauf – organisatorisch wie finanziell. Payroll-Outsourcing entlastet HR, senkt Kosten, reduziert Risiken und schafft Raum für moderne Personalarbeit. Doch worauf kommt es an?

Zwischen Routine und Risiko

Personalabteilungen stehen heute unter hohem Druck: Sie müssen operative Prozesse rechtssicher steuern und zugleich strategische Themen wie Talentmanagement oder Kulturwandel vorantreiben. Die monatliche Entgeltabrechnung – komplex, pflichtgebunden und fehleranfällig – verdeutlicht dieses Spannungsfeld. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen sind gefährdet: Liegt die Verantwortung bei wenigen Personen, führen Ausfälle schnell zu Verzögerungen oder Fehlern. Outsourcing bietet hier eine wirtschaftlich wie organisatorisch attraktive Lösung.

Flexibel, skalierbar, rechtssicher

Vom Outsourcing profitieren Unternehmen jeder Größe. Kleine Betriebe mit unter 100 Mitarbeitenden sparen meist sofort Kosten, größere erzielen Skaleneffekte – besonders bei SAP-Systemen. Nach der Einführungsphase ist das externe Modell fast immer günstiger als eine interne Lösung. Ein weiterer Vorteil: Rechtssicherheit. Steuer-, Sozialversicherungs- und Tarifrecht ändern sich ständig. Externe Anbieter garantieren aktuelle, korrekt umgesetzte und auditierte Prozesse.

Datenschutz als Qualitätsmerkmal

Einwände betreffen oft den Schutz sensibler Daten. Doch moderne Dienstleister arbeiten nach hohen Standards wie IDW PS 951 Typ B oder ISAE 3402 und nutzen Hochsicherheitsrechenzentren in Deutschland. Damit erfüllen sie die DS-GVO

und das BDSG. Unternehmen sollten dennoch prüfen: Neben Rechtssicherheit zählen auch Erfahrung, Branchenkenntnis, Software-Kompatibilität und transparente SLAs.

Strategische HR statt Papierberge

Outsourcing entlastet HR-Teams spürbar: Schulungsaufwand, kurzfristige Vertretungen und operativer Stress entfallen. Der Fokus kann auf Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung oder Recruiting gelegt werden. Technologisch profitieren Unternehmen durch Employee & Manager Self Services: Mitarbeitende rufen Abrechnungen, Reports oder Bescheinigungen digital ab – jederzeit, transparent und effizient.

So gelingt der Einstieg

Der Erfolg hängt von partnerschaftlicher Zusammenarbeit ab. Klare Vereinbarungen, regelmäßige Kommunikation und ein gemeinsames Prozessverständnis sind entscheidend. HR und Dienstleister müssen auf Augenhöhe agieren.

Fünf Tipps für erfolgreiches Payroll-Outsourcing:

1. Ziele definieren: Gründe, Erwartungen, KPIs klären
2. Dienstleister prüfen: Zertifikate, Referenzen, Erfahrung
3. SLAs vereinbaren: Zuständigkeiten, Fristen, Prozesse regeln
4. Integration planen: Schnittstellen, Datenübernahme, Rechte klären
5. Partnerschaftlich arbeiten: Austausch, Reviews, Feedback sichern.

Fazit: Payroll-Outsourcing als strategischer Hebel




Outsourcing ist mehr als eine operative Maßnahme. Richtig umgesetzt, wird es zum Hebel für mehr Effizienz, weniger Risiko und eine moderne, zukunftsorientierte HR-Arbeit.



MATTHIAS GLAB,
Abteilungsleiter Outsourcing-Lösung
der Peras GmbH



HR-Outsourcing/HR on demand

Firma	Name des Produkts	Einsatzbereiche	Software zur Miete. Das Angebot beinhaltet:										Fragen zum System				Wie bieten Sie Ihre Personaldienstl. an?		Payroll													
			Bereitstellung und Einrichtung des Systems	Lizenzen System	Lizenzen Nutzer	Hardware	Hosting	Updates und Applikationspflege	Hotline	Modularität	Einmalige Einrichtungspauschale	Servicendienstleistung: - eigenes Rechenzentrum - Fremdrechenzentrum	Anfallende Kosten: - pro Mitarbeiter - pro Monat unternehmensunabhängige Pauschale unabhängig von Mitarbeiterzahl	On demand - ✓	HR Outsourcing Classic - 0	Personalabrechnung	Reporting	Digitale Personalakte	Probierabrechnung	Betriebliche Altersversorgung	Archivierung, Archivdienste	Zeitkostenmanagement	Elektronisches Meldewesen	Standardchnittstellen	Zeitwirtschaft	Datenzugriff	Berichtswesen	Reisekostenabrechnung				
<div></div> <div>abresa GmbH Herr Rainer Geiben Katharina-Paulus-Straße 8 65824 Schwalbach am Taunus Tel.: 0 61 96/9 69 58-0 Fax: 0 61 96/9 69 58-117 E-Mail: info@abresa.de www.abresa.de</div>	SF Employee Central Payroll (ECP)/ SAP HCM PY	Payroll, Admin, Management, Organisations- management, Workflow	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	0			
<div></div> <div>Peras GmbH Herr Mark Manthei Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 01 51/12 00 80 45 E-Mail: vertrieb@peras.de https://peras.de/</div>	HR-Outsourcing	Payroll, Admin, Reisekostenabrechnung, Zeitwirtschaft, Personaladministration, Dokumentenerstellung	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	0			
<div></div> <div>SUMMIT IT CONSULT GmbH Herr Lothar Steyns Rue de Wattrelos 23 52249 Eschweiler Tel.: 0 24 03/9 61 64 10 E-Mail: l.steyns@summit-it-consult.de www.summit-it-consult.de</div>	HR Entgelt, HR Manager, HR Zeit, Bewerbermanagement	Payroll, Admin, Management, Online-Assessment, branchenneutrale gesamtheitliche HR-Lösung v. HR Entgelt, HR Manager und HR Zeit bis zum Bewerbermont.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	✓	0	0			



	Personalwirtschaft																							Assessment/ Wissensmanagement							Zugang				Besonderheiten, Services	Messepräsenz							
Sonstige	Personalmanagement	Weiterbildungsmanagement	Laufbahn- und Nachfolgeplanung	Compensation Management	Performance Management	Self Services	Jobbörse/Jobportal	Management-Tools	Personalkosten-Management	E-Learning	Zeitwirtschaft	Personalverwaltung	Ideenmanagement	Bewerbermanagement	Stellenmanagement	ERA (Entgelttrahnenabkommen)	Mitarbeitergespräche	Zeugnissgenerator	Organigramm	Fehlzeitenmanagement	Workflowverbindung in E-Mail-System	Mitarbeiterbefragung	Expatriate Services	Sonstige	Personalauswahl	Personalentwicklung	Teamentwicklung	Coaching	Trainings	Führungskompetenzen	Vertriebskompetenzen	Wissen + Fertigkeiten	Qualifikation	Internet			gesichert	nicht gesichert	VPN	zertifizierte Clients	bedienbar über marktübliche Browser		
	✓ 0	✓	✓	✓	✓	✓ 0	✓ 0	✓	✓ 0	✓	✓ 0	✓	✓	✓ 0	✓	✓ 0		✓ 0			✓ 0	✓ 0	✓											✓	✓		✓	✓	✓		Leistungstiefe nach Baukastenprinzip, gesetzliche Wartung inklusive	Kundentag	
	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0		✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0													✓	✓		✓	✓			Zukunft Personal Europe, DSAG-Thementage HR-Insights 2025	
Personalkosten-planung ✓ 0 Kurzarbeitergeld (KUG) ✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	Ausbildungs-management ✓ 0 Digitale Personalakte ✓ 0		✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	Ihr Prozess- und Digitalisierungspartner für Ihre gesamtheitliche HR Lösung – HR Entgelt – HR Zeit – HR Manager – Bewerbermanagement	individuelle Präsentationen



Die schöne neue Welt des Human Capital Managements?

Wie KI, Generationenkonflikte und geopolitische Trends das Personalwesen neu definieren – und weshalb Human Capital Management mehr ist als nur ein Buzzword – erläutert unser Autor, Prof. Dr. Eckhard Marten von der International School of Management (ISM) Frankfurt am Main, in seinem neuesten Beitrag für die HR Performance.

Human Capital Management (HCM) ist seit einigen Jahren eines der „Buzz-Wörter“ in der mehr und mehr von Anglizismen geprägten Welt der Human Resources. Wer wie ich als „Boomer“ mehr oder weniger etwas spöttelnd auf die neuzeitlichen Trends bei den einstigen „Personalern“ blickt, kommt trotzdem nicht um den Eindruck herum: Es tut sich mächtig was bei den früheren Kolleginnen und Kollegen, die sich mit Recruiting, Onboarding, Personalentwicklung und -verwaltung beschäftigen.

Aufgrund der eigenen Erfahrung aus rund zwei Jahrzehnten als Führungskraft und mehr als einem Jahrzehnt als professoraler Beobachter des Personalmarketings sei das Urteil erlaubt: Wohl noch nie wurde in Deutschland (und wohl auch in Europa und der ganzen Welt) in den HR-Abteilungen professioneller, kompetenter, systematischer und IT-orientierter gearbeitet als heute – und die Dynamik hält an.

Natürlich handelt es sich bei vielen Personalmaßnahmen um „alten Wein in neuen Schläuchen“. Immer schon haben die „Besten der Besten“ im Personalbereich „Mitarbeiter als zentrale Ressource für Wachstum und Innovation in einem Unternehmen betrachtet“ – so beschreibt eine der gängigen Definitionen den wesentlichen Ansatz des Human Capital Managements. Immer schon ging Human Resources bei diesen weit über die rein administrativen Funktionen wie MitarbeiterEinstellung, Zeiterfassung und Lohnabrechnung hinaus. Diese Pioniere der Personalarbeit sahen sich als strategische HR-Business-Partner in ihren Unternehmen, lange bevor dieser Begriff Einzug in die betriebliche Praxis hielt.

Nach ihrem Verständnis handelt es sich beim Personalbereich nicht um eine bloße Service-Truppe mit häufig eingebautem Minderwertigkeitskomplex, sondern um einen sichtlich selbstbewussten Bestandteil der Belegschaft, der die Produkti-



vität und die Zufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Betriebes maßgeblich steigert und damit nachweisbar zum Unternehmenserfolg beiträgt. Ein so verstandenes Human Capital Management führe letztlich über mehr Effizienz zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Gleichzeitig werde ein Gleichgewicht zwischen Unternehmenszielen und Mitarbeiterinteressen geschaffen, was wiederum eine positive Unternehmenskultur langfristig sichere.

Vom Angestellten zum Unternehmer, von der Führungskraft zum Leader

Die Erkenntnis, dass die Qualität der Belegschaft neben der Kraft der Marke und der Attraktivität der Produkte ein wertvolles „Asset“ für jedes Unternehmen darstellt, ist – wie bereits erwähnt – nicht neu. Erstaunlicherweise blieb sie aber häufig nur ein Lippenbekenntnis für Betriebsfeiern. Oder wie es einer meiner früheren Vorgesetzten mal etwas ironisch auf die Formel brachte: „Der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt – und damit meist im Weg!“ Dass sich die Unternehmen heute sehr viel intensiver mit der Individualität ihrer Mitarbeiter beschäftigen, ist vielmehr die Folge eines verschärften globalen Wettbewerbs mit dem damit einhergehenden Druck auf die Kosten und den sich dadurch verringernden Spielräumen bei den „klassischen“ Personalmaßnahmen.

Gleichzeitig haben sich die Anforderungen und die Erwartungen an die Mitarbeiter und die Führungskräfte dramatisch verändert: Eine moderne Belegschaft ist heute divers und dynamisch. Mitarbeiter mit Zukunft sollen keine angestellten Befehlsempfänger mehr sein, sondern wie selbstständige „Entrepreneure“ handeln. Und Führungskräfte agieren im Idealfall irgendwo zwischen „partizipativem Motivator“ und „charismatischem Leader“. Diese neue Komplexität wird bewältigt mit intelligenten, vernetzten Technologien, die neue Formen der Zusammenarbeit und der Unternehmenssteuerung ermöglichen.

Yes, we change

Mit dieser Transformation (oder neudeutsch: „Change“) ist ein revolutionär anmutender Wandel im Personalwesen verbunden. In den letzten zwei, drei Jahren erlebte dieses mehr Veränderungen und Umbrüche als in den zwei, drei Jahrzehnten davor. Die zentralen Aufgaben sind zwar die gleichen geblieben. Der Schwerpunkt liegt nach wie vor auf Mitarbeitergewinnung und Zeiterfassung, Schulung und Entwicklung, Gehaltsabrechnung und Personalverwaltung. Hinzugekommen ist aber der Anspruch, dass der Personalbereich

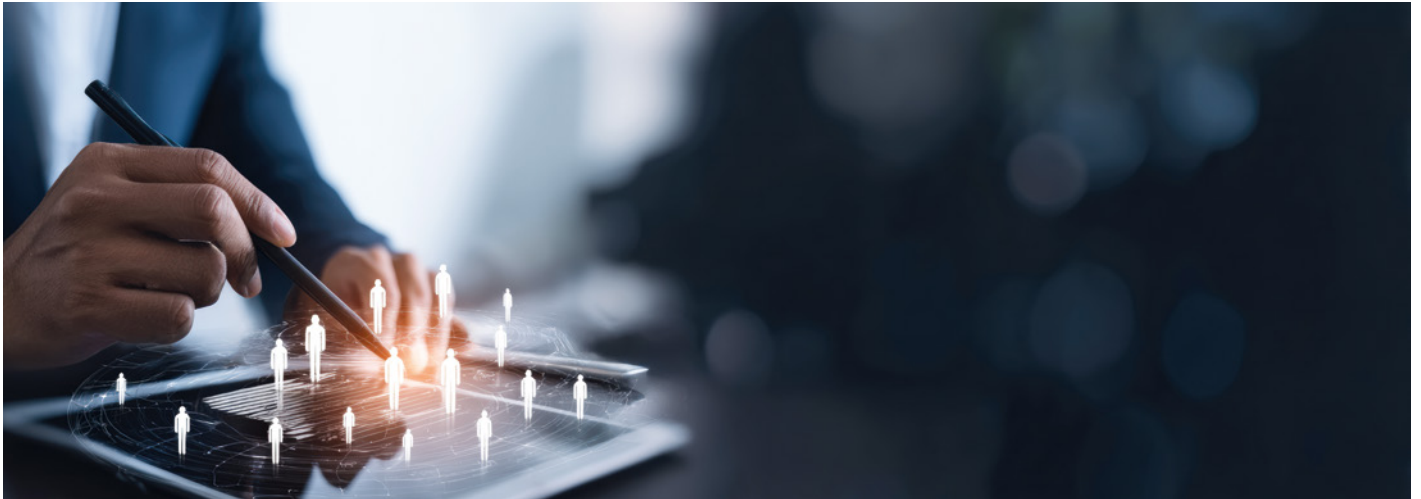
ein Zentrum für Zukunft und Innovation im Unternehmen sein sollte und dabei wie eine strategische Speerspitze auftritt.

Künstliche Intelligenz (KI) erlaubt die Automatisierung von Routineaufgaben und ermöglicht schon jetzt zunehmend datengestützte Einblicke und Analysen in die Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters. Die Blockchain-Technologie unterstützt in diesem Zusammenhang die rasche Überprüfung der Datengenauigkeit – damit können auch Sicherheit und Compliance im Unternehmen verbessert werden. KI hilft darüber hinaus bei der Fort- und Weiterbildung: So kann Virtual Reality beispielsweise für immersive Schulungserlebnisse genutzt werden. Mobile IT-Lösungen und Cloud-Funktionen eröffnen schließlich neue Wege der Zusammenarbeit sowie Freiheiten für eine ortsungebundene Belegschaft.

Damit zu einem der zentralen Stichworte für die Situation des aktuellen HCM: das Homeoffice. Der Begriff scheint übrigens eine deutsche „Anglizismus“-Erfindung zu sein, Muttersprachler sprechen in der Regel von „Remote Work“). Kaum ein Phänomen dürfte die Personalabteilungen in den letzten Jahren seit Corona so beschäftigt haben wie dieses – sieht man mal von Unternehmen aus der Produktion und Pflege ab, bei denen hinsichtlich der Präsenz am Arbeitsplatz mehrheitlich noch „work as usual“ stattfindet.

Es liegen zwar bisher kaum Langzeituntersuchungen zu den Auswirkungen des Homeoffice vor – nicht überraschend, angesichts der aus wissenschaftlicher Sicht kurzen Zeitspanne seit der umfassenden Einführung von „Telearbeit“ (wie der akademisch korrekte Begriff eigentlich lautet). Bei deren Einschätzung verfahren inzwischen viele Unternehmen in Deutschland offensichtlich nach einem anderen Bonmot meines schon eingangs zitierten früheren Vorgesetzten: „Meine Nase ist mein Computer“. Aufgrund von meist anekdotischen Beobachtungen und individuellen Erfahrungen versuchen viele Betriebe, die Zeiten von Homeoffice zu verkürzen sowie auf einzelne Tage, Tätigkeiten oder Personengruppen zu begrenzen.

Zwar stimmen selbst die größten Verfechter von Präsenzarbeit mehrheitlich der Ansicht zu, dass Telearbeit auch für die Unternehmen Vorteile bieten kann, etwa bei ansteckenden Krankheiten von Mitarbeitern oder bei bestimmten standardisierbaren Online-Schulungsmaßnahmen (an deren Stelle früher zeitlich und finanziell aufwendige zentrale Veranstaltungen abgehalten werden mussten). Umstrittener sind hingegen die Konse-



quenzen des Homeoffice auf die Kreativität der Mitarbeiter, die Qualität der Zusammenarbeit, die Unternehmenskultur und – sagen wir es offen – die Kontrollierbarkeit einzelner (möglicherweise ohnehin problematischer) Arbeitskräfte.

Der Kampf der Kulturen

An dem Punkt kommt es in den Betrieben nun zunehmend zu einem „clash of cultures“, einem Zusammenstoß von Lebens- und Arbeitsphilosophien, der sich auch (aber nicht nur) an den Grenzen der Generationen festmacht. Während die „Boomer“ (die zwischen 1945 und 1964 Geborenen) fast über ihre ganze Lebensarbeitszeit nichts anderes kannten als die Präsenz am Arbeitsplatz, ist für die „Zoomer“ (die Jahrgänge zwischen 1995 und 2010) das Homeoffice eine Selbstverständlichkeit. Insbesondere für viele der jungen und akademisch ausgebildeten Fachkräfte ist ein Unternehmen ohne jede Möglichkeit der Telearbeit inzwischen ein „No-Go“.

Die Bereitschaft, in einem solchen Betrieb eine Stelle anzutreten und dauerhaft zu arbeiten, sinkt zudem mit jedem weiteren Kilometer Entfernung vom Wohnort zum Arbeitsplatz. Dieser Faktor gilt übrigens auch für ältere Arbeitnehmer: Sie haben ebenfalls erkannt, dass sich teilweise erheblich (Lebens-)Zeit und Kosten sparen lassen, wenn auf eine ausgedehnte Pendelei oder ständige Dienstreisen verzichtet werden kann. Auch für Eltern bzw. Elternteile mit Kindern sowie für Personen in schwierigen familiären Situationen (wie der Pflege von Angehörigen) ist das Homeoffice eine kaum noch wegzudenkende Alternative.

Für das HCM ist das eine erhebliche Herausforderung, denn gerade die Besten unter den Bewerbern und die Besten in der Belegschaft wissen in

Zeiten des anhaltenden Fachkräftemangels um ihren Wert und sind bei diesem Punkt häufig wenig kompromissbereit. Zweifellos zeigt sich hier ein Verhalten, das altgediente Personaler gern als einen Egoismus definieren, der wenig Rücksicht auf die Bedürfnisse des Betriebs nimmt. Aber haben nicht umgekehrt Unternehmen seit Menschengedenken ebenso „egoistisch“ gehandelt, wenn sie von ihren Arbeitskräften Umzüge oder jahrelanges Pendeln forderten mit dem Hinweis, dass es nun mal nicht anders gehe? Nun gibt es – zumindest technisch – die Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten, wie die Corona-Pandemie eindrucksvoll bewiesen hat.

Eine weitere Herausforderung für das HCM hat ebenfalls viel mit den Generationen zu tun. Wer junge „Zoomer“-Studierende befragt, ob sie sich in ihrer Zukunft ein länger anhaltendes oder gar lebenslanges Arbeiten für einen Arbeitgeber vorstellen können, erntet in der Regel Kopfschütteln und verständnislose Blicke. Während für die „Boomer“ ein „Job-Hopping“ noch mit dem Makel des unsoliden Mitarbeiters verknüpft war, ist für jüngere Arbeitnehmer eine Verweildauer von zwei bis drei Jahren eine Zielvorstellung, die für Flexibilität und Beweglichkeit spricht. Mit anderen Worten: Die Loyalität zu einem Arbeitgeber, der sein Personal langfristig entwickeln will, ist im Sinkflug nach dem Motto „Meine-Karriere-mache-ich-mir-selbst“. Auch hier sei der Umkehrschluss erlaubt: Haben viele Unternehmen mit ihren jahrelangen Umbauplänen und Personalreduzierungen nicht ebenfalls zu dieser Haltung beigetragen?

The Great Divide

„Boomer“ und „Zoomer“ unterscheiden sich aus Sicht von HCM auch bei ihren Erwartungen an die sogenannten Nebenleistungen. Erst vor kur-

zem konnte eine speziell diesem Thema gewidmete Studie ermitteln, dass die Angabe derartiger „Benefits“ in Stellenanzeigen deutlich zugenommen hat. Generationenübergreifend wird seitens der Arbeitnehmer die Ansicht geteilt, dass finanzielle Nebenleistungen (wie z. B. eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung) oder praktische „Goodies“ (wie das Angebot eines Kantinenessens) die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen. Jüngere Menschen zeigen sich jedoch deutlich interessierter an Anreizen wie Tischkicker, Obstschalen, Firmenfahrrädern oder Mitgliedschaften in Fitness-Clubs als ältere potenzielle Mitarbeiter, die auf diese zusätzlichen Leistungen eher mit den Worten reagierten: „Zahlt einfach mehr Gehalt!“.

Sozialforscher bezeichnen diese „Kluft der Kulturen“ zwischen den Generationen bereits mit dem Begriff „The Great Divide“. Zum Ausdruck kommt diese auch bei der Selbst- und Fremdwahrnehmung der beiden Generationen: „Zoomer“ beschreiben sich selbst zum Beispiel als deutlich fleißiger, zuverlässiger und engagierter als es ihnen die „Boomer“ bescheinigen. Die Jüngeren legen auch weitaus mehr Wert auf die „Employee Experience“, wie andere Untersuchungen belegen. Sie reagieren sensibler auf ihre Erlebnisse am Arbeitsplatz – angefangen vom Bewerbungsverfahren bis zu ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen und der damit einhergehenden Betreuung („Outplacement“). Die von manchen HR-Abteilungen dazu gesammelten „Voice-of-the-Employee“-Informationen zählen ältere Arbeitnehmer hingegen ebenso wie „360-Grad-Feedbacks“ tendenziell eher zur Kategorie „sozialer Hokusfokus“.

Werden die am besten Angepassten überleben?

Klar ist: Selbst die vorausschauendste Personalplanung und das ausgeklügeltste Talentmanagement geraten vor dieser komplexen Gemengelage immer schneller an ihre Grenzen. Und das, obwohl sich auch auf der Grundlage eines optimierten HCMs in wohl wenigen anderen HR-Bereichen so viel getan hat wie hier. Insbesondere die IT-Unterstützung hat dazu beigetragen, dass Prozesse wie Recruiting und Onboarding, Vergütungs- und Leistungsmanagement, Aus- und Weiterbildung sowie Nachfolgeplanung viel systematischer und professioneller ablaufen können als früher. Praktisch alle Aufgaben von der Einstellung bis zum Eintritt in den Ruhestand werden inzwischen in vielen (wenn auch nicht in allen) Firmen von integrierten und automatisierten Softwareprogrammen begleitet.

Diese beschleunigen die Suche und Einstellung von Talenten durch interne und externe Stellenausschreibungen und sorgen für eine bidirektionale Kommunikation über mobile Geräte und Chatbots. Sie optimieren den Vertragsprozess ebenso wie die Kandidatenverfolgung und das Pre-Onboarding. Leistungsstarke Mitarbeitende können heute – auch mit der Unterstützung von KI – besser entdeckt, besser bewertet, besser gefördert und marktgerechter entlohnt werden. Datengestützte Personalanalysen können dabei das kontinuierliche Coaching und Feedback unterstützen, indem sie Kennzahlen und Reportings für die Zielverfolgung liefern.

Die Systeme sorgen darüber hinaus für eine vorausschauende Personalmodellierung und kontrollieren strategisch sowie operativ die Budgetierung und das Performance-Management. Kritiker bespötteln diese Entwicklungen bereits als „digitalen Darwinismus“, der davon ausgeht, dass nur die Unternehmen im Wettbewerb überleben werden, die sich am besten an die demografische und informationstechnologische Entwicklung anpassen können – das sogenannte „Survival of the (IT-)Fittest“.

Zurück in die Zukunft?

Ist das die schöne, neue Welt des Human Capital Managements? Einerseits: eindeutig ja. Potenziell ist HCM der gesuchte „Gamechanger“, der den Unterschied zwischen guter und schlechter Personalarbeit ausmachen kann – oder diesen in der Zukunft noch schaffen wird. Die Vorteile liegen auf der Hand – zum Beispiel in der Personalrekrutierung: So kann „Active Sourcing“ über soziale Medien betrieben und das „Retention“ über ein „Screening“ der Belegschaft unterstützt werden



(Aber Vorsicht: Hier gibt es vereinzelt schon Tendenzen zur rechtswidrigen und vor allem unmoralischen Überwachung von Mitarbeitern!). „Chatbots“ und „Robot Recruiting“ (die Auswahl durch Algorithmen) sind weitere Stichwörter bei der Suche nach Arbeitskräften (beide Verfahren haben ebenfalls ihre Grenzen).

Zu nennen sind ferner „People Analytics“ und „Big Data Mining“ – zwei Ansätze, die beim Identifizieren von Talenten ebenso unterstützen können wie bei der späteren Personalentwicklung. Einige Unternehmen experimentieren darüber hinaus mit lustvolleren Methoden der Talentauswahl („Gamification statt Assessment Center“) und beobachten IT-gestützt Bewertungsplattformen wie Kununu, die für viele Arbeitssuchende längst einen wesentlichen Faktor bei der Urteilsbildung über einen potenziellen neuen Arbeitgeber darstellen.

Schöne, neue Welt des HCM? Daran sind andererseits berechtigte Zweifel angebracht. Zwar weisen alle tatsächlichen oder vermeintlichen Neuerungen ihre Vorteile auf. Aber wie bereits angedeutet, haben alle Verfahren – so wie generell die moderne Informationstechnik und insbesondere die künstliche Intelligenz – ihre Grenzen und sogar manche Nachteile. Zu vermuten (und zu hoffen) ist daher eher, dass auch zukünftig noch Menschen die wesentlichen Entscheidungen treffen (müssen).

Oder kommt alles doch ganz anders?

Möglicherweise wird der Druck hin zu mehr HCM in Deutschland aber auch durch die wirtschaftliche Entwicklung wieder geringer. In einer seit Jahren stagnierenden Volkswirtschaft, die in einigen Branchen sogar eine Wende am Arbeitsmarkt verzeichnet (wie der Wegfall der Autoindustrie als „Jobmaschine“ zeigt), sinkt auch der Bedarf an „Employer Branding“, „Purpose“ und „psychologischen Verträgen“. Ungeachtet dessen betreiben einige Unternehmen „Fridge Hiring“ (Einstellen auf Vorrat) und halten an ihren Programmen zu „Retention“ (Halten von Mitarbeitern) und „Re-Hiring“ (Wiedereinstellen früherer Mitarbeiter) fest, auch wenn dabei inzwischen meist die Regel gilt: „Nicht jeder Mitarbeiter, nicht um jeden Preis, nicht für immer und ewig“.

Eine weitere Gefahr für das HCM, ja, vielleicht für die gesamte moderne Personalarbeit, lässt sich im Moment kaum genau abschätzen: Es geht um ein „Rollback“ im Zuge der weltweiten politischen Entwicklung. Ausgehend insbesondere von den USA gibt es eine Tendenz, bestimmte Programme in den Bereichen Diversität, Frauen-

förderung, LGBTQ+ etc. zurückzufahren oder gar einzustellen. Zurzeit scheinen sich manche amerikanischen Konzerne noch dadurch behelfen zu wollen, indem sie an ihren entsprechenden Aktivitäten zwar festhalten, deren Sichtbarkeit nach außen aber verringern. So werden beispielsweise Begriffe wie „Diversität“ (oder sogar „Frauen“) in den Geschäftsberichten von großen Unternehmen zunehmend vermieden, um nicht „negativ“ in bestimmten Regierungskreisen aufzufallen.

Ob diese Strategie des „Unter-dem-Radarschirm-bleiben“ langfristig erfolgreich ist, bleibt abzuwarten. Schon jetzt aber gibt es offenbar Versuche, auf deutsche (und auf andere europäische) Unternehmen mit Geschäftstätigkeit in den USA einzuwirken. Eine zu „woke“ Haltung in Personalfragen könne zu Problemen bei der künftigen Auftragsvergabe seitens der öffentlichen Hand bzw. generell zu Schwierigkeiten im Gastland führen. Allein die Existenz von Gerede und Gerüchten beeinträchtigt ein selbstbestimmtes HCM – auch wenn dieses natürlich viele andere Facetten umfasst, die von dieser Diskussion überhaupt nicht betroffen sind.

Fazit

Zweifellos lässt sich darüber diskutieren, ob manche Unternehmen auch in Deutschland in der Vergangenheit bei der wohlmeinenden Förderung verschiedener Gruppen zu weit gegangen sind. Auch die Existenzberechtigung so mancher „esoterischer“ Weiterbildungsmaßnahme in den Bereichen Motivation und Resilienz, Coaching und Mentoring darf sicherlich infrage gestellt werden (auch wenn der Höhepunkt dieser Tendenzen sicher längst überschritten ist – nicht zuletzt wegen zunehmend leerer Kassen). Den generellen Siegeszug des HCM dürften aber weder wirtschaftliche noch politische Erwägungen ernsthaft gefährden.

Wichtiger Hinweis: Der Autor ist sich der Bedeutung einer genderneutralen Sprache durchaus bewusst. Für eine bessere Lesbarkeit verwendet er in seinem Text dennoch meist das generische Maskulinum und bittet dafür um Verständnis.

PROF. DR. ECKHARD MARTEN

ist Professor für Kommunikation und Marketing an der International School of Management (ISM) in Frankfurt. E-Mail: eckhard.marten@ism.de.





HR-Prozesse analysieren und optimieren

24. Juni 2026 | Online | 10:00 Uhr – 17:00 Uhr
Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

Schwerpunkte:

- ✓ Systematische Erfassung und Visualisierung aller Personalprozesse
- ✓ Methoden zur Identifikation von Optimierungspotenzialen
- ✓ Entwicklung effizienterer Arbeitsabläufe
- ✓ Methoden und Tools zur Prozessanalyse
- ✓ Workflows und Robot Process Automation (RPA)



Jetzt anmelden: www.datakontext.com

Die Stärken der Mitarbeiter ausbauen und nutzen

Führungskräfte schenken den Schwächen ihrer Mitarbeitenden oft mehr Beachtung als deren Stärken. Sie tragen damit dazu bei, dass deren Leistung und die ihrer Teams mittelmäßig bleibt.

„Mein Mitarbeiter X ist extrem pedantisch.“ „Meine Mitarbeiterin Y hat keinen Blick für das, was nötig ist.“ Solche Aussagen hört man oft von Führungskräften, wenn man mit ihnen über ihre Mitarbeitenden spricht. So detailliert listen sie dann häufig deren „Schwächen“ auf, dass man den Eindruck gewinnt: Der Mitarbeiter hat mehr „Schwächen“ als „Stärken“. Und unweigerlich drängt sich die Frage auf: Warum hat der Betrieb den Mitarbeiter dann noch nicht entlassen?

Stärken sind Führungskräften oft nicht der Rede wert

Entsprechend verhalten sich viele Führungskräfte – speziell, wenn sie selbst gestresst sind – auch in Mitarbeitergesprächen. Sie thematisieren in ihnen nach einigen einleitenden warmen Worten vor allem, was in der Vergangenheit nicht optimal verlief. Kaum Zeit verwenden sie jedoch darauf, mit den Mitarbeitenden zu erkunden:

- Was lief gut?
- Warum lief es gut?
- Welche besonderen Fähigkeiten zeigte der Mitarbeiter dabei?

- Und: Unter welchen Voraussetzungen könnte er seine Stärken noch besser entfalten?

Diese Schieflage spüren auch die Mitarbeiter. Deshalb erleben sie Mitarbeitergespräche häufig vor allem als Kritikgespräche. Folglich blicken sie ihnen auch eher mit Unbehagen entgegen, anstatt sich darauf zu freuen, weil sie wissen: In dem Gespräch suchen mein Chef und ich einen Weg, wie ich meine Fähigkeiten noch besser entfalten kann.

Stärken werden häufig als selbstverständlich erachtet

Eine Ursache hierfür ist: Vieles, was wir selbst – und Menschen, mit denen wir Kontakt haben – gut machen, erachten wir als selbstverständlich. So erfüllt es zum Beispiel manch guten Organisator nicht mit Stolz, dass er gut organisieren kann. Und viele exzellente Zuhörer sind nicht stolz darauf, gut zuhören zu können. Entweder, weil ihnen diese Fähigkeit nicht bewusst ist, oder, weil sie dieses Können als selbstverständlich erachten.

Anders ist es mit den Denk- und Verhaltensmustern, an denen wir uns regelmäßig stoßen. Sei es, weil wir



Literaturtipp zum Thema



Führen mit Alpha Intelligence **Startklar für die Arbeitswelt der Zukunft**

von Barbara Liebermeister
HAUFE

1. Auflage 2025

208 Seiten

Taschenbuch

ISBN: 978-3-648-18441-7

39,99 Euro

ein anderes Wunschbild von uns haben oder, weil sie uns im Alltag tatsächlich häufig Probleme bereiten. Mit diesen unerwünschten Denk- und Verhaltensmustern beschäftigen sich viele Menschen tagein, tagaus. Und diese „Schwächen“ versuchen sie abzubauen, statt ihre Stärken auszubauen.

Stärken werden oft erst im Rückblick wertgeschätzt

Ähnlich verhalten sich viele Führungskräfte. Auch sie erachten das, was ihre Mitarbeiter gut können und tun, oft als selbstverständlich. Sei es, dass sie alle Termine einhalten oder viel Eigeninitiative zeigen. Also verlieren sie hierüber keine großen Worte. Stattdessen wenden sie ihre Aufmerksamkeit den Verhaltensmustern zu, bei denen ihre „Untergebenen“ ihrem Wunschbild des „idealen“ Mitarbeiters nicht entsprechen – selbst wenn diese für den Arbeitserfolg eine geringe Bedeutung haben.

Ein Umdenken erfolgt oft erst, wenn der Mitarbeiter den Betrieb verlässt und ein Neuer seinen Platz einnimmt. Dann wird der Vorgänger häufig glorifiziert. Dann ist das, was zuvor selbstverständlich war, plötzlich nicht mehr selbstverständlich. Plötzlich werden die Stärken des Ex-Mitarbeiters gewürdigt, und seine Schwächen sind nur noch ein Anlass für Anekdoten. Und alle beklagen, dass dieser „wertvolle Mitarbeiter“ den Betrieb verließ – nur weil er meinte:

- er könne in ihm seine Fähigkeiten nicht entfalten
- und sein Können werde in ihm nicht ausreichend „wertgeschätzt“.

Führungsaufgabe: Ausbau der Stärken fördern

Deshalb sollten Führungskräfte, wenn sie mit einem Mitarbeiter über dessen Arbeit und künftige Entwicklung sprechen, mit ihm vor allem erörtern:

- Warum hat der Mitarbeiter diese und jene Aufgabe gut erledigt?
- Welche wichtigen Fähigkeiten zeigte er dabei?
- Wie sollte sein Arbeitsfeld künftig gestaltet sein, damit er sie noch stärker entfalten kann?

Aus ihren Mitarbeitern werden mit der Zeit nur Spitzenkünstler, wenn diese ihre Zeit und Energie auf die Dinge verwenden, bei denen sie überdurchschnittliche Fähigkeiten haben. Verwenden sie hingegen ihre Energien vor allem darauf, ihre „Schwächen“ zu beseitigen, statt ihre Talente zu schleifen, entrinnen sie nie der Mittelmäßigkeit.

Führungskräfte profitieren vom Wachsen ihrer Mitarbeiter

Das heißt wiederum für ihre Führungskräfte: Sie müssen das Tun ihrer Mitarbeiter regelmäßig kontrollieren – was letztlich sie selbst und ihre Mitarbeiter nervt. Sie können ihnen zudem nicht mit der Zeit komplexere und schwierigere Aufgaben übertragen – was letztlich auch zu ihrer eigenen Entlastung führen würde.

Daher sollte es in ihrem Eigeninteresse liegen, die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu fördern und diese gemäß ihren Stärken, also Fähigkeiten, einzusetzen, denn nur dann kann sich letztlich auch ihr Team zu einem Hochleistungsteam entwickeln. Das wäre auch für ihr eigenes berufliches Fortkommen förderlich, denn: Die Leistung einer Führungskraft wird stets an der Leistung ihres Teams gemessen.



**BARBARA
LIEBERMEISTER**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, www.ifidz.de.

HR-Controlling im Wandel: Die wichtigsten Trends

Unser Autor, Prof. Dr. Wilhelm Müller, beleuchtet in diesem Beitrag die Trends bei People Analytics sowie beim Personalcontrolling. Dazu hat er mehrere aktuelle HR-Zukunftsstudien ausgewertet.

Über HR-Controlling und Personalkennzahlen ist in den letzten Jahren viel diskutiert und geschrieben worden, auch der Autor dieses Beitrags hat hierzu in der Vergangenheit schon mehrfach geschrieben. Es stellt sich also die Frage: Welche Rolle spielen HR-Controlling und HR-Kennzahlen zukünftig in der Praxis? Zur Beantwortung dieser Frage wurden mehrere aktuelle HR-Zukunftsstudien herangezogen. Bevor hierauf näher eingegangen wird, sollen jedoch zunächst einmal die zentralen Begriffe kurz in Erinnerung gerufen werden.

Worum geht es bei HR-Controlling und Personalkennzahlen?

Beim HR-Controlling steht die Auswertung relevanter HR-Daten im Mittelpunkt. Hierzu werden Daten aus vergangenen Perioden benötigt. Es wird analysiert, wie gut bzw. wie schlecht HR-Maßnahmen umgesetzt wurden, und neue Ziele für die Zukunft werden formuliert. Für das Management spielen HR-Kennzahlen oder KPIs (Key Performance Indicators), die aus den Rohdaten errechnet werden, eine wichtige Rolle bei zukunftsorientierten Entscheidungen. Diese Kennzahlen decken die wichtigsten Bereiche der Personalarbeit ab:

- Recruiting-Kennzahlen beziehen sich auf den Bewerbungsprozess
- Personalentwicklungs-Kennzahlen konzentrieren sich auf Weiterbildung und Qualifikationen
- Personalführungs-Kennzahlen messen die Leistung von Führungskräften
- Produktivitätskennzahlen beziehen sich auf die Leistung der Mitarbeiter
- Personalstruktur-Kennzahlen informieren über die Zusammensetzung der Belegschaft (vgl. Workwise)

Für die Berechnung und die grafische Darstellung von HR-Kennzahlen stellen die allermeisten HR-Softwareanbieter inzwischen gute Lösungen zur Verfügung. Hierbei werden auch vermeintlich modernere Termini, wie beispielsweise „People Analytics“ oder „Big HR Data“ verwendet.

People Analytics und Big Data

People Analytics konzentriert sich nicht ausschließlich auf vergangenheitsbezogene Daten, sondern schaut mit neuen Methoden auch in die Zukunft. Bei Big Data werden riesige, bislang zwar schon existierende und gespeicherte, aber noch nicht sinnvoll genutzte Daten analysiert und aus-



gewertet. Für HR stellt sich die Frage, ob und wo es bislang wenig bzw. gar nicht genutzte Datenbestände gibt und welche neuen Erkenntnisse sich aus diesen Daten gewinnen lassen. Es muss sich hierbei nicht zwangsläufig um personenbezogene Daten handeln.

Auch anonymisierte bzw. pseudonymisierte Daten können nutzbringend sein, wenn die Verwendung individueller Mitarbeiterdaten aus Datenschutzgründen untersagt ist. Von besonderem Interesse sind Daten, die bei der Nutzung des Internets und Social Media entstehen, sowie solche Daten, die automatisch über Sensoren erfasst werden oder an Maschinen quasi als „Abfallprodukt“ anfallen.

HR-Trendstudien

Nachfolgend sind wir der Frage nachgegangen, welche Bedeutung diese Themen heute und zukünftig in der HR-Praxis haben. Hierzu wurde nach aktuellen Studien zu diesem Thema gesucht. Bei der Recherche nach geeigneten HR-Studien wurden über die Suchmaschine Google verschiedene Suchbegriffe verwendet, und zwar: Trends für HR-Management, HR-Entwicklungstrends, HR-Trends 2025, HR-Trends bis 2030, HR-Management der Zukunft, Studien zu HR-Controlling, HR-Entwicklung bis 2030.

Teilweise tauchten dieselben Studien bei unterschiedlichen Suchbegriffen auf. Im Folgenden wurden lediglich aktuelle Studien (2024/2025) berücksichtigt. Autoren bzw. Auftraggeber waren häufig große Personalberatungen, HR-Softwareunternehmen und Verbände, in einzelnen Fällen in Kooperation mit Hochschulen und Forschungsinstituten. In allen Fällen wurden die Studienergebnisse nach Preisgabe von Kontaktdaten kostenfrei zur Verfügung gestellt.

Die Datenerhebung erfolgte über Onlinebefragungen und Experteninterviews. Nicht in allen Studien gab es Hinweise zur Anzahl der Befragten bzw. überhaupt zur Methodik. Letztlich sind wohl Marketingaspekte der Hauptgrund für derartige Studien: Die Unternehmen erhalten Mailadressen potenzieller Kunden und können ihre Expertise nachweisen.

HR-Trends 2025 (Kienbaum)

Hierbei handelt es sich nicht um eine Studie im klassischen Sinn, sondern um strategische Empfehlungen für das HR-Management. Von den zehn genannten Strategieempfehlungen verweist immerhin eine, und zwar „Kennzahlen und

KPI-Dashboard“ unmittelbar auf unsere Fragestellung. Die Autoren empfehlen HR, Kennzahlen einzuführen, um einen umfassenden Überblick über die Zusammensetzung und Entwicklung der Belegschaft zu erhalten. Zur visuellen Darstellung von Personaldaten wird ein KPI-Dashboard vorgeschlagen. Ins Detail gehen die Autoren nicht.

Die vorgeschlagene Strategie ist allerdings nicht von herausragender Bedeutung, also keine „Must-Have-HR-Strategie“, sondern eine „Should-Have-Strategie“. Insgesamt erfährt man nichts darüber, wie die zehn Empfehlungen zustande gekommen sind und warum es sich gerade um diese genannten handelt. (vgl. Schuster/Stein/Fastenroth/Jochmann 2025)

Die HR-Zukunftsstudie (DGFP/Zukunftsinstitut) 2024

In einem ersten Schritt wurden insgesamt 210 Artikel in deutscher und englischer Sprache aus für HR relevanten Quellen identifiziert und analysiert. Im Ergebnis entstanden 12 Trends. Zusätzlich konnten 22 Experten interviewt werden. HR-Controlling und HR-Kennzahlen tauchen unter „modernerer“ Begrifflichkeiten an mehreren Stellen in dieser Studie auf.

Unter der Überschrift „HR Data Analytics“ wird die verstärkte Nutzung von HR-Daten und fortgeschrittenen Analysemethoden gefordert, um fundierte (bessere) Entscheidungen zu treffen. Hierdurch wird es möglich, Trends zu erkennen, z. B. durch Analyse von Daten über Mitarbeiterfluktuation, um frühestmöglich Proaktivmaßnahmen zu ermöglichen. Statistische Methoden erlauben genauere Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen, etwa die Wahrscheinlichkeit von Mitarbeiterabwanderungen in bestimmten Unternehmensbereichen.

Bei der Umsetzung sind allerdings noch zahlreiche Hürden zu überwinden. In traditionellen HR-Strukturen herrscht oftmals das „Silo“-Denken vor, während für die zukünftige Datennutzung ein übergreifendes Denken wichtig wird. Ferner herrscht im HR-Bereich oft eine Abneigung gegen Zahlen und Statistiken. Schließlich mangelt es häufig an entsprechenden Kenntnissen der HR-Mitarbeiter im Umgang mit komplizierten Analysetools.

Um hier Abhilfe zu schaffen, empfehlen die Studienautoren eine verstärkte Entwicklung von Datenkompetenz, insbesondere eine kontinuierliche Weiterbildung. Last but not least bleiben als große praktische Herausforderungen – wie bei allen

Themen im Zusammenhang mit Personaldaten – die Datenschutzproblematik und die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten bestehen.

HR-Monitor 2025 (McKinsey & Company)

In dieser Studie wurden Daten zu HR von 1.925 europäischen und US-amerikanischen Unternehmen erhoben. Die Arbeitnehmerperspektive konnte durch die Befragung von insgesamt rund 4.000 Beschäftigten berücksichtigt werden. Außerdem flossen die Ergebnisse von 50 Interviews mit HR-Experten in die Studie ein.

Die Fragen konzentrierten sich auf die Leistungen, die die Personalabteilung erbringt – von der strategischen Personalplanung über die Talentakquise bis hin zur Mitarbeiterentwicklung. Ferner ging es auch um die Vorgehensweise, einschließlich des Einsatzes innovativer Technologien, vor allem generativer KI. Darüber hinaus wurden aktuelle Trends auf Mitarbeiterebene untersucht, mit einem besonderen Fokus auf Employee Experience sowie auf die Schlüsselfaktoren, die die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden prägen.

Die Themen „HR-Controlling“ und „HR-Kennzahlen“ tauchen an keiner Stelle direkt auf. Wie bereits in der DGFP-Studie fordern die Autoren auch

hier verstärkte Kompetenzen im Bereich Datenanalyse. Viele HR-Experten stufen diese als essenziell ein, jedoch sind die Kompetenzen meistens nicht ausreichend vorhanden.

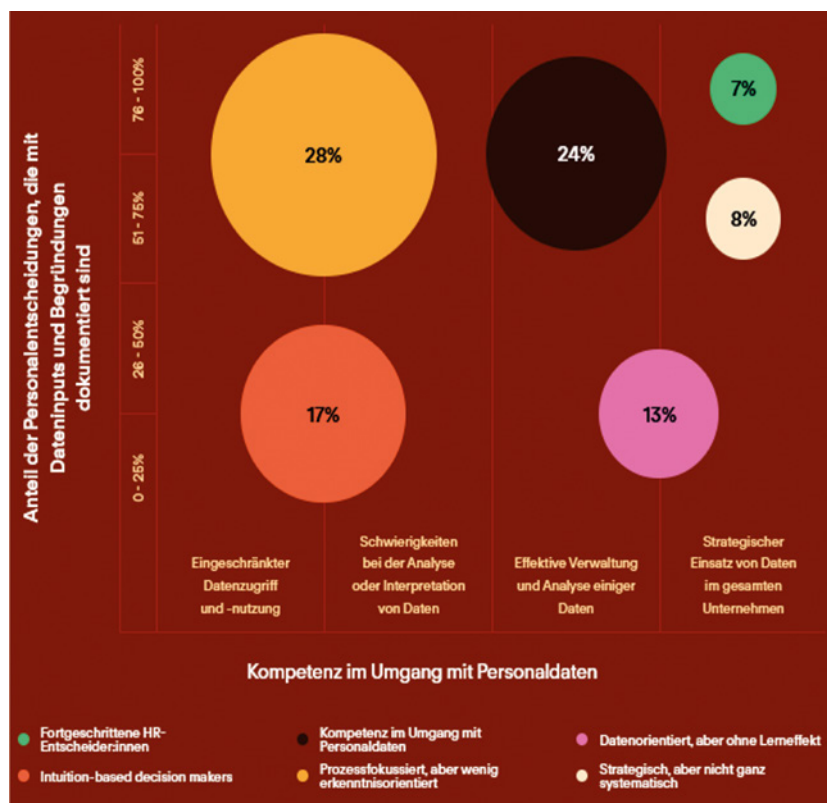
Am Rande taucht unser Fokus noch einmal im Zusammenhang mit Talentmanagement und insbesondere hinsichtlich der Schaffung von Kompetenztaxonomien auf. Auf dieser Basis und mittels geeigneter Tools, z. B. künstliche Intelligenz (KI), könnten Unternehmen Echtzeit-Einblicke in die Belegschaft gewinnen und die Entwicklung der Fähigkeiten ihrer Beschäftigten in Echtzeit verfolgen. Automatisierte Analysen, kombiniert mit dem Input der Mitarbeitenden, können wertvolle Einblicke in Kompetenzlücken und Entwicklungsbedarfe liefern. Dieser Ansatz ermöglicht es, gezielte Weiterbildungsmaßnahmen kurzfristig zu planen, und die Belegschaft optimal auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten. (vgl. Kirchherr/Störk/Bérubé/Rupietta/Senst)

Studie HR Insights Report 2025 (Personio)

Diese Untersuchung wurde im Auftrag von Personio, einem HR-Software-Anbieter, von Censurwide im Sommer 2025 durchgeführt. Befragt wurden 6.001 Mitarbeitende und 3.303 HR-Entscheidungsträger in Unternehmen mit 10 bis 2.000 Mitarbeitenden in Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und Spanien. Die Studie gibt Auskunft über wichtige Prioritäten, Herausforderungen und Chancen für die zukünftige Arbeit von HR. Die Ergebnisse offenbaren die große Bedeutung von Personaldaten und datengetriebenen Entscheidungen. Dabei wandeln sich Personalentscheidungen von reaktiv zu vorausschauend.

Die Realität sieht in den allermeisten Unternehmen aber noch anders aus. Es entstehen – immer noch – immense Kosten durch vermeidbare Fluktuation, Fehlbesetzungen, wirkungslose Weiterbildungen, Kompetenzlücken und schlechte Personalplanung. Diese Kosten könnten durch bessere HR-Entscheidungen deutlich gesenkt werden. Die Studie verdeutlicht, dass lediglich 19 Prozent der HR-Führungskräfte Personaldaten im strategischen Sinne nutzen. Nur 13 Prozent überprüfen regelmäßig, ob ihre Personalprognosen stimmen. 46 Prozent haben Schwierigkeiten, Daten richtig zu analysieren.

Insgesamt lässt sich damit feststellen, dass Personaldaten, Personalkennzahlen und fortgeschrittene Analysemethoden, wie Personalprognosen, in vielen Unternehmen – nicht nur in



Datengetriebene Personalentscheidungen (Quelle: Personio)

Deutschland – im bescheidenen Umfang genutzt werden. Die Gründe hierfür wurden bereits dargelegt. Hier offenbart sich aber erneut eine Kompetenzlücke der Personaler im Umgang mit Personaldaten (vgl. Abbildung)

Trend-Barometer: People Management 2035 (PWC/Univ. St. Gallen)

In dieser, von der Universität St. Gallen im Auftrag des Beratungsunternehmens PWC durchgeführten Studie, wird ganz weit in die Zukunft geschaut. Ziel war es, aktuelle Aufgabenfelder im People-Management und zukunftsrelevante Themen aufzuzeigen. Ähnliche Studien wurden bereits in den Vorjahren gemacht. Insgesamt nahmen 256 HR-Experten an der Umfrage teil. Die Schlagworte „HR-Controlling“ und „HR-Kennzahlen“ tauchen in dem Trend-Barometer nicht explizit auf.

Allerdings wird auf den Bedeutungszuwachs von Big-Data- und People-Analytics-Kompetenzen in den kommenden Jahren hingewiesen. Während diese Kompetenzen im Jahr 2025 lediglich von 42 Prozent der Befragten als „wichtig bis sehr wichtig für das People Management“ eingeschätzt werden, steigt dieser Wert für das Jahr 2035 auf 89 Prozent. Wie in den anderen Studien sind viele dieser Kompetenzen derzeit noch nicht ausreichend vorhanden. (vgl. Bruch, H./Neu, M./Lohmann)

2025 Global Human Capital Trends (Deloitte)

An dieser Studie waren Unternehmen in 93 Ländern weltweit beteiligt. Es nahmen ca. 10.000 Manager aus verschiedenen Unternehmensbereichen, auch aus HR, sowie Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung teil. Der Fokus lag weniger auf der eigentlichen operativen bzw. strategischen Personalarbeit, sondern konzentrierte sich auf Personalführung, Motivation, Bindung und den Einfluss von künstlicher Intelligenz auf die Arbeit. Hinweise zu HR-Controlling bzw. HR-Kennzeichen finden sich nicht.

Fazit

Die Begriffe „HR-Controlling“ und „Personalkennzahlen“ tauchen in den aktuellen HR-Studien nicht auf, dafür aber immer wieder aktuelle Themen „HR-Analytics, HR-Big-Data-Analyse“ und ganz besonders „Künstliche Intelligenz“ bzw. zunehmend „Generative AI“. Dies bedeutet jedoch nicht, dass HR-Controlling bzw. die hierfür benö-

tigte Datenbasis nicht (mehr) relevant sind bzw. zukünftig keine Rolle mehr spielen werden. Zum einen ist davon auszugehen, dass die meisten – auch kleine bis mittelständische – Unternehmen mittlerweile über HR-Software verfügen, die umfangreich Personaldaten speichern, woraus sich leicht Kennzahlen, Analysen und grafische Darstellungen erzeugen lassen.

Insgesamt gibt es aber immer noch die in den Studien mehrfach beschriebene Kluft zwischen verfügbaren Analysemethoden und -tools und fehlender Bereitschaft oder Kompetenz zur Nutzung seitens HR. Auf die Gründe wurde verwiesen: Nicht allein eine „unsaubere“ Datenbasis, sondern auch Bedenken im Hinblick auf die DS-GVO. Bei KI-Anwendungen ist auch der EU-AI-Act zu nennen, und Mitbestimmung werden hierfür immer wieder als Gründe angeführt. Aus den Studien zeigt sich aber vor allem eine Kompetenzlücke bei den HR-Nutzern. Für die Zukunft bleibt somit das Thema „Qualifizierung“ der HR-Beschäftigten weiterhin eine drängende Aufgabe.

Literatur:

- Bruch, H./ Neu, M./Lohmann, T.R.: Trend-Barometer People Management 2035; in: (<https://www.pwc.de/de/content/1e661513-50d7-42c2-a8da-7fb521067dfb/pwc-study-people-management-2035.pdf>)
- Deloitte: 2025 Global Human Capital Trends, in: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/research/human-capital-trends-deutschland.html>
- DGFP/Zukunftsinstitut: Die HR-Zukunftsstudie – 12 Trends für das Personalmanagement, in: <https://www.dgfp.de/%C3%BCber-uns/hrm-der-zukunft/die-hr-zukunftsstudie-2024>
- Kirchherr, J./ Störk, K./ Bérubé, V./ Rupietta, K./ Senst, M.: HR-Monitor 2025; in: https://www.mckinsey.com/de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2025/2025-07-18%20hr%20monitor%202025/hr%20monitor%202025%20report%20deutsch_final.pdf
- Personio: HR Insights Report 2025; in <https://www.personio.de/hr-insights-report/#intro>
- Schuster, M./Stein, F./Fastenroth, L.M./Jochmann, J.: HR-Trends 2025 – Ein Ausblick auf das People- und HR-Management; in: <https://www.kienbaum.com/blog/hr-trends-2025/>
- Workwise: 25 Personalkennzahlen fürs HR-Controlling 2025 [inkl. Formeln]; in: <https://hire.workwise.io/hr-praxis/organisationsentwicklung/hr-controlling>

**PROF. DR.
WILHELM MÜLDER,**
Dozent, Berater und
Autor in Essen,
E-Mail: muelder@hs-niederrhein.de



- welcher HR-Prozess unterstützt wird (Personalbeschaffung, -entwicklung usw.),
- welches Bezugsobjekt betrachtet wird (Personalarbeit, Personalabteilung),
- welche zeitliche Perspektive zugrunde liegt (kurz-, mittel-, langfristig),
- welche Managementebene adressiert wird (operativ vs. strategisch),
- welche Daten- und Informationsquellen benutzt werden (intern, extern) oder
- welche Grundorientierung im Vordergrund steht (Compliance, Performance).

Allen Varianten gemeinsam ist dabei der Fokus auf Kennzahlen (HR-Metrics). Sie

- operationalisieren personalwirtschaftliche Sachverhalte, existieren für alle Personalmanagementfelder und machen HR(M) unmittelbar messbar,
- verbessern die Informationsbasis für das Management, schärfen den Blick für Wesentliches und dienen als Entscheidungsgrundlage,
- sind eine nützliche Grundlage für kontinuierliche Verbesserung und erlauben Vergleiche mit anderen und im Zeitverlauf.

Zeichnen sie sich überdies als „Schlüsselkennzahlen“ durch ihre strategische Bedeutung aus, dann spricht man von „Key Performance Indicators“, den sog. „KPIs“: Diese messen Performance in Relation zu spezifischen Zielgrößen und veranschaulichen, wie erfolgreich ein Unternehmen seine Strategien umsetzt.

Die Paradoxie personalwirtschaftlicher Kennzahlen: Die Komplexitätsreduktion durch die Konzentration auf die ausgewählten Kennzahlen geht oft einher mit einer naiven Machbarkeitsillusion – Tunnelblick, Zahlenfriedhöfe, Lippenbekenntnisse und Manipulationsrisiken inklusive!

Besser als die isolierte Ermittlung einzelner Kennzahlen für ausgewählte personalwirtschaftliche Teilaspekte ist daher die Verwendung ganzheitlicher HR-Kennzahlensysteme, die sich zur Visualisierung häufig der beliebten Ampellogik bedienen. Prominent in der Praxis umgesetzt wurde dies in Form der „Balanced Scorecard“ (vgl. Kaplan/Norton 1996).

Human Capital Measurement (HCM) als Fortschreibung

Der Fokus auf die ökonomische Wirksamkeit personalwirtschaftlicher Maßnahmen betont als „Wertorientiertes Personalmanagement“ (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. 2004) den Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg. Aus diesem Geiste heraus etabliert sich um die Jahrtausendwende allmählich das Human Capital Management bzw. Human Capital Measurement, gleichsam als „Personalcontrolling 2.0“. Insofern diese Bezeichnung eine systematisch-planmäßige Weiterentwicklung des Fachgebiets in

eine neue Entwicklungsstufe impliziert, ist sie jedoch irreführend. Richtiger ist es nämlich, diesen Schritt als emergente Veränderung zu beschreiben – und zwar wie folgt:

Zunächst bewirkt die seit Anfang der 1990er-Jahre stark zunehmende Aufmerksamkeit für „Wissen“ eine Renaissance der betriebswirtschaftlichen Beschäftigung mit Humankapital (Stichwort „Wissensgesellschaft“). Dabei entsteht eine neue Aufmerksamkeit für die Bedeutung des betrieblichen „Intellectual Capitals“, also der immateriellen Vermögenswerte, nicht zuletzt angeregt durch populäre Initiativen einzelner Unternehmen (z. B. Skandia 1995) sowie die Bücher von Edvinsson/Malone (1997), Stewart (1997) und Sveiby (1998).

Die gesamthafte Betrachtung der Vielzahl intangibler Erfolgsfaktoren – etwa Patente, Marken, Lieferantenbeziehungen, Kundennetzwerke, Mitarbeiterpotenziale – beschäftigt seither (und ungeachtet des zwischenzeitlichen Niederganges der New Economy) verschiedene betriebswirtschaftliche Teildisziplinen, wie beispielsweise internes Rechnungswesen und Controlling, externe Rechnungslegung, Bilanzierung und Wirtschaftsprüfung, Marketing und Personalmanagement.

Letzteres knüpft an die Forschung zum strategischen Management und den dort diskutierten Resource-Based View (RBV) an. Mit Blick auf die eigenen Ressourcen fragen sich Unternehmen: Was haben wir zur Verfügung, und was können wir besonders gut? Nur eine Ressource, die wertvoll, knapp, nicht imitierbar und nicht substituierbar ist, kann danach als Quelle potenzieller nachhaltiger Wettbewerbsvorteile dienen. Dies impliziert zwei mögliche Stoßrichtungen der Erfolgswirksamkeit:

1. die – als „Kernkompetenz“ oder „Dynamic Capability“ bezeichnete – Fähigkeit, gute Personalarbeit zu betreiben (HRM als Ressource);
2. die in der Belegschaft eines Unternehmens verkörperten Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter (HR als Ressource).

Ein HR(M)-basierter Wettbewerbsvorteil kann also im Sinne eines Prozessvorteils auf gute Personalarbeit abstellen und/oder als Humankapitalvorteil auf die Personalressource selbst. Deren Eignung, einen nachhaltigen Vorteil zu bewirken, einen sog. „Human Capital Advantage“, erfordert ihre Bewertung. Denn dass die spezifische (idiosynkratische) Personalressource eines Unternehmens nicht imitierbar, tendenziell nicht substituierbar und naturgemäß knapp ist, leuchtet unmittelbar ein. Komplexer ist allerdings der Wertnachweis der Personalressource als Berechnung des Humankapitals. Doch nur die Kenntnis des ökonomischen Wertes der Personalressource erlaubt dessen zielgerichtete Steuerung zwecks Realisierung des erhofften Wettbewerbsvorteils (vgl. Barney/Wright 1998).

Die Berechnung des „Humankapitals“

Quantitatives Personalmanagement verfolgt als „HCM“ genau diese Absicht eines konkreten Wertnachweises der Personalressource, in [EUR]. Auf ihrer Suche nach dem „Preis“ der

Humanressource haben Forscher, Berater und Praktiker weltweit ca. 50 verschiedene Methoden und Ansätze zur Quantifizierung des Wertes der Belegschaft entwickelt (vgl. Scholz/Stein/Bechtel 2011).

Die gemeinsame Leitidee: Wenn der Finanzvorstand genau sagen kann, um wie viel Euro die Personalkosten sinken, wenn die finanziellen Auswirkungen einer Kündigungsmaßnahme berechnet werden, der Personalvorstand dann jedoch nicht in der Lage ist, den (als „Kollateralschaden“?) zugleich resultierenden Humankapitalverlust in Echtzeit zu beziffern, dann wird HR ohne Argumente dastehen, wenn es um das Abwägen von Risiken und Konsequenzen geht.

Die Bemühungen um eine Berechnung des Humankapitals finden ihre Vorläufer in der Volkswirtschaftslehre: Insbesondere die Arbeiten von Theodore W. Schultz (Nobelpreis: 1979) und Gary S. Becker (Nobelpreis: 1992) konzipieren den Produktionsfaktor Arbeit als im Menschen verkörpert Humankapital. Humankapitalinvestitionen, z. B. als Erziehung, Bildung, Ernährung oder Gesundheitsvorsorge, steigern die Leistungsfähigkeit der Erwerbsperson. Die hierbei anfallenden Kosten bedingen zwar einen Verzicht auf Konsummöglichkeiten in der Gegenwart, dies aber zugunsten von zukünftigen Produktivitäts- bzw. Einkommenssteigerungen. Dieses Paradigma inspirierte schon in den 1960er-Jahren das betriebswirtschaftliche „Human Resource Accounting“.

Bemerkenswert ist dabei ein nicht unerhebliches Detail: Während die betrieblichen Ressourcen nämlich per Definition einem Unternehmen gehören, bildet das Personal hier eine Ausnahme. Es kann aus der Tür des Unternehmens herausgehen, und vielleicht nie wieder zurückkommen. Die Lösung dieses Dilemmas liegt in den „Verfügungsrechten“: So entzieht sich der komplexe individuelle Mensch (als Ehepartner, Freundin, Skatbruder) mit allen seinen Facetten, Träumen, Sehnsüchten und mit seiner Würde jeglichen Bewertungsversuchen. Stattdessen geht es „nur“ – und das ist wichtig – um ein eingeschränktes, im arbeitsvertraglichen Umfang definiertes betriebliches Nutzungsrecht an der Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter. Die Beschäftigung mit dem betrieblichen Humankapital zielt folgerichtig nicht auf das Menschsein des Einzelnen als solches, sondern exklusiv auf die Personalrolle der Mitarbeiter als kollektive Belegschaft ab.

Am Rande bemerkt: Dass das Wort „Humankapital“ im Jahr 2004 zum „Unwort des Jahres“ gekürt wurde, scheint heute niemanden mehr aus der Fassung zu bringen. Die meist ideologisch motivierten Vorbehalte gegen diesen ökonomischen Fachterminus offenbaren die teilweise Inkompatibilität der jeweiligen Begriffs- und Denkwelten der Protagonisten – jedoch ohne nachhaltigen Schaden für die wirtschaftswissenschaftliche Disziplin.

Die „Saarbrücker Formel“ und DIN ISO 30414

Tatsächlich findet sich seither ein konkreter Vorschlag zur Humankapitalberechnung in allen wichtigen HRM-Lehrbüchern

des deutschen Sprachraums: Die „Saarbrücker Formel“ zur Humankapitalermittlung. Sie wird häufig neutral, bisweilen auch kritisch bis skeptisch präsentiert; Dutzende von Studenten haben sich in Bachelor- und Masterarbeiten damit auseinandergesetzt, und auch zahlreiche Wissenschaftler haben sich in Fachbeiträgen daran abgearbeitet. Im Ergebnis setzt die Formel einen bleibenden Impuls, durch den die HR-Szene aufgewirbelt wurde und bis heute geprägt wird.

Doch obwohl das Humankapital in der Praxis häufig als das wertvollste Vermögen von Unternehmen bezeichnet wird, sind nur sehr wenige Unternehmen in der Lage (oder gewillt?), seinen Wert zu beziffern. Die seit Jahren an Intensität zunehmende Berichterstattung über das Personal gerade großer Unternehmen konzentriert sich ersatzweise stattdessen auf einschlägige HR-Kennzahlen. Ein Meilenstein auf diesem Weg ist im Jahr 2019 die Veröffentlichung der DIN ISO 30414: „Personalmanagement – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting“ (vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. 2019).

Dieser freiwillige Standard legt fest, wie Unternehmen über ihr HRM berichten sollen. Als Leitlinie für die Struktur und Inhalte eines Kennzahlensystems soll eine Vereinheitlichung HR-bezogener Daten Transparenz und Interpretierbarkeit steigern. Im Mittelpunkt stehen dabei Informationen und Statistiken etwa zu Belegschaftsstruktur, Kapazitäten, Personalbewegungen oder zum Personalaufwand – unterfüttert durch erläuternde Texte und Illustrationen.

Damit verändert sich auch die Hauptzielgruppe: Der frühere Fokus des traditionellen Personalcontrollings auf interne Stakeholder wird nun allmählich abgelöst durch die Kommunikation mit unternehmensexternen Anspruchsgruppen. Für diese externe HR-Berichterstattung werden für KMUs konkret zehn, für große Unternehmen eine Auswahl an 23 KPIs empfohlen. Deren kontinuierliche Offenlegung soll Glaubwürdigkeit und Akzeptanz sichern und dadurch der Gefahr bloßer Selbstinszenierung und PR-wirksamer Imagepflege entgegenwirken.

Freilich sind ISO-Richtlinien nicht das Haupthandwerkszeug von Personalern, und so überrascht es nicht, dass diese Norm in der Praxis noch weitgehend unbekannt ist und bislang nur vereinzelt Anwendung findet. Inwieweit sie sich womöglich doch durchsetzen wird, bleibt in Zeiten zunehmender Zertifizierungsaktivitäten und Compliance-Erfordernisse mit Spannung abzuwarten.

Wenngleich nur ausnahmsweise mit konkreten Humankapitalwerten versehen, bereichern Human Capital-Reports, HR-Factbooks und Personalberichte das betriebliche Berichtswesen substanziell und ergänzen artverwandte Formate der Rechenschaftslegung wie Corporate Social Responsibility-, ESG- und Nachhaltigkeitsberichte (und schon früher: Sozialbilanzen). Human Capital-Reporting als konzeptioneller Sammelbegriff für im Detail durchaus unterschiedlich ausgestaltete Formate ist damit aktuell die zentrale praxisrelevante Dimension des HCM.

People Analytics als Status quo

Angekommen in der Gegenwart: Den Blick nach vorn richtend, werden Effizienz (die Dinge richtig tun!) und Effektivität (die richtigen Dinge tun!) jetzt noch ergänzt um „Evidenz“, die HR-Profis neuerdings zum Maßstab ihres (personal-)wirtschaftlichen Handelns machen. Im Kern läuft das auf die Frage hinaus, ob Maschinen besser in der Lage sind, gute Personalarbeit zu machen als Menschen. Aber der Reihe nach.

Vieles von dem, was heute unter dem Begriff „People Analytics“ vermarktet und versprochen wird, ist nicht neu: Der deskriptiv-explanative Blick zurück hilft, Missstände und Probleme aufzuspüren – klassisches Personalcontrolling also. Die Neuigkeit besteht jedoch in der Verbesserung der prädiktiven Vorschau: Verlaufsmuster erkennen und Entwicklungsprognosen ableiten zu können – wie aus der Kristallkugel. Dies führt in der technologischen Konsequenz zu einem Angebot konkreter Handlungsalternativen, die als Gestaltungsvorschläge präskriptiven Charakter haben und als Gestaltungsvorgaben gar normativer Natur sein können (vgl. Abbildung 1).

Damit stellt prädiktiv-präskriptive Analytik – als People Analytics im engeren Sinne – die neueste Entwicklungsstufe quantitativen Personalmanagements dar, indem diese versucht, die künftige Unternehmensentwicklung vorherzusehen und auftretende Herausforderungen proaktiv zu antizipieren.

Bei dem Aufspüren von Trends, der Suche nach Erklärungsmustern und der Ableitung von Vor-

hersagen werden Programme eingesetzt, die vorhandene Datenmengen durchsuchen, analysieren und Handlungsvorschläge für künftige HR-Situationen ableiten. Dabei sind die mathematischen und statistischen Verfahren, die zur Anwendung kommen, per se nicht neu: Sie basieren vor allem auf Regressionen und Faktorenanalysen und ermöglichen die Identifikation von Häufigkeiten, Korrelationen, Kausalitäten und Mustern. Allerdings ist die Prognosequalität heute – und das ist die entscheidende Neuerung – aufgrund des Zugriffs auf große Datenmengen (Big Data) sowie infolge leistungsfähigerer Programme und größerer Rechenkapazitäten sehr viel besser, schneller und präziser.

Im Ergebnis prägen Mustererkennung, Extrapolationen und Algorithmen wesentlich HR-Entscheidungen darüber, wen man beispielsweise einstellen oder befördern sollte. Damit verbunden wird die Hoffnung, hierdurch persönliche Werturteile zu eliminieren (was allerdings im Austausch gegen automatisierte Voreingenommenheiten und Verzerrungen geschieht). Dass sich der Mensch das Letztentscheidungsrecht vorbehält (bzw. ihm dieses rechtlich zugesichert ist), um der vollständigen Automatisierung von Entscheidungen vorzubeugen, kann getrost als Feigenblatt betrachtet werden. Denn wer überprüft schon das Rechenergebnis seines Taschenrechners? Aber das ist eine andere Diskussion.

Die Daten, die für People Analytics genutzt werden können, sind vielfältig und zugleich Ausdruck der Mächtigkeit der benutzten Systeme: Ausgangspunkt sind zunächst beispielsweise demo-

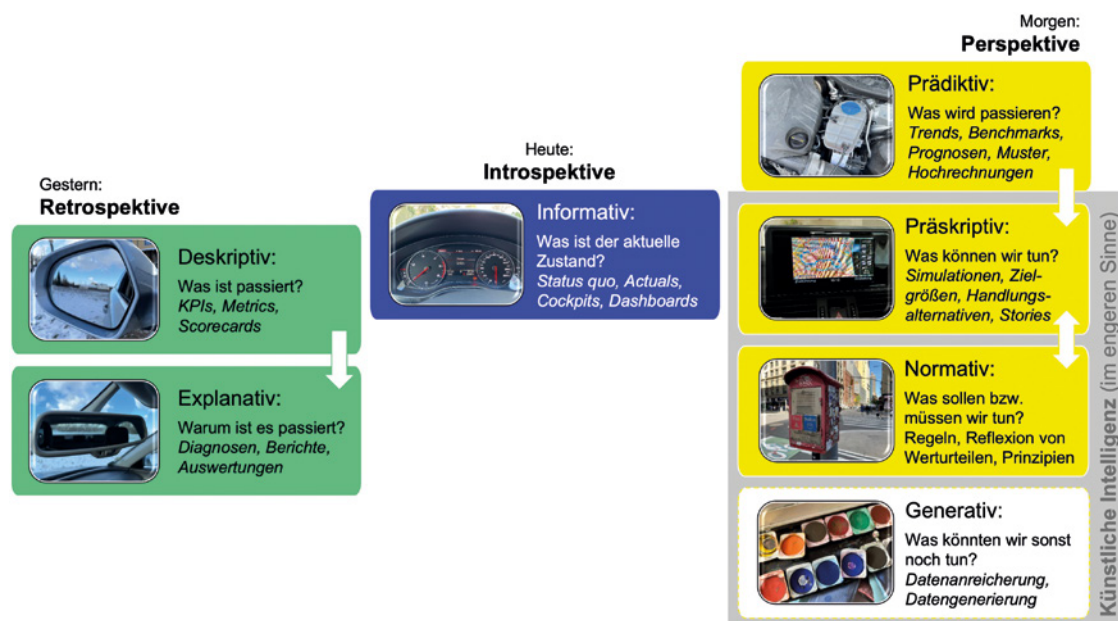


Abb. 1: Dimensionen von People Analytics: Rückblick und Einblick als Überblick und Ausblick

grafische Mitarbeiterdaten, Leistungsergebnisse, Befragungen, Abwesenheits-/Krankheitsstatistiken sowie Lern- und Entwicklungsdaten. Hinzu kommen aber auch Nutzerverhaltensdaten sowie soziale Netzwerk- und strukturelle Beziehungsanalysen, etwa Kommunikationsmuster in E-Mails und Chatprogrammen (vgl. Leonardi/Contractor 2018). Gerade durch die Beimischung solcher Interaktionsdaten geht People Analytics weit über traditionelle HR-Kennzahlenanalysen hinaus und kann zum Beispiel helfen, Entwicklungspotenziale zu erkennen oder den Personaleinsatz zu optimieren.

Limitationen bestehen aktuell nur noch darin, dass derlei Systeme in der betrieblichen Routine noch nicht großflächig etabliert sind und das Recht auf informationelle Selbstbestimmung im Hinblick auf Datenschutz (aber auch Informationssicherheit) Leitplanken einzieht.

Die Rolle der künstlichen Intelligenz (KI)

Die rasanten technologischen Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz werden rasch neue Handlungsmöglichkeiten erschließen, sodass Maschinenlernen und -intelligenz gerade die generative KI zur ernst zu nehmenden Konkurrentin menschlicher Wissensträger werden lassen. Was es wiederum bedeutet, wenn sich KI-generierte Ergebnisse nicht mehr von menschgemachten Resultaten unterscheiden lassen, wird in eindrucksvollen Studien bereits aufgezeigt (z. B. Briggs/Kodnani 2023); kurz zusammengefasst: Menschliche Arbeitskraft wird verdrängt.

Der aktuelle Anwendungsfall für datengestütztes, evidenzbasiertes Personalmanagement lässt sich exemplarisch am Thema Fluktuation skizzieren: Risikomanagement soll helfen, Überraschungen zu vermeiden und kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen. People Analytics erfüllt dabei eine Früherkennungs- und Warnfunktion, wenn unternehmensinterne Indikatoren (z. B. Bewerberentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit, Gehaltsmaßnahmen) und unter Umständen auch externe Informationen (z. B. zu Arbeitsmarkt, Konjunktur) frühzeitig Handlungsbedarf signalisieren: Welche Mitarbeiter kündigen tendenziell eher und wieso? Welche Abteilungen haben überdurchschnittliche Kündigungsraten? Wo steigen neu eingetretene Kollegen am schnellsten wieder aus?

Auf dieser Basis können präventive Gegenmaßnahmen ergriffen werden: Unter gezielter Variation diverser HR-Aktivitäten lassen sich Wirkungs-

zusammenhänge und denkbare Zukunftsverläufe modellieren und durchspielen, um die ideale Bewältigungsstrategie zur Mitarbeiterbindung zu identifizieren. Die Literatur unterstellt hierfür einen Bedarf an digitaler Kompetenz, die auch HR-Experten gut zu Gesicht stehe. So wird als Voraussetzung für erfolgreiches People Analytics, neben guten Daten, soliden Systemen und klaren Governance-Regeln, verstärkt die Besetzung von Rollen wie die eines „People Insights and Analytics Managers“, eines „HR Reporting and Metrics Specialists“ oder von „HRIS-Analysten“ beworben.

Doch auch hier könnte die Business-Agenda für Praktiker schnell ins Hintertreffen geraten, wenn selbst diese Fähigkeiten durch die „Storytelling“-Funktionalität einschlägiger Systeme wieder obsolet gemacht werden: Wenn nämlich die gewonnenen datenanalytischen Erkenntnisse mit emotional ansprechenden Narrativen unterlegt werden und komplexe Sachverhalte verständlich und überzeugend direkt an die Führungskräfte kommuniziert werden. Handlungsempfehlungen basieren dann auf dem Amazon-Prinzip: „Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch ...“.

Da das „Hochrechnen“ von Wahrscheinlichkeiten stets auf historischen Daten beruht, ist eine gewisse Stabilität Voraussetzung für das Funktionieren dieser Mechanismen; unvorhersehbare Risiken (= unbekannte Daten) können hingegen nicht einkalkuliert werden. Wenn jedoch – und das kommt nicht selten vor – existenzbedrohende betriebliche Vorgänge tabubewährt sind (vgl. Bechtel 2022), könnten selbst rationale Akteure (inklusive KI) in ihrer Analyse- und Problemlösungskompetenz überfordert sein und scheitern. Gerade die Beschäftigung mit solchen „schwarzen Schwänen“ dürfte absehbar eine professionelle Nische für HR-Spezialisten bleiben: Etwa da, wo elementare Risiken mit maximalem Schadenpotenzial drohen.

Bei People Analytics geht es – wie bei jeder Abwägung des Einsatzes von KI (auch, aber nicht nur) im personalwirtschaftlichen Kontext – immer um folgende vier Dimensionen:

1. Technologische Machbarkeit: Ist das technisch möglich?
2. Sachliche Eignung: Ist es besser als das Menschgemachte?
3. Gesetzlicher Rahmen: Ist es rechtlich zulässig?
4. Ethische Reflexion: Will man das und wo sind mögliche Grenzen?

Zur Einordnung: Technisch gesehen ist es prinzipiell dasselbe, ob man KI dafür benutzt, zu iden-

tifizieren, welcher Bewerber am besten geeignet ist für eine bestimmte Stelle (Einstellungsentscheidung), oder welchem Mitarbeiter ein Unternehmen am ehesten einen Aufhebungsvertrag unterbreiten sollte (Freisetzungsentscheidung). Ein Unterschied besteht primär in der moralischen Bewertung der Anwendungsmöglichkeiten.

Deshalb muss die ethische Reflexion im Vordergrund stehen, wenn man People Analytics betreibt (lies: den KI-Einsatz im HRM in Erwägung zieht): Es geht hier um „Integrität“.

Fazit

Das klassische Personalcontrolling der 1980er-Jahre entwickelt sich als Human Capital Measurement (seit ca. 2000) und als People Analytics (seit ca. 2015) logisch fort. Jeweils neue Akzentuierungen richten den ursprünglichen HRM-Kennzahlenfokus zunächst auf den Wert des Personals und sodann – mit hochtechnologisiertem Zugriff auf große Datenbestände – auf Zukunftsmöglichkeiten (vgl. Abbildung 2):

- Klassisches Personalcontrolling, die Gewinnung, Auswertung und Nutzung von Daten zwecks Planung, Kontrolle und Steuerung, orientiert sich durch die informations- und datenbasierte Gestaltung der Personalarbeit an Kosten- und Effizienzzielen.
- Human Capital Measurement, die Verdichtung zahlenbasierter HR-Informationen zwecks Wertnachweis der Personalressource, versucht die Überführung von HR-Daten in monetäre Kennzahlen, um Effektivität als strategischen Anspruch sicherzustellen.
- People Analytics, die algorithmenbasierte Auswertung großer Datenmengen für Personalentscheidungen, setzt auf neue Technologien und künstliche Intelligenz als Katalysatoren auf der Suche nach Evidenz.

Personalmanagement, verstanden als Dreiklang aus Personalarbeit (HRM), Personal (HR) und Personalabteilung, bemüht sich um betriebswirtschaftliche Akzeptanz „auf Augenhöhe“ und delegiert dazu, wie gezeigt, zunehmend Aufgaben (und Verantwortung?) an Hightech. Hierdurch eröffnen sich neue Möglichkeiten und Gestaltungsspielräume, die inspirierend, faszinierend und irritierend zugleich sind. Dies ist beileibe kein Science-Fiction; und doch mag man beim Nachdenken über die Beschaffenheit der nächsten, kommenden Ausbaustufe quantitativen Personalmanagements geneigt sein, ein wenig in Isaac Asimovs Roboter-Romanen zu blättern.

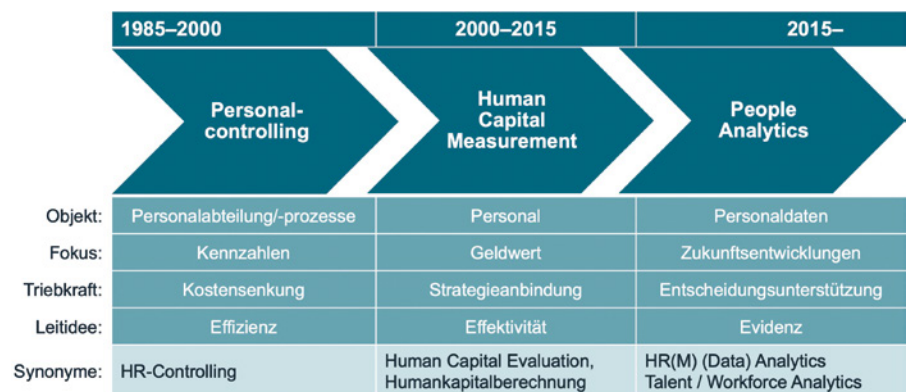


Abb. 2: Historische Entwicklungsphasen quantitativen Personalmanagements

Quellen

- Barney, Jay B./Wright, Patrick M., On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, in: Human Resource Management 37 (1998), 31–46.
- Bechtel, Roman, Verborgene Hindernisse effektiver Risikosteuerung, in: Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Fonseca, Mark (Hrsg.), Risk Governance in Organizations: Future Perspectives, Siegen (universi) 2022, 43–55.
- Briggs, Joseph/Kodnani, Devesh, The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth, Goldman Sachs, Economics Research, New York (NY) 26.3.2023.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg. Konzeption – Durchführung – Unternehmensbeispiele, Bielefeld (Bertelsmann) 2004.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Personalmanagement – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting (ISO 30414:2018), Berlin, Juni 2019.
- Edvinsson, Leif/Malone, Michael S., Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, New York (HarperBusiness) 1997.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P., The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston/Massachusetts (Harvard Business School Press) 1996.
- Leonardi, Paul/Contractor, Noshir, Better People Analytics. Measure who they know, not just who they are, in: Harvard Business Review 96 (6/2018), 70–81.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Raus aus der Unverbindlichkeit!, Köln (Luchterhand) 3. Aufl. 2011.
- Skandia, Visualizing Intellectual Capital in Skandia. Supplement to Skandia's 1994 Annual Report, Sweden (Jernström Offset) 1995.
- Stewart, Thomas A., Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations, London (Nicholas Brealey) 1997.
- Sveiby, Karl-Erik, Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern, Landsberg/Lech (moderne industrie) 1998.

**PROF. DR.
ROMAN BECHTEL,**
Hochschule München
Business School,
Professur für Human
Resource Management,
<https://hmbs.hm.edu/>



Auslandsjobs hoch im Kurs

Eine neue Umfrage zeigt, warum immer mehr Menschen zum Arbeiten ins Ausland gehen möchten.

Auslandsjobs stehen hoch im Kurs: Für eine Zeit lang, aber auch für immer im Ausland zu arbeiten und zu leben, wird immer beliebter. Laut einer aktuellen Umfrage von Auslandsjob.de entscheiden sich immer mehr Deutsche für eine Arbeit im Ausland. Der Hauptgrund für einen Auslandsjob ist allerdings weder das Gehalt noch die Karriere. Vielmehr steht das Kennenlernen neuer Sprachen und Kulturen hoch im Kurs. Andere wiederum wünschen sich nur einen Tapetenwechsel bzw. mehr Abwechslung im Leben. Aber auch der Wunsch, Deutschland zu verlassen – nach dem Motto „einfach nur weg“ –, wird zunehmend als Grund genannt.

Umfrage: Gründe und Motive für Auslandsjobs

Vom 1.10.2024 bis zum 22.1.2025 führte das Fachportal Auslandsjob.de zum zweiten Mal eine Umfrage zum Thema „Arbeiten im Ausland & Global Mobility“ durch. An dieser Online-Umfrage nahmen insgesamt 2.214 Personen teil, davon 1.258 Frauen und 915 Männer. Im Vergleich zur Befragung 2022/23 haben einige Themen an Relevanz gewonnen, sodass sie hinsichtlich der Motivation, als Arbeitnehmer ins Ausland zu gehen, nach wie vor ganz oben stehen.

Hierzu gehört der Wunsch, eine neue Sprache und Kultur kennenzulernen. Über alle Altersgruppen hinweg ist dies mit Abstand als wichtigstes Motiv genannt worden, gefolgt von dem Anliegen, mehr Abwechslung ins eigene Leben zu bringen.

Raus aus Deutschland: Umfrage deckt neues Motiv für Auslandsjobs auf

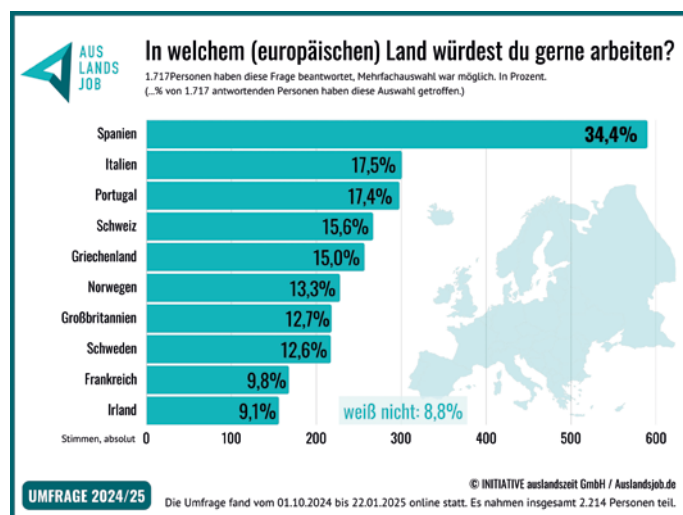
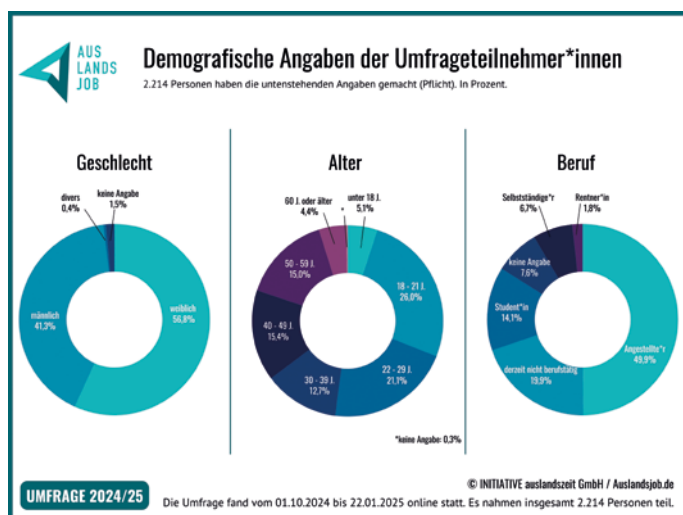
Überraschend ist, dass die Befragten sogar ein neues Motiv nennen, das in der letzten Umfrage noch nicht aufgeführt wur-

de. So wird der Wunsch – vor allem bei Arbeitnehmern gleich an dritter Stelle – einfach nur raus aus Deutschland zu wollen, genannt. An vierter Stelle steht das Gehalt, das im Vergleich zur letzten Befragung als Motiv um zwölf Prozent zulegt. Das mit knapp 26 Prozent an Position fünf genannte Motiv „Lebenslauf und Karriere“ büßte zwei Prozentpunkte ein. Es bleibt damit recht konstant zur Umfrage von vor drei Jahren, und ist lediglich ein nachrangiger Grund für Deutsche, zum Arbeiten ins Ausland zu ziehen.

„Die Motivation, den künftigen Arbeitgeber im Ausland zu suchen, ist eine viel emotionalere Entscheidung als ein Jobwechsel in Deutschland“, erklärt Frank Möller, Gründer und Geschäftsführer der Auslandsjob Recruiting Solutions. „Dabei spielt der eigentliche Job oder der Arbeitgeber hinsichtlich seiner Employer Brand bzw. Attraktivität eine wesentlich geringere Rolle. Vielmehr steht der Wunsch, im Ausland zu leben und ein neues Land, neue Leute sowie eine neue Kultur kennenzulernen, deutlich im Vordergrund“, führt Frank Möller weiter aus.

Das Alter spielt beim Auslandswunsch eine große Rolle

Um die Ergebnisse der aktuellen Umfrage besser zu differenzieren, wurden die Befragten in drei Hauptgruppen unterteilt: unter 18 bis 29 Jahre, 30 bis 59 Jahre und über 60 Jahre. Besonders interessant ist, dass die Gruppe der unter 18- bis 29-Jährigen das Kennenlernen einer neuen Sprache und Kultur als Hauptmotiv für einen Auslandsjob angibt. Immerhin sprechen sich 72,42 Prozent dieser Gruppe dafür aus. Frauen haben dabei leicht die Nase vorn. Mit zunehmendem Alter scheint das Interesse für eine neue Sprache und Kultur jedoch zu sinken und liegt dann „nur“ noch bei etwa 58 Prozent.



Abwechslung und Tapetenwechsel bei Auslandsjobs sehr gefragt

Der Wunsch nach mehr Abwechslung und einem Tapetenwechsel ist bei allen Altersgruppen gleich stark ausgeprägt und rangiert nur unwesentlich dahinter. Bei einer differenzierten Analyse fällt jedoch auf, dass die Gruppe der 22- bis 29-Jährigen sich am wenigsten für dieses Thema interessiert (41 Prozent). Bei der Gruppe der 40- bis 49-Jährigen ist das Interesse jedoch umso größer (49,27 Prozent). 42 bis 48 Prozent der Befragten wollen hingegen einfach nur raus aus Deutschland, wobei Frauen diesen Wunsch etwas stärker verspüren als Männer.

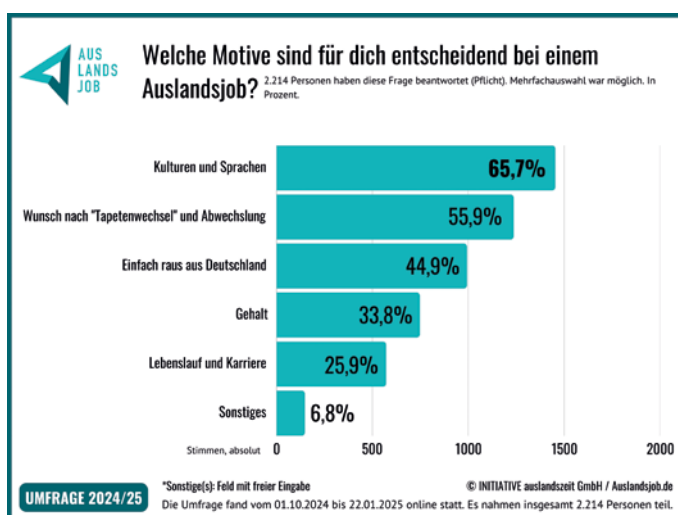
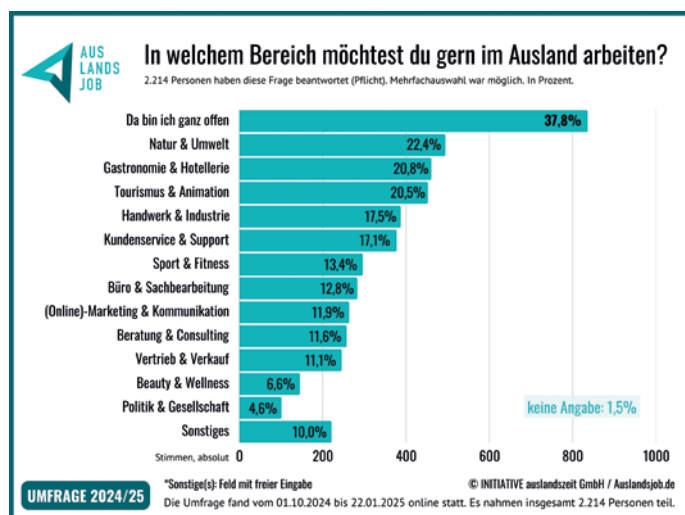
Welche Rolle spielen Gehalt und Karriere bei Auslandsjobs?

Die beiden Themen „Gehalt“ sowie „Lebenslauf und Karriere“ belegen die beiden letzten Plätze. Auffallend ist, dass das Thema „Gehalt“ vor allem mit zunehmendem Alter weniger wichtig zu sein scheint. Bei der Gruppe der 22- bis 29-Jährigen ist es hingegen stärker ausgeprägt, insbesondere bei den Männern (etwa 40 Prozent).

Ähnlich verhält es sich bei der Frage rund um das Thema „Lebenslauf und Karriere“. Hier gaben rund 44 Prozent der unter 18-Jährigen an, etwas für ihren Lebenslauf und ihre Karriere tun zu wollen. In der Altersgruppe der über 60-Jährige ist das Gehalt hingegen kaum noch Motivation, ins Ausland zu gehen (4,9 Prozent).

Angestellte und Rentner möchten „raus aus Deutschland“

Auch bei der Analyse der verschiedenen Berufsgruppen und ihrer Motivation, ins Ausland zu gehen, zeigt die Umfrage deutliche Unterschiede. Interessant ist in dieser Rubrik die hohe Ausprägung, einfach raus aus Deutschland zu wollen. Dieses Motiv wird in erster Linie von Angestellten und Rentnern angeführt, die es in der Studie mit rund 48 Prozent am häufigsten nennen. Insgesamt rangieren die Antworten dazu mit rund 45 Prozent auf dem dritten Platz.



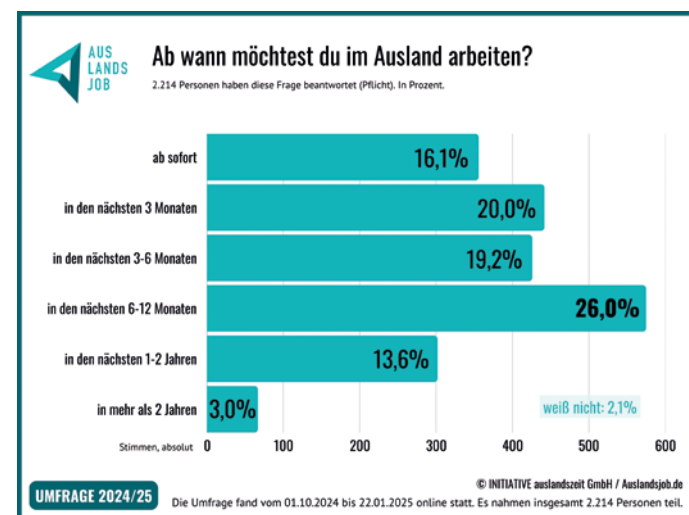
Gehalt und Rente spielen bei Auslandsjobs nicht die wesentlichste Rolle

Dass Rentnern das Thema Gehalt nicht so wichtig ist, überrascht kaum. Für die Relevanz des Gehalts sprachen sich vor allem Angestellte und Nichtberufstätige mit rund 35 Prozent aus. Die Verbesserung von Karriere und Lebenslauf war hingegen nur noch rund 25 Prozent wichtig. Nur für die Jüngeren wie Studierende spielten mit 45 Prozent das Thema Gehalt und Rente eine wichtigere Rolle.

„Erst kommt es aufs (Aus-)Land an, dann erst folgen die beruflichen Rahmenbedingungen“, fasst Frank Möller die Wichtigkeit der Gründe und Entscheidungsabfolge bei Auslandsjobbern zusammen.

Weitere Informationen und alle Ergebnisse der Auslandsjob-Umfrage 2024/25 auf: <https://www.auslandsjob.de/ueberuns/studien/umfrage-deutsche-im-ausland-arbeiten-motive/>

QUELLE: INITIATIVE auslandszeit GmbH, www.auslandsjob.de/





Die Reisesicherheit der Mitarbeitenden erhöhen

Ein neuer Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung von Geschäftsreisen und Entsendungen nach ISO 31030 von International SOS unterstützt Personalabteilungen bei der Erfüllung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

In einer zunehmend globalisierten Arbeitswelt sind Dienstreisen und Entsendungen fester Bestandteil vieler Unternehmen. Doch mit der Mobilität steigen auch die Risiken – von gesundheitlichen Gefahren über politische Instabilität bis hin zu Naturkatastrophen. Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, nicht nur die organisatorischen Aspekte von Auslandsaufenthalten zu managen, sondern auch die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu gewährleisten. Genau hier setzt der neue, überarbeitete Leitfaden der International SOS Stiftung an. Er bietet eine praxisnahe Orientierungshilfe zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen bei beruflichen Auslandsreisen und Entsendungen – unter Berücksichtigung von ISO 31030:2021 für Travel Risk Management.

Was ist die ISO 31030 – und warum ist sie relevant?

ISO 31030 ist ein internationaler Standard, der Unternehmen einen strukturierten Rahmen für das

Reiserisikomanagement bietet. ISO 31030 wurde im Jahr 2021 veröffentlicht und richtet sich an alle Unternehmen, die Mitarbeitende auf Reisen schicken – ob national oder international. Ziel ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu bewerten und durch geeignete Maßnahmen zu minimieren.

Für HR-Abteilungen bedeutet das: Der Standard ISO 31030 hilft, die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers durch eine detailliert beschriebene Anzahl von Maßnahmen zu erfüllen, damit Risiken für Geschäftsreisende und Entsandte reduziert und gleichzeitig das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Sicherheitsmaßnahmen des Unternehmens gestärkt wird. Der Standard fördert und fordert eine Unternehmenskultur, in der Reisesicherheit als strategisches Thema verstanden wird – nicht als reine Compliance-Aufgabe.

Inhalt des neuen Leitfadens

Die zweite, überarbeitete Auflage des Leitfadens zur Gefährdungsbeurteilung wurde im Jahr

2025 veröffentlicht und entstand in Zusammenarbeit mit dem Gesamtverband der Versicherungsnehmenden Wirtschaft (GVNW), dem Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf sowie der Non-Profit-Organisation ISSA Mining. Die zweite Auflage wurde vor allem um Aspekte des Standards ISO 31030 ergänzt.

Der Leitfaden gliedert sich in mehrere praxisorientierte Kapitel:

- Fürsorgepflicht und Erläuterung der gesetzlichen Grundlagen in Deutschland (§ 5 ArbSchG, DGUV-Vorschriften, Arbeitsmedizinische Vorsorgeverordnung)
- Hinweise zur Anwendung des Standards ISO 31030 als Ergänzung zur nationalen Gesetzgebung
- Gefährdungsbeurteilung Schritt für Schritt
- Von der Reisevorbereitung über die Durchführung bis zur Nachsorge
- Identifikation spezifischer Risiken je nach Reiseziel (z. B. medizinische Versorgung, politische Lage, Naturgefahren).
- Berücksichtigung individueller Risikofaktoren (z. B. Vorerkrankungen, Geschlecht, Alter).
- Checklisten

Risikobewertung bei Auslandsreisen – wichtige Einflussfaktoren

Die Ermittlung und Bewertung potenzieller Gefährdungen umfasst mehrere Aspekte. Dazu zählen medizinische und sicherheitsrelevante Risiken im Zielland ebenso wie die Reiseplanung sowie das Profil des Unternehmens und der reisenden Person.

1. Profil der reisenden Person

Neben dem Einsatzort ist die individuelle physische und psychische Verfassung der reisenden Person entscheidend. In die Bewertung sollten u. a. folgende Aspekte einfließen:

- Vorhandene Grunderkrankungen
- Alter, Geschlecht und Nationalität
- Religiöse Zugehörigkeit sowie gesellschaftliche oder berufliche Stellung

2. Unternehmensprofil

Auch das Unternehmen selbst ist Teil der Risikobewertung:

- In welchen Ländern ist das Unternehmen aktiv?
- Welche Tätigkeiten werden vor Ort ausgeführt?
- Wie sind die lokalen Arbeitsbedingungen?

Beispiel: Büroangestellte sind anderen Risiken ausgesetzt als Mitarbeitende auf Baustellen oder in NGO-Einsätzen, wo politische und kulturelle Sensibilitäten eine größere Rolle spielen können.

3. Reiseplanung

Reisedatum und -dauer beeinflussen die Risikoeinschätzung maßgeblich. Zu berücksichtigen sind:

- Religiöse, kulturelle oder politische Feiertage und Ereignisse
- Wahlen, Großveranstaltungen oder Naturphänomene wie Taifun- oder Hurrikansaisons

Diese Faktoren können sowohl die Sicherheitslage als auch die Infrastruktur erheblich beeinflussen.

4. Zielregion und Infrastruktur

Nicht nur das Zielland, sondern auch der konkrete Zielort ist relevant:

- Wie leistungsfähig ist das lokale Gesundheitssystem?
- Gibt es Zugang zu medizinischer Versorgung bei Notfällen?
- Urbanes Zentrum oder abgelegene Region?

Weitere Einflussfaktoren: Infrastruktur, Unterkünfte, Kriminalität, Extremismus, Klima und geografische Gegebenheiten.

5. Gesundheitliche Risiken

Zu bewerten sind:

- (Regionale) Infektionskrankheiten (z. B. Malaria, Typhus, Masern)
- Verfügbarkeit und Wirksamkeit von Schutzimpfungen
- Zugang zu medizinischer Versorgung und Medikamenten
- Einfuhrbestimmungen für persönliche Arzneimittel
- Besondere Risiken wie Hitze, Höhenlage, Smog oder gefährliche Tiere

Auch psychische Belastungen (Isolation, kulturelle Unterschiede, Arbeitsdruck) sollten nicht unterschätzt werden.

6. Sicherheitslage

Sicherheitsaspekte umfassen:

- Mögliche Vorbehalte gegenüber dem Unternehmen oder der entsendeten Person (z. B. aufgrund von Geschlecht, Religion oder sexueller Orientierung)

Leitfaden Gefährdungsbeurteilung



Die International SOS Stiftung hat einen Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung speziell für berufliche Reisen und Auslandseinsätze erstellt – gemeinsam mit dem Gesamtverband der versicherungsnehmenden Wirtschaft (GVNW), dem Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und der Non-Profit-Organisation ISSA Mining.

Das Ergebnis: Eine Handlungshilfe für die Beurteilung von Gefährdungen und die Entwicklung von präventiven Maßnahmen unter Berücksichtigung des Standards ISO 31030 – inklusive Checklisten.

Der Leitfaden kann kostenlos auf der Website der International SOS Stiftung heruntergeladen werden:

<https://www.internationalsos.de/insights/leitfaden-gefaehrdungsbeurteilung>

- Politische Spannungen, Demonstrationen oder gewaltsame Proteste
- Naturereignisse und saisonale Risiken
- Lokale Feiertage und kulturelle Besonderheiten mit Einfluss auf Mobilität und Sicherheit

Warum HR jetzt handeln sollte

Die Anforderungen an Arbeitgeber steigen – nicht nur gesetzlich, sondern auch durch die Erwartungen der Mitarbeitenden. Wer heute Talente gewinnen und binden will, muss zeigen, dass er Verantwortung für reisende Mitarbeiter und Entsendete übernimmt – auch über Landesgrenzen hinweg. Der neue Leitfaden bietet Unternehmen eine fundierte Grundlage, um Reiserisiken professionell zu managen und die Fürsorgepflicht glaubwürdig umzusetzen.

Zudem hilft die Orientierung am Standard ISO 31030 dabei, interne Prozesse zu standardisieren,

Audits besser zu bestehen und die Resilienz des Unternehmens insgesamt zu stärken. Gerade in Zeiten geopolitischer Unsicherheiten, Pandemien oder Naturkatastrophen ist ein robustes Reiserisikomanagement kein „Nice-to-have“, sondern ein Muss.

Fazit

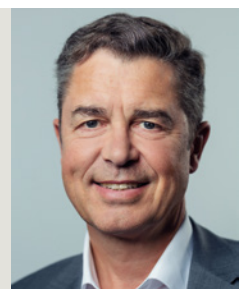
HR-Abteilungen nehmen im Rahmen des Reiserisikomanagements eine zunehmend strategische Funktion ein und tragen maßgeblich zur Etablierung einer Sicherheitskultur im Unternehmen bei. Dies umfasst die Schulung von Mitarbeitenden, die Kommunikation von Verhaltensregeln sowie die enge Zusammenarbeit mit Sicherheits-, Rechts- und Compliance-Abteilungen.

Der neue Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung bei Dienstreisen und Entsendungen bietet ein praxisnahes und normbasiertes Instrument, um Reiserisiken systematisch zu erfassen und zu minimieren. Durch die Integration der ISO 31030 wird nicht nur die gesetzliche Fürsorgepflicht erfüllt, sondern auch ein wichtiger Beitrag zur Sicherheit, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden geleistet. In einer Welt, in der Mobilität und Unsicherheit Hand in Hand gehen, ist ein strukturiertes Reiserisikomanagement kein optionales Extra mehr – sondern ein strategischer Erfolgsfaktor für moderne Unternehmen.

Darüber hinaus kann ein professionelles Travel Risk Management ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Unternehmen, die Risiken proaktiv managen und transparente Prozesse etablieren, stärken nicht nur das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden, sondern positionieren sich auch als verantwortungsbewusste Arbeitgeber. Dies wirkt sich positiv auf das Employer Branding aus und kann die Mitarbeiterbindung nachhaltig verbessern.

DR. STEFAN ESSER,
Regional Medical
Director,
International SOS,
www.internationalsos.de

© Foto_Mario_Andreya





Einsatz ausländischer Mitarbeiter in Deutschland

12. Februar 2026 | Online | 10:00 Uhr – 17:00 Uhr
Referentin: Dr. Michaela Felisiak

Schwerpunkte:

- ✓ Ausländerrechtliche Aspekte
- ✓ Arbeitsrechtliche Aspekte
- ✓ Sozialversicherungsrechtliche Aspekte

Jetzt anmelden: www.datakontext.com





Mit ausländischen Fachkräften gegen den Personalmangel

In Zeiten des Fachkräftemangels kann die Einstellung ausländischer Arbeitskräfte eine Lösung sein. Damit qualifizierte Fachkräfte aus Drittstaaten leichter in Deutschland arbeiten können, ist das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz schrittweise in Kraft getreten. Welche rechtlichen Rahmenbedingungen damit gelten und worauf Unternehmen bei der Beschäftigung internationaler Fachkräfte achten müssen, erklärt Nils Wigger, Fachanwalt für Arbeitsrecht der Kanzlei Wittig Ünalp.

Viele Unternehmen haben seit Jahren große Schwierigkeiten, gut ausgebildete Arbeitskräfte zu finden. Um künftig die Fachkräftebasis in Deutschland sicherzustellen, bedarf es neben der Ausschöpfung aller inländischen Potenziale auch einer qualifizierten Einwanderung.

Doch während Bürgerinnen und Bürger aus der EU und den EFTA-Staaten (Island, Liechtenstein, Norwegen, Schweiz), gemäß dem Freizügigkeitsrecht ungehinderten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt genießen, ist die Zuwanderung für Arbeitskräfte aus der Nicht-EU mit etlichen Hürden verbunden. Diese Hemmnisse werden nun mithilfe des reformierten Fachkräfteeinwanderungsgesetzes abgebaut.

Drei neue Wege der Fachkräfteeinwanderung

Das weiterentwickelte Fachkräfteeinwanderungsgesetz sieht ein Drei-Säulen-Modell vor:

1. **Fachkräftesäule:** Diese ermöglicht es Menschen aus Drittstaaten, mit einem deutschen oder in Deutschland anerkannten Abschluss, jede qualifizierte Beschäftigung auszuüben.
2. **Erfahrungssäule:** Wer mindestens zwei Jahre Berufserfahrung sowie einen im Herkunftsland staatlich anerkannten Berufsabschluss vorweisen kann, soll ebenfalls einwandern können. Eine Abschlussanerkennung in Deutschland ist dann künftig nicht mehr erforderlich.

3. **Potenzialsäule:** Menschen ohne konkretes Jobangebot, aber mit Potenzial für den Arbeitsmarkt, erhalten eine neu eingeführte Chancenkarte und dürfen in Deutschland auf Arbeitssuche gehen. „Die Chancenkarte basiert auf einem Punktesystem und berücksichtigt bestimmte Auswahlkriterien wie Qualifikation, Deutsch- und Englischkenntnisse sowie Berufserfahrung“, erläutert Nils Wigger.

Weitere Erleichterungen für ausländische Arbeitskräfte

Auch von der „Blauen Karte EU“ – einem besonderen Aufenthaltstitel für hochqualifizierte Arbeitskräfte – sollen künftig noch mehr Menschen profitieren können. So wurden unter anderem die Mindestgehaltsgrenze abgesenkt, der Personenkreis ausgedehnt und die Liste der Berufe erweitert.

Zudem macht es die neue „Anerkennungspartnerschaft“, die zwischen der Fachkraft und dem Unternehmen geschlossen wird, möglich, dass Personen aus Drittstaaten erst einreisen und dann das Anerkennungsverfahren in Deutschland durchlaufen können.

Neue Chancen für Unternehmen

Nils Wigger ordnet die Neuerungen des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes ein: „Künftig können mehr Menschen aus Drittstaaten auf dem deutschen Arbeitsmarkt Fuß fassen. Für Unternehmen ergeben sich so neue Möglichkeiten, vakante Stellen mit Fachkräften aus dem Ausland zu besetzen.“



Die wichtigsten Pflichten von Unternehmen

Weiterhin gelten sollen dabei die im Aufenthaltsgesetz (AufenthG) verankerten Pflichten für Arbeitgebende. So müssen diese während des gesamten Beschäftigungsverhältnisses auf einen aktuell gültigen Aufenthaltstitel der Arbeitskraft achten. Bei einem befristeten Aufenthaltstitel muss das Unternehmen die Fachkraft rechtzeitig darauf hinweisen, dass für die weitere Beschäftigung eine Verlängerung nötig ist.

Das Aufenthaltsgesetz schreibt zudem für die Dauer der Beschäftigung eine Aufbewahrungspflicht des aktuell gültigen Aufenthaltstitels in Form einer elektronischen Kopie oder Papierkopie vor.

Das Unternehmen muss jegliche Änderungen im Beschäftigungsverhältnis der Ausländerbehörde mitteilen. Dies gilt auch im Falle der vorzeitigen Beendigung der Beschäftigung, für die ein Aufenthaltstitel erteilt wurde.

Im Arbeitsverhältnis selbst haben Unternehmen dieselben Pflichten wie bei nicht ausländischen Fachkräften. Nils Wigger erklärt: „Zu den wichtigsten Pflichten zählen die Entgeltzahlungspflicht sowie die Sozialabgaben. Darüber hinaus muss der Fachkraft auch Urlaub im Umfang von mindestens 20 Tagen pro Jahr bei einer Fünf-Tage-Woche gewährt werden.“

Das beschleunigte Fachkräfteverfahren

Unternehmen können mit dem sogenannten „beschleunigten Fachkräfteverfahren“ die Dauer des Anerkennungs- und Visumverfahrens deutlich verkürzen. Dazu schließen sie – mit Vollmacht der Fachkraft – einen Vertrag mit der zuständigen Ausländerbehörde ab.

Auch wenn Unternehmen grundsätzlich keine rechtlichen Fürsorge- oder Förderpflichten hinsichtlich der Integration der ausländischen Fachkraft haben, empfiehlt Nils Wigger dennoch: „Zur Sicherung und Bindung der eingestellten Fachkraft ergibt es Sinn, dieser beim Einleben zu helfen.“ So können Arbeitgebende ihre neuen Mitarbeitenden beispielsweise bei der Wohnungssuche unterstützen oder die Teilnahme an Sprachkursen fördern, indem sie die Fachkraft hierfür freistellen.

QUELLE: Die Wittig Ünalp Nord Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, www.ra-wittig.de

Gesunde (Selbst-)Führung in Zeiten der Dauerkrise

Ständige Veränderung, wachsender Druck und fehlende Ressourcen – viele Mitarbeitende bewegen sich am Limit. In einer Welt voller Unsicherheiten braucht es mehr denn je Klarheit, Orientierung und eine gesunde (Selbst-)Führung, sagt Business-Coach Marianne Kiefer im Interview mit unserer Fachzeitschrift HR Performance.



Marianne Kiefer begleitet seit 2007 Führungskräfte und ihre Teams als Organisationsberaterin, Business Coach und Business Trainerin dabei, Veränderungsphasen erfolgreich zu gestalten. Dabei vermittelt sie Wissen, das in herausfordernden Zeiten für mehr Klarheit und Orientierung sorgt, und unterstützt den gezielten Aufbau neuer Kompetenzen. Die gesunde Selbstführung ist dabei ein zentrales Thema.
Kontakt: <https://www.kiefer-cs.de>

Annette Neumann/HRP: Wie wirkt sich der steigende Wettbewerbsdruck auf den Arbeitsalltag aus?

Marianne Kiefer: Führungskräfte müssen heute mehrere Krisen gleichzeitig managen: Lieferengpässe, Inflation, Rezession und geopolitische Spannungen wie die US-Zollpolitik – und das bei zunehmendem Personalmangel. Die Folge: Prozesse müssen optimiert, neue Technologien erlernt und die Zusammenarbeit muss neu gestaltet werden. Diese gleichzeitigen Veränderungen führen schnell zur Überforderung. Laut der Gallup-Studie aus dem Jahr 2024 „State of the Global Workplace“ fühlen sich 41 Prozent der Mitarbeitenden stark gestresst und 25 Prozent der Führungskräfte oft ausgebrannt. Hinzu kommt, dass die Arbeitslast von zu wenigen Schultern getragen werden muss. Auch wenn Stress ein guter Antreiber sein kann, kann er auf Dauer krank machen und die Situation noch zusätzlich verschärfen.

Neumann/HRP: Wie beeinflussen neue Technologien das Stressempfinden von Mitarbeitenden?

Kiefer: Neue Technologien müssen erlernt und im Arbeitsalltag integriert werden – das kostet Zeit und setzt eine gewisse Offenheit voraus. In der Pandemie wurde das besonders deutlich: Um arbeitsfähig zu bleiben, wurden neue Tools für die virtuelle Zusammenarbeit in atemberaubendem Tempo eingeführt. Doch viele Mitarbeitende berichten davon, dass sie sich hinsichtlich der Nutzung alleingelassen und verunsichert gefühlt haben. Statt effizienter Zusammenarbeit entstand oft Frust. Gleichzeitig führt die ständige Erreichbarkeit in der digitalen Welt zu Daueranspannung und fehlender Entspannung.

Neumann/HRP: Wie gehen Führungskräfte mit diesen herausfordernden Zeiten um?

Kiefer: Führungskräfte reagieren mitunter mit Micromanagement, häufigeren Meetings und höherem Druck – oft aus dem Wunsch heraus, den wirtschaftlichen Erfolg trotz schwieriger Bedingungen abzusichern. Bleiben (Zwischen-)Ergeb-

nisse aus, werden zum Beispiel zusätzliche Jour fixes angesetzt, um vermeintlich näher dran zu sein und schneller eingreifen zu können, wenn man es für richtig hält. Doch diese vermeintliche Kontrolle hat ihren Preis: Mehr Abstimmungsrunden kosten Zeit, bringen Teams zunehmend an ihre Belastungsgrenze und reduzieren die produktive Arbeitszeit.

Eine weniger offensichtliche Folge ist: Wer sich dauerhaft beobachtet fühlt, wird vorsichtiger, probiert weniger aus – Motivation, Innovationskraft und Gesundheit leiden. Was es gerade in herausfordernden Zeiten braucht, ist neben Klarheit und Orientierung vor allem (Frei-)Raum, Vertrauen und ein sicheres Umfeld, welches zum Nachdenken anregt und das Entwickeln von kreativen Lösungsansätzen ermöglicht.

Neumann/HRP: Welche Rolle spielt die Selbstführung in diesem Kontext?

Kiefer: eine sehr wichtige. Selbstführung ist eine Schlüsselkompetenz für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen. Wer sich selbst gut führt, kann sich mental und emotional steuern, kann sein Verhalten anpassen und seine Energie bewusst einsetzen. Gerade in stressigen Zeiten hilft sie, gesund zu bleiben, gute Entscheidungen zu treffen und Beziehungen zu stärken. Nehmen wir das Beispiel einer Führungskraft mit Hang zum Micromanagement: Greift die Führungskraft verstärkt in die Arbeit der Mitarbeitenden ein, kann es dazu führen, dass diese sich verunsichert, frustriert oder nicht wertgeschätzt fühlen.

In solchen Fällen kann eine gute Selbstführung kurzfristig helfen, sich durch das Verhalten der Führungskraft nicht stressen zu lassen. Der Mitarbeiter bleibt gelassen, denn er kennt das Verhalten und weiß, dass er in solchen Momenten nichts ändern kann. Ob eine gute Selbstführung gedeihen kann, hängt auch vom Umfeld ab. Langfristig braucht es daher eine Unternehmenskultur, die Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen zur Selbstreflexion anregt, in der jeder seine



Stärken ausleben kann, die Feedback in alle Richtungen fördert und offen mit Fehlern umgeht.

Neumann/HRP: Welche Rolle haben Führungskräfte als Multiplikatoren der Unternehmenskultur?

Kiefer: Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur maßgeblich, haben Einfluss auf die Gesundheit ihres Teams und begleiten Mitarbeitende in ihrer Entwicklung. Können sie sich selbst gut und vor allem gesund führen, entwickeln sie auch ein besseres Verständnis für die gesunde Führung ihrer Mitarbeitenden und können Strukturen schaffen, die eigenverantwortliches Handeln und Selbstführung ermöglichen. Die Führungskraft wird zum Gestalter eines Umfelds, in dem Mitarbeitende sich selbst führen können.

In diesem Umfeld sind Lob, Anerkennung, Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen und die Stärkung des Wir-Gefühls im Team entscheidend. So kann das Verständnis für sich selbst und füreinander wachsen. Das unterstützt nicht nur im Alltag, sondern beugt langfristig Stress, Konflikten und Burn-out vor.

Neumann/HRP: Wie können Führungskräfte ihre eigenen Stressmuster erkennen und anpassen, um auch in herausfordernden Situationen resilient zu bleiben?

Kiefer: Stress ist individuell – und nicht immer negativ. Kritisch wird es, wenn er zum Dauerzustand wird. Um eigene Verhaltensmuster besser zu verstehen, hilft Selbstreflexion, z. B. durch ein Journaling über drei Monate: Was stresst mich? Welche Gefühle entstehen dabei? Und: Kann ich die Situation beeinflussen oder nicht? So bleibt man handlungsfähig und schützt die eigene Energie.

Auch die persönliche Haltung spielt eine große Rolle. Wer erkennt, dass Stress mit der eigenen Persönlichkeit verbunden ist und oft aus einem nicht erfüllten Bedürfnis, zum Beispiel Unabhängigkeit oder Akzeptanz, heraus entsteht, kann sich bewusst für einen anderen Umgang mit der Situation entscheiden. Ein Beispiel: Eine ergebnisorientierte Führungskraft, die ständig auf Fortschritt drängt, wird in einem weniger zielorientierten Team schnell gestresst sein – es sei denn, sie erkennt dieses Muster und entwickelt eine andere innere Haltung. Das macht sie langfristig resilient.

Neumann/HRP: Was kann ein Coaching bewirken?

Kiefer: Ein Coaching hilft, individuelle Belastungen zu erkennen, zu verstehen und gezielt zu bearbeiten. Mit systemischen Fragetechniken lassen sich sowohl die Eigen- als auch die Fremdperspektive gut unter die Lupe nehmen. Was hängt mit der eigenen Belastung zusammen? Wie nimmt das Team diese Situation wahr? Ressourcenbezogene Fragen helfen dabei, auf eigene Erfahrungen und Stärken zurückzugreifen und sich gezielt für eine Lösung einzusetzen.

So werden Schritt für Schritt mögliche Lösungsszenarien entwickelt. Bevor es in die Umsetzung geht, ist es wichtig, mögliche Folgen dieser Szenarien im Vorfeld abzuschätzen. Auf diese Weise kann sich die Führungskraft für eine Lösung entscheiden, die auch im System, in welchem sich die Führungskraft bewegt, umsetzbar ist.

HRP: Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Annette Neumann, freie Journalistin, Berlin.

Bürozwang pusht niemanden zu Bestleistungen

Ein Interview mit Hans-Peter Weber, Gründer und CEO der secupay AG, zu den aktuellen Herausforderungen bei Remote Work und Homeoffice.



Hans-Peter Weber,
Gründer und CEO der
secupay AG,
www.secupay.com

Unternehmer Hans-Peter Weber hält wenig von der Rückkehr zur Anwesenheitspflicht oder Quotenregelungen fürs Homeoffice. Stattdessen setzt er auf volle Flexibilität und die freie Wahl des Arbeitsorts: Von 100 Prozent Remote Work bis 100 Prozent Büro ist beim deutschen Zahlungsspezialisten secupay alles möglich. Im Interview erklärt Weber, warum das bestens funktioniert.

HRP: Herr Weber, laut einer aktuellen Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG erwarten fast 70 Prozent der befragten deutschen CEOs die Rückkehr zur vollen Präsenzpflcht innerhalb von drei Jahren – wie stehen Sie dazu?

Hans-Peter Weber: Nachdem sich das Homeoffice-Experiment während des Lockdowns für uns als sehr erfolgreich erwiesen hat, sehen wir keinen Grund, die gewonnene Freiheit jetzt wieder aufzugeben. Wir bieten unseren Mitarbeitern auch weiterhin die Flexibilität, den Arbeitsort dort zu wählen, wo sie die beste Leistung erbringen können.

HRP: Genau das ist der Punkt der Homeoffice-Kritiker: Remote Work halten viele Ihrer Kollegen auf Dauer schlichtweg für ineffizient.

Weber: Ich kann das nicht bestätigen. Während der Pandemie haben bei uns 90 Prozent aller Beschäftigten ausschließlich remote gearbeitet. Aktuell sind rund 70 Prozent primär im Homeoffice tätig. Wir konnten keinen Leistungsabfall feststellen. Ganz im Gegenteil: Das Geschäftsjahr nach der Corona-Pandemie war eines der erfolgreichsten Geschäftsjahre seit der Unternehmensgründung vor 25 Jahren.

HRP: Wer will, darf bei Ihnen 100 Prozent remote arbeiten. Warum genügt nicht die Option auf ein oder zwei Tage Homeoffice – so wie es die meisten Unternehmen praktizieren?

Weber: Ich finde das nicht besonders konsequent. Ein Recht auf zwei Tage Homeoffice bedeutet umgekehrt drei Tage Präsenzpflcht, auch wenn das die wenigsten Unternehmen so offen sagen. Statt mit einer „Anwesenheitsquote“ werben sie lieber

mit Begriffen wie „Flex Work“ oder „Connected Work“. Ich lasse den Menschen, die für secupay arbeiten, lieber die freie Wahl: Von 100 Prozent Remote-Arbeit bis 100 Prozent Präsenzarbeit ist bei uns alles möglich.

HRP: Sie organisieren den Zahlungsverkehr Ihrer Kunden. Da geht es um Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit und Termintreue. Wie funktioniert das ohne Präsenzpflcht?

Weber: Als Zahlungsdienstleister verdanken wir den Erfolg in erster Linie unserer Innovationskraft – sei es bei der Entwicklung zukunftsfähiger Zahlungslösungen oder bei der Gestaltung unserer Arbeitsorganisation. Schon vor Corona haben wir die technische und organisatorische Infrastruktur geschaffen, um möglichst flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Beispielsweise arbeiten wir schon seit 2015 vollständig mit einem Ticketing-System, das alle Prozesse und Arbeitsschritte dokumentiert und für alle nachvollziehbar macht. So ist jeder stets auf dem aktuellen Stand und weiß genau, was zu tun ist.



Meiner Ansicht nach sind die konsequente Digitalisierung der Geschäftsprozesse und deren transparente Abbildung in einem EDV-System die Voraussetzung für erfolgreiches Homeoffice. Mit harten Vorgaben und Bürozwang pusht man niemanden zu Bestleistung. Wichtig ist doch die Qualität des Outputs und nicht, ob jemand fünf Tage pro Woche acht Stunden lang in Pulsnitz vor dem Rechner sitzt. Möglicherweise ist der Wunsch mancher Unternehmen nach Präsenz ein Zeichen dafür, dass man bei der Digitalisierung noch einen weiten Weg vor sich hat.

HRP: Der ehemalige Trigema-Chef Wolfgang Grupp sagte in einem Zeitungsinterview, dass er seine Leistungsträger täglich bei sich im Büro sehen wolle. Wer im Homeoffice arbeiten könne, sei nicht wichtig ...

Weber: Zunächst mal schätze ich Herrn Grupp, weil er seinen Weg konsequent auch gegen den Strom gegangen ist und das mit Erfolg. Natürlich kann man in einem Produktionsunternehmen mit eigenen Filialen nur bedingt vernünftige Homeoffice-Regelungen finden. Trigema verlöre damit den einzigen Vorteil des Produktionsstandorts Deutschland, dass die zuständigen Mitarbeiter und Manager nah an der Produktion sind und entsprechend kompetente Entscheidungen treffen können. Die Entscheidung, ob Homeoffice oder Arbeit in Präsenz, hängt damit stark von der Unternehmensausrichtung ab.

HRP: Kritiker bemängeln: Ohne persönliche Begegnungen bleiben irgendwann der Teamgeist und die Bindung ans Unternehmen auf der Strecke.

Weber: Persönliche Kommunikation und Spaß im Kollegium sind wichtig. Deshalb gibt es bei uns regelmäßige Teammeetings und gemeinsame Veranstaltungen vor Ort, wie das Sommerfest oder die Weihnachtsfeier. Den Donnerstag nutzen viele als Bürotag, treffen Kollegen und essen gemeinsam in der Cafeteria. An diesem Wochentag versuche auch ich, vor Ort in Pulsnitz zu sein. Aber auch wenn ich persönlich eine tageweise Präsenz im Büro für das Miteinander als sehr förderlich empfinde, möchte ich nicht für alle Kollegen sprechen. Deshalb legen wir die Entscheidung darüber, wo am besten gearbeitet werden kann, in die Hände jedes Einzelnen. Der Unternehmenserfolg bestätigt uns.

HRP: Und das genügt?

Weber: Ja, ein zentraler Grund, warum die Zusammenarbeit bei uns aus der Ferne so gut funktioniert, und alle engagiert und motiviert bei der Sache sind, ist auch die kollegiale Zusammenarbeit durch unser Komponentensystem. Bei uns arbeiten alle Teams und Projektteilnehmer auf Augenhöhe zusammen in Komponenten. Entscheidungen werden auf fachlicher Ebene und kollaborativ getroffen und nicht von oben „übergestülpt“. Das fördert die Motivation, Ideen und Projekte im Team gemeinsam umzusetzen – unabhängig vom Arbeitsort. Wenn ich nach einer Empfehlung gefragt würde: Investieren Sie in Digitalisierung statt in die Rückkehr zur alten Arbeitswelt.

HRP: Herr Weber, wir bedanken uns für das Gespräch.



Unternehmenskultur: Vier Dos and Don'ts für HR-Professionals

Sinnvolle Strategien gegen die Krise der Unternehmenskultur in herausfordernden Zeiten

Die aktuelle wirtschaftliche Krise setzt Unternehmen unter enormen Druck: Laut einer Studie der Mystery Minds GmbH resultieren daraus häufig Unsicherheiten, die das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden negativ beeinflussen. Doch um Herausforderungen zu meistern, werden gerade jetzt engagierte und loyale Mitarbeiter benötigt – vier Dos and Don'ts für HR-Professionals mit Blick auf die Unternehmenskultur.

1.

Dos – klare Kommunikation: Ein offener Kommunikationsstil hilft, Missverständnisse und die Verbreitung von Fehlinformationen zu verhindern. Mitarbeitende sollten auch über problematische Entwicklungen informiert werden, denn die Offenlegung konkreter Zahlen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung oder gar nötiger Kündigungen stärkt letztlich das Vertrauen.

Don'ts – dem Flurfunk das Feld überlassen: Wenn Gerüchte kursieren und Unsicherheiten die Runde machen, entstehen Angst und Orientierungslosigkeit.

2.

Dos – positive Fehlerkultur fördern: Fehler sollten als Lernchance gesehen und gemeinsam bewältigt werden. Eine offene Fehlerkultur öffnet Raum für Innovationen – auch in Krisenzeiten. HR-Professionals sind besonders in der Verantwortung, dies zu unterstützen.

Don'ts – Schuldzuweisungen: Gerade in Krisenzeiten ist die Versuchung groß, Verantwortung abzugeben und Schuldige für wirtschaftliche Probleme zu suchen. Wenn Mitarbeitende jedoch das Gefühl haben, dass Fehler nicht gemeinsam bewältigt, sondern an Einzelne delegiert werden, entstehen weitere Spannungen und eine negative Dynamik.

3.

Dos – Kompetenzträger gezielt fördern: Oft sind es einzelne Fach- und Führungskräfte, die durch ihren Einsatz ein Unternehmen entscheidend voranbringen. Sie benötigen besondere Unterstützung durch ein positives Arbeitsumfeld. Im Idealfall werden sie so zu Botschaftern für bestimmte Themen.

Don'ts – alle Mitarbeiter gleich behandeln: Was sich demokratisch und gerecht anhört, entpuppt sich regelmäßig als Kardinalfehler. Denn nicht alle Beschäftigten haben die gleichen Ansprüche und Bedürfnisse. Diversity zu pflegen, bedeutet auch, Unterschiede zu erkennen und zu berücksichtigen.

4.

Dos – Erfolge feiern: Unternehmen sollten gezielt positive Meilensteine hervorheben und auch kleinere Erfolge feiern. Diese Momente der Anerkennung fördern ein Gefühl des Fortschritts und signalisieren den Mitarbeitenden, dass ihr Beitrag gesehen und geschätzt wird.

Don'ts – auf Schwierigkeiten fokussieren: Wenn der Fokus vorwiegend auf Schwächen und Problemen liegt, verlieren Mitarbeitende schnell die Motivation und das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens. Ein negativer Ausblick verstärkt das Gefühl, dass der Arbeitsalltag von Fehlern und Defiziten geprägt ist.

QUELLE: Mystery Minds GmbH,
www.mysteryminds.com

Buchvorstellungen

			
Titel	KI-Wissen für Führungskräfte	Die faulen Deutschen?	Vom Culture Clash zur Culture Harmony
Autor	Katrin Winkler, Sandra Niedermeier und Katrin J. Yuan	Guido Zander	Büsra Bakar
Inhalt	Künstliche Intelligenz (KI) ist längst Realität – sie prägt Unternehmen, Geschäftsmodelle und Führungsstile. Doch wie lassen sich ihre Chancen nutzen? Welche Herausforderungen gilt es zu meistern? Dieses Buch liefert präzise Antworten. Wissenschaftlich fundiert und praxisnah vermittelt es die Grundlagen der KI, zeigt ihre strategische Integration in Unternehmensprozesse und beleuchtet die Auswirkungen auf moderne Führung. Mit aktuellen Forschungsergebnissen und Fallstudien bietet es Orientierung.	Guido Zander ist ausgewiesener Experte für Personalplanung mit über drei Jahrzehnten Beratungserfahrung. In seinem Buch zeigt er anhand von Zahlen, Daten und Fakten auf, wie die Lage Deutschlands in Bezug auf den Fachkräftemangel, die Arbeitszeit, die „Faulheit aller Deutschen“ oder nur einzelner Generationen tatsächlich einzuordnen ist. Zudem erklärt er, welche Schritte Unternehmen und Politik gehen müssen, um Arbeit wettbewerbsfähig und nachhaltig zu gestalten und dem Fachkräftemangel zu begegnen.	Die Autorin beleuchtet die Herausforderungen und Chancen, die sich aus der zunehmenden Diversität am Arbeitsplatz ergeben. Das Buch bietet einen tiefen Einblick in die Auswirkungen kultureller Unterschiede und präsentiert gleichzeitig praxiserprobte Resilienzstrategien, um diese Vielfalt als strategischen Vorteil zu nutzen. Von interkulturellen Kommunikationshindernissen bis hin zur Förderung einer integrativen Unternehmenskultur zeigt die Autorin konkrete Lösungen für Führungskräfte und Teams auf.
Zielgruppe	Führungskräfte, Unternehmer sowie alle Mitarbeitende und KI-Interessierte	Führungskräfte und HR-Verantwortliche	Unternehmer, Führungskräfte, HR-Verantwortliche und HR-Mitarbeitende
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Die wichtigsten KI-Handlungsfelder und KI-Möglichkeiten für Führungskräfte Strategien zur Skalierung und nachhaltigen Implementierung von KI-Lösungen Zukunftsszenarien und Vorbereitung auf die Arbeitswelt von morgen 	<ul style="list-style-type: none"> Guido Zander ist einer der 40 führenden HR-Köpfe in Deutschland. Was sich hinter den Mythen und (Schein-)Debatten um die „faulen Deutschen“ verbirgt. Was wirklich gegen Fachkräftemangel hilft. 	<ul style="list-style-type: none"> Praxisnahe Resilienzstrategien, um kulturelle Vielfalt als Stärke zu nutzen. Zeigt Kommunikationsbarrieren zwischen Kulturen und bietet konkrete Lösungen. Macht komplexe Themen zugänglich und fördert Kulturharmonie.
Bibliografische Daten	Verlag: Schäffer-Poeschel Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 232 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-7910-6492-5	Verlag: Haufe Verlag Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 240 Seiten Einband: Broschur ISBN: 978-3-68951-054-1	Verlag: Wiley-VCH Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 240 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-527-51201-0
Preis	39,99 Euro	22,00 Euro	29,99 Euro

Der neue Maßnahmenkatalog für soziale Verantwortung

Hannes managt, ist eine Geschichten-Serie mit feinsinniger Satire aus den und über die Management-Etagen.



In Hannes Unternehmen wird reflektiert. Man geht für eine Klausur außerhalb des unmittelbaren Umfeldes in ein feines Hotel. Das schafft Distanz zum Alltag und Nähe zu den Kollegen.

Klausur mit Aussicht auf Erkenntnis

Hannes schätzt das außerordentlich. Man pflegt Kontakte innerhalb des Gremiums. Man reflektiert, schätzt ein und plant die Zukunft. Zumindest hält man das fest. Oft ist der Glaube am Schluss dieser Zusammenkunft hoch, ab morgen die Welt zu verändern. Aber dann beginnt der Zersetzungsprozess der vermeintlich genialen Ideen bereits auf der Heimfahrt und lässt die Euphorie subtil erodieren.

Heute, am zweiten Tag dieses orchestrierten Denkens und Planens, schweifen die Gedanken gemäß dem Tagesprogramm in die Sphären der sozialen Verantwortungen als Vorgesetzte. Jeder Führungsverantwortliche soll dafür sorgen, dass innerhalb seines Bereiches ein wertschätzendes Klima herrscht.

Nicht, dass diese Aussage Zeuge einer neuen Erregenschaft ist. Aber der CEO hat die Aristoteles-Studie von Google gelesen, allen als obligatorische Vorbereitung zugesandt und dort festgehalten, dass man heute Pflöcke einschlagen möchte, um die dort erwähnte „psychologische Sicherheit“ zu installieren. Als Gralshüter des motivierenden Teamklimas möchte man fortan gelten.

Revolutionäre Ideen und Wertschätzung im Konjunktiv

In Gruppenarbeiten im Freien unter den Bäumen lässt sich gut philosophieren. „Also wenn wir Bäume hätten, wäre das alles kein Problem“, beginnt der Erste das Spiel der Gedanken. Man spürt, so richtig ernst nimmt's noch niemand. Also sind erst einmal die Sprücheklopfer gefragt, die zumindest für eine gute Stimmung in dieser Gruppenphase sorgen. Jeder Lacher löst weitere Stichworte aus.

Plötzlich ermahnt der interne Time-Manager, dass man vielleicht doch noch Ideen aufs Flipchart schreiben soll. Wird sonst peinlich, schließlich ist der Chef ja da und glücklicherweise in keiner der Gruppen. „Ich möchte euch nicht beeinflussen beim Gedankenprozess“, war seine Aussage. Will heißen: „Ich möchte jetzt lieber E-Mails beantworten“ – man darf Denken ja auch delegieren.

So kommen schlussendlich dann doch noch ein paar revolutionäre Ideen zusammen, die sich vielleicht nicht alle umsetzen lassen, die jetzt auch nicht gerade die Wertschätzung gefühlt durch die Decke schießen lassen, die sich aber zumindest nach außen gut zeigen lassen. Ein paar Posts auf der Unternehmensseite von LinkedIn wären dann zumindest ein Imagegewinn. Schließlich zählen Likes von Fremden mindestens so viel wie Kritik von Kollegen und Mitarbeitenden.

Der neue Maßnahmenkatalog: Zwischen Hund, Postbote und Patriarchat

So liest sich der Maßnahmenkatalog dann doch ganz so, dass es die Laune des Chefs derart erquickt lässt, dass er die Retraite mit den Worten: „Ich möchte nicht künstlich verlängern und wir haben auch alle sonst genug zu tun“, etwas früherzeitiger als geplant und dankend einem geordneten Ende zuführt.

Hannes, als solider Protokollführer, konstatiert stichwortartig einen gehaltvollen Maßnahmenkatalog:

- Projekt „Vereinbarkeit von Beruf und Hunden“ wird gestartet. Mit dabei sind Hundebesitzer,

eine externe Tierärztin, ein Hundehaare-Allergiker und eine externe Teamberatung für Live-Coaching.

- Eine Video-Reportage über den internen Postboten soll zeigen, dass auch versteckte Arbeiten geschätzt werden. Gezielt werden auch schon Kommentare vorbereitet: „Mein Blick auf den Postboten hat sich für immer verändert“.
- Pro Team wird ein Glücksbotschafter im Nebenamt nominiert. Das ist kein neuer Job, aber nicht ganz so fancy klingende PC-Jobs wie „System-Manager“ sollen Schritt für Schritt in solche neue Traumberufsbezeichnungen transformiert werden.
- Ein Online-Kurs „Patriarchat abschaffen für Anfänger“ wird im Intranet verlinkt mit einer persönlichen Empfehlung des alternden Boris Becker, dessen Testimonials heute auch für Budgets, die einem finanziellen Gnadenbrot erwachsen sind, bezahlbar sind.

Hannes schießt am Schluss noch durch den Kopf: Wie wäre es eigentlich, wenn das Erzeugen von Kindern im Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung als Überzeit gutgeschrieben werden könnte? Man könnte ja mal nachfragen ...

STEFAN HÄSELI,

Keynote-Speaker,
Kommunikationstrainer
und Kabarettist,
E-Mail: stefan.haeseli@
stefanhaeseli.ch,
stefan-haeseli.com



WEISSER RING

Wir helfen Kriminalitätsoffern.

Jeder kann Opfer werden.

Wir sind an Ihrer Seite.

Opfer-Telefon: 116 006

www.weisser-ring.de

Von links nach rechts: Ulrike Folkerts, Tom Wlaschiha, Adele Neuhauser, Ingo Lenßen

WIR STELLEN VOR

Bernhard Kuntz

Profil:

Vorname, Name: Bernhard Kuntz

Firma, PLZ/Ort: Die PRofilBerater GmbH, 64289 Darmstadt

Position/Tätigkeit: Inhaber

Kontaktdaten: Tel.: 0 61 51/89 65 90,

E-Mail: info@die-profilberater.de



Zum Beruf

Wie sind Sie zu dem gekommen, was Sie heute machen?

Über viele Umwege: Evangelischer Theologe – Diplom-Pädagoge – Fachzeitschriften-Redakteur – Inhaber einer auf Berater spezialisierten PR-/Marketing-Agentur (ich wurde – selbstironisch gesagt – immer „materialistischer“ 😊).

Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?

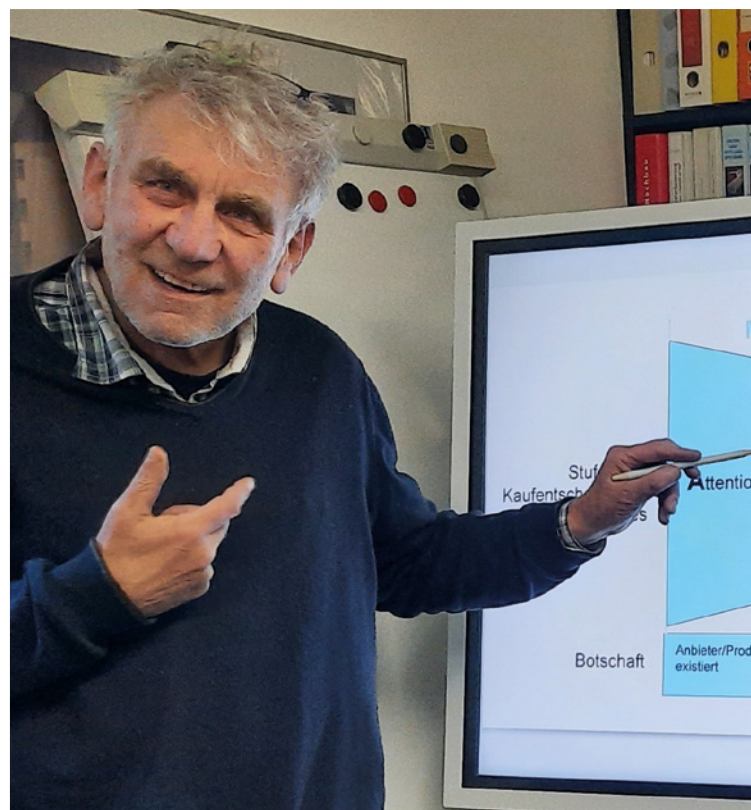
Meine relative Freiheit, mich in das Schreiben von Artikeln, Blog-Beiträgen usw. zu vertiefen.

Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?

Keine Ahnung!

Ihre Botschaft an unsere Leser?

Der Spruch des ehemaligen Fußballtrainers Dragoslav Stipanovic „Lebbe geht weider“ – egal was kommt!



Persönliches

Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?

Fußball-Profi – auch noch heute mit 67 Jahren.

Ein guter Tag beginnt ...

... mit einer Tasse Kaffee und einer Zigarette auf der Terrasse bei Sonnenschein.

Am liebsten beschäftige ich mich mit ...

... mir selbst und meinen Liebsten.

Wenn Sie einen persönlichen Wunsch frei hätten, würden Sie ...

... die Trumps, Musks, Putins & Co. dieser Welt mit einer SpaceX-Rakete auf den Mars schicken.

Beschreiben Sie sich mit drei Worten:

Kein „Revolutionär“ mehr; maximal noch ein Reformier.

Was schätzen Ihre Freunde/Ihr/e Partner/in an Ihnen?

Das müssen Sie meine Freunde usw. fragen.

Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?

Dasselbe wie jetzt: Das, was gerade ansteht, erledigen ... und nicht jammern.

Was ist für Sie im Leben wichtig?

Verantwortung übernehmen; zu wissen, wie gut es einem selbst im Vergleich zu vielen anderen geht. Dankbar hierfür sein.



Was ist der beste Ratschlag, den Sie je erhalten haben?

Indirekt von Henry Ford: „Love it, leave it or change it“.

Worüber können Sie lachen?

Und sich ärgern: Die „Besserverdienenden“, die lauthals verkünden: Leistung lohnt sich nicht (und den Hals nie voll kriegen).

Wobei können Sie am besten abschalten?

Beim Schlafen.

Langes Wochenende. Kurztrip. Wohin und mit wem?

Mit meiner Frau E-Bike fahren – möglichst bequem an einem Fluss.

Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?

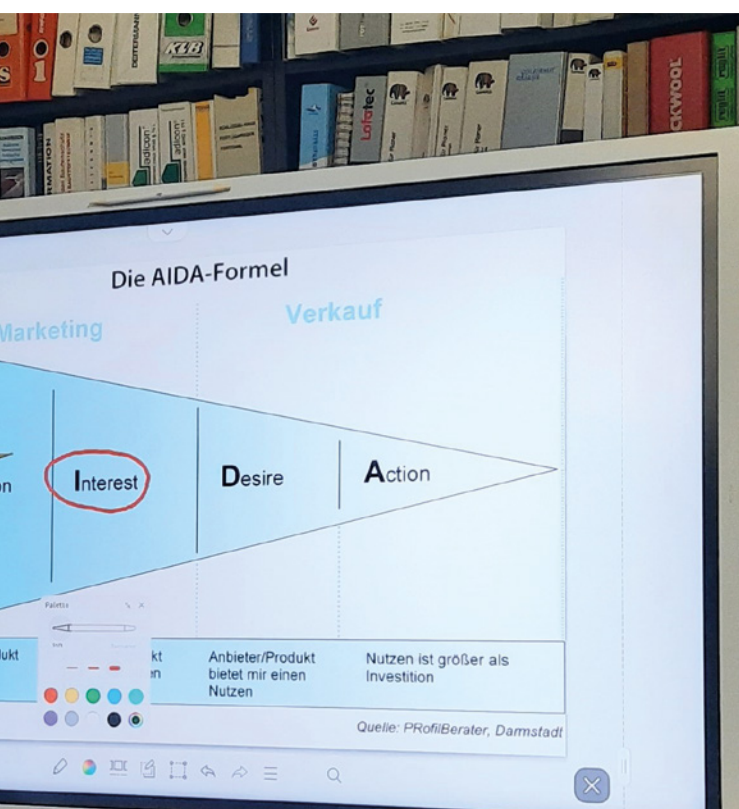
Nix Spezielles – auf mein Konto legen.

Was bedeutet Ihnen Sport?

Wenig, ich bevorzuge Gartenarbeit.

Welche Musik hören Sie gern?

Keine, ich bevorzuge meist die Ruhe.



Entweder ... oder:

Tee oder Kaffee? Kaffee.

Hund oder Katze? Weder noch: Honigbiene (ist arbeitsam und sozial).

Berge oder Meer? Berge (bzw. jeden Ort, an dem es grün ist).

Sommer oder Winter? Weder noch: Frühjahr und Herbst.

Fahrrad oder Auto? E-Bike.

(Nacht-)Eule oder Lerche? Eule.

Kino, DVD oder Streaming? Weder noch: Tageszeitung.

HR Performance 1/2026 – März (geplante Themen)

Messe Zukunft Personal Nord | Süd

Workforce Management

Talentmanagement | Recruiting

Künstliche Intelligenz (KI)

HR-Transformation

New Work | Remote Work

Employer Branding | Personal-Marketing



Veranstaltungen

Jahreswechsel in SAP HR HCM

14. Januar 2026 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Unbegrenzte Mobilität – Cloud, Apps & KI datenschutzkonform einsetzbar?

5. Februar 2026 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Digitale Personalakte

11. Februar 2026 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten

19. Februar 2026 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Minijobs – 13. März 2026 – Online-Kompaktkurs
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Ausbildung zum Datenschutzkoordinator

18. bis 19. März 2026 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Zukunft Personal Nord – 25. bis 26. März 2026 in Hamburg
www.zukunft-personal.com

Aktuelle Infos und Änderungen unter www.datakontext.com.

Impressum

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR

Verlag:

DATAKONTEXT GmbH
Augustinusstraße 11 A
50226 Frechen-Königsdorf
Tel.: 0 22 34/9 89 49-30
Fax: 0 22 34/9 89 49-32
www.hrperformance-online.de

Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)
Tel.: 0 22 34/9 89 49-75
E-Mail: [langecker\(at\)datakontext.com](mailto:langecker(at)datakontext.com)

Redaktion:

Michael Dullau,
Prof. Dr. Wilhelm Müller

Online-Redaktion:

Jessica Herz (Leitung Online)
Lisa Bieder,
Konstantin Falke,
Silvia Klüglich,
Janek Mazac,
Philip Meyer,
Chiara Schönbrunn
E-Mail: [info\(at\)datakontext.com](mailto:info(at)datakontext.com)

Vertrieb:

Dieter Schulz
E-Mail: [dieter.schulz\(at\)datakontext.com](mailto:dieter.schulz(at)datakontext.com)

Kontakt und Informationen –

Produktsicherheitsverordnung:
Dieter Schulz, Tel.: 0 22 34/9 89 49-99
[dieter.schulz\(at\)datakontext.com](mailto:dieter.schulz(at)datakontext.com)
www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung

Abo-Service:

Verlagsgruppe Hühlig Jehle
Rehm GmbH
Abonnentenservice
Hultschiner Straße 8
81677 München
Tel.: 0 89/21 83-71 10
Fax: 0 89/21 83-76 20
E-Mail: [aboservice\(at\)hjr-verlag.de](mailto:aboservice(at)hjr-verlag.de)

Abonnement:

Jahresabonnement: 154,00 Euro
Einzelheft: 42,00 Euro
Jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten
Der Abonnementspreis wird im Voraus
in Rechnung gestellt. Das Abonnement
verlängert sich zu den jeweils gültigen
Bedingungen um ein Jahr, wenn es
nicht mit einer Frist von acht Wochen
zum Ende des Bezugszeitraums ge-
kündigt wird.

Anzeigenverwaltung

Wolfgang Scharf (verantwortlich)
Tel.: 0 22 34/9 89 49-60
E-Mail: [wolfgang.scharf\(at\)datakontext.com](mailto:wolfgang.scharf(at)datakontext.com)

Anzeigen-/Mediaberatung und Sonderdrucke:

Petra Priggemeyer
Tel.: 0 22 34/9 89 49-67
E-Mail: [petra.priggemeyer\(at\)datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer(at)datakontext.com)

Nachdruck:

Nachdruck nur mit ausdrücklicher
Genehmigung des Verlages und unter
voller Quellenangabe. Für eingescann-
te Manuskripte und Bildmaterialien, die
nicht ausdrücklich angefordert wurden,
übernimmt der Verlag keine Haftung.

Herstellung:

Dieter Schulz
E-Mail: [dieter.schulz\(at\)datakontext.com](mailto:dieter.schulz(at)datakontext.com)

Satz/Layout:

M-O-P-S, Kirsten Pfaff
Königskauler Straße 1, 53773 Hennef
Tel.: 0 22 42/91 68 20
E-Mail: [kirsten.pfaff\(at\)posteo.de](mailto:kirsten.pfaff(at)posteo.de)

Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH
Herr Ronny Thürmann
Gewerbering West 27
39240 Calbe
E-Mail: [r.thuermann\(at\)cunodruck.de](mailto:r.thuermann(at)cunodruck.de)

Druckauflage:

5.500 Stück
33. Jahrgang 2025
ISSN 1866-3753

Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + ein Special zur
HRP 4/2025

Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT;
(AZZ AI, Bussakon, Deemerwha studio,
Delmaine Donson-peopleimages.com,
IDOL'foto, InfiniteFlow,
James Thew, Jürgen Fälchle,
kazitafahnizeer, Krakenimages.com,
krissikunterbunt, lichtblitze, Lisicus,
marjaobradovic, mobilise248,
oksa_studio, Pete.jpg, phimpapha,
photon_photo, photopixelstudio,
Pichsakul, Robert Kneschke,
sebra, snowing12, Suriya, TeamDF,
VideoFlow)/stock.adobe.com



bitkom
akademie

Ausgezeichnet weiterbilden – dreifach prämiert für Ihre Zukunft.

Wir qualifizieren die Digitalwirtschaft – seit 20 Jahren.

Seit 20 Jahren steht die Bitkom Akademie an der Spitze der digitalen Weiterbildung in Deutschland. **Mit über 400 Weiterbildungen pro Jahr** – von Live-Online-Seminaren über Zertifikatslehrgänge bis hin zu individuellen Schulungsangeboten – unterstützt Sie die Bitkom Akademie Unternehmen nachhaltig bei Ihren Digitalisierungsprojekten.

Seminartermine 2025/2026

Zweimal im Jahr präsentiert die Bitkom Akademie ihr neues Seminarprogramm und greift dabei die wichtigsten Trends und Herausforderungen der Digitalisierung auf. Das nächste Programm wird im Dezember 2025 gelauncht.

Jetzt passende Weiterbildung finden!



Michel Achenbach
Leiter Bitkom Akademie

**Newsletter abonnieren und
keine Updates verpassen!**



Schwerpunkte des aktuellen Seminarprogramms:

Künstliche Intelligenz

Seminare und Kompetenzschulungen zur Umsetzung des **AI Act** und Anwendung zukunftsweisender KI-Technologien und -Tools.

IT-Sicherheit

Praxisorientierte Workshops und Zertifikatslehrgänge mit Fokus auf die Anforderungen des **KRITIS-Dachgesetzes & NIS2**.

Digitale Transformation

Neue Inhalte für Seminare wie **Digital Transformation Professional** und **CDO** – abgestimmt auf aktuelle regulatorische Vorgaben.

So individuell wie Ihr Team

Unsere Inhouse-Schulungen

Alle Seminare der Bitkom Akademie – aber auch Themen, die aktuell nicht Teil unseres Portfolios sind – können in Absprache als Inhouse-Schulung angeboten werden. Inhalte und Formate lassen sich flexibel an die spezifischen Anforderungen und den Wissensstand der Mitarbeitenden anpassen.

Jetzt Website besuchen!
www.bitkom-akademie.de



Smarteres Recruiting mit AI Hiring

Schneller zum passenden Talent –
KI-gestützt, transparent und fair.

Jetzt kostenlos testen:

www.rexx-systems.com



Rexx Recruitment macht Ihre Bewerbungsprozesse effizienter; von der Ausschreibung bis zur Unterschrift.

KI-gestützte Analysen optimieren Ihre Stellenanzeigen und empfehlen automatisch die besten Jobbörsen. So treffen Sie datenbasierte Entscheidungen, steigern die Reichweite Ihrer Anzeigen und gewinnen die passenden Talente.

AI Hiring analysiert Bewerbungen anonym, erkennt in Sekunden passende Personen und beschleunigt den Auswahlprozess – fair, transparent und effizient. Recruiting, wie es sein sollte: digital, zielgerichtet und von Rexx Systems.