

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR



Workforce Management im digitalen Wandel

Anbieter

- Messehighlights
ZP Nord/Süd
- Zeitwirtschaft
- Zutrittskontrolle
- PEP u.a.m.



Ihr Abonnenten-
vorteil: kostenfrei
teilnehmen -
Gutscheincode
HRPToolsDays26
jetzt einlösen!

HR & Payroll Tools Days 2026

7.-8. Juli 2026 | Köln

Referent/in: Janette Rosenberg, Markus Stier

Ihr Nutzen:

- ✓ kompakter Marktüberblick über aktuelle HR- und Payroll-Tools
- ✓ fachliche Orientierung durch Keynotes und Praxisbeispiele
- ✓ direkter Zugang zu Experten und Anbietern
- ✓ Networking: Neue Kontakte und Austausch auf Augenhöhe
- ✓ kostenfreie Teilnahme für alle Abonnenten/innen der HR Performance an der diesjährigen Veranstaltung



Jetzt anmelden: www.datakontext.com/toolsdays

HR-Baustellen und Tagesgeschäft fordern die Personalabteilung



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur

Viele Personalverantwortliche betreiben derzeit ein wahres HR-Baustellenmanagement. Die angespannte wirtschaftliche Situation sorgt für Unruhe und Umbrüche. Der Digitalisierungsdruck bleibt hoch. Die Politik beklagt den hohen Krankenstand und fordert mehr Arbeitszeit. Sie sucht die Buhmänner im Personalwesen. Doch da liegt sie falsch. Dort gibt es Baustellen – und in den HR-Werkstätten wird fleißig gearbeitet. Das Gefühl der zielgerichteten Lösungsfindung hat man in der Politik nicht immer. Entscheidungen werden in Kommissionen vertagt, statt zügig Veränderungen und Erleichterungen zu schaffen.

Mehrstunden lösen keine strukturellen Probleme

Unser Autor Guido Zander hat sich ausführlich mit der Forderung nach einer Ausweitung der Arbeitszeit beschäftigt. Letztes Jahr auf der Messe Zukunft Personal in Köln feierte sein Buch „Die faulen Deutschen?“ Premiere. In seinem Artikel (s. S. 10 ff.) weist er die Forderung nach mehr Arbeitszeit zurück. Stattdessen fordert er mehr Flexibilität beim Personaleinsatz, den Abbau von Bürokratie und den Umbau unserer „Arbeitswelt“. Wir müssen die Prozesse optimieren und weniger Bullshit-Aktivitäten und Arbeitsverwaltung betreiben. Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, die Investitionen in die Bildung erfolgen und die Automatisierung gelingt, dürfte auch die Produktivität steigen.

Deutschland ist Weltmeister beim Thema Arbeitszeitflexibilisierung. Sie war die Grundlage für die wirtschaftlichen Erfolge dieses Landes in der Vergangenheit. Sie bleibt auch ein Schlüssel für das Comeback. Die Herausforderungen rund um die Themen Zeit, Zutritt und Kontrolle steigen ständig. Damit wachsen auch die Komplexität und die Verantwortlichkeit der HR-Abteilung. Werner Störmer stellt die zunehmenden Anforderungen an Zutritts- und Sicherheitssysteme vor (s. S. 22 ff.). Dr. Andreas Hoff, der Pionier für Schichtsystemlösungen, findet für jedes Schichtproblem eine Lösung (s. S. 16 ff.). Ohne die Anbieter im Bereich Zeit und Zutritt wären die ganzen individuellen Lösungen gar nicht zu verwalten und zu organisieren. Sie sind allen Herausforderungen gewachsen. Und wenn nicht, dann entwickeln sie die passende Lösung (s. S. 14 ff., S. 20 ff., S. 27 und S. 28).

HR Performance neu denken

Zum Glück finden bundesweit regelmäßig HR-Messen statt. Dort stellen die erfahrenen Anbieter ihre aktuellen Lösungen vor. Auf den Podien dreht sich alles um KI und die HR-Transformation. Hier treffen Sie auf die „Zukunft“ und finden Antworten auf Ihre Fragen. Viele Artikel in dieser Ausgabe fokussieren das Thema KI aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln. KI revolutioniert Arbeit, Bildung und unsere Gesellschaft (ab S. 36). Damit die Transformation in der KI-Welt auch gelingt, brauchen wir alpha-intelligente Führungskräfte (s. S. 82 ff.).

Mit unserer ersten Ausgabe in diesem Jahr wünschen wir Ihnen ein erfolgreiches HR-Werkstatt- und -Baustellenmanagement. Lassen Sie sich von den vielen Impulsen und Gedanken dieser Ausgabe anregen.

Zeitwirtschaft

Mehrstunden lösen keine strukturellen Probleme 10

Personaleinsatzplanung

Was tun, wenn Schicht-Mitarbeiter*innen vollständige Planbarkeit wünschen? 16

Zutritt und Kontrolle

Höhere Anforderungen an Zutritts- und Sicherheitssysteme 22

Workforce Management

planzeit® vereint HR, Zutritt und Workforce-Management 28

GFOS 2026: Workforce Management neu definiert 29

Messe-Highlights

Zwei starke Messe-Plattformen für die Arbeitswelt von morgen 30

Team Human × AI: Performance neu denken 33

Messe LEARNTEC

Wo die Zukunft des Lernens gestaltet wird 34

HR & KI

KI revolutioniert Arbeit, Bildung und Gesellschaft – und HR 36

Mensch oder Maschine: Wer entscheidet besser in Human Resources? 40

KI im Praxistest: Zwischen Hype und Realität 46

So gelingen Change-Projekte mit Storytelling und KI 50

HR-Transformation

HR-Transformation gelingt nur durch klare Kommunikation 54

HR als Stabilitätsanker und Gestalter in herausfordernden Zeiten 59

Anbieter

Zeitwirtschaft 14

Personaleinsatzplanung/Workforce Management 20

Zeitwertkonten 21

Zutrittskontrolle 27

Messe-Highlights 32

Zeit und Lohn perfekt integriert (KP) 79



Mehrstunden lösen keine strukturellen Probleme



Höhere Anforderungen an Zutritts- und Sicherheitssysteme



Mensch oder Maschine: Wer entscheidet besser in Human Resources?



HR RoundTable News
Ausgabe April 2026

Digitale HR-Transformation schafft neue Unternehmensrealitäten 60

Talentmanagement

Ist HR für KI in der Personalentwicklung bereit? 64

Recruiting

Offboarding neu denken und mit KI Wissen bewahren 68

Den Nachwuchs früh erreichen 72

Employer Branding

Nur eine starke Arbeitgebermarke gewinnt Talente 74

New Work

Der Mythos vom Generationenkonflikt 78

Mitarbeiter fordern mehr HR-Einfluss auf die Führungskultur 80

Eine alpha-intelligente Führungskraft werden 82

Management

Alles normal – die Krux mit den Arbeitszeitmodellen 86

Service

Editorial: HR-Baustellen und Tagesgeschäft fordern die Personalabteilung 3

Drei Fragen an Beate Cubitt 6

Drei Fragen an Sabrina Kosse 7

Drei Fragen an Anja Rausch 8

Drei Fragen an Giordana Sperling-Doppstadt 9

Buchvorstellungen 58

Wir stellen vor: Barbara Liebermeister 88

Vorschau/Impressum 90



Digitale HR-Transformation schafft neue Unternehmensrealitäten



Eine alpha-intelligente Führungskraft werden

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



= Teil einer Serie

Drei Fragen an ...

... **Beate Cubitt**, seit dem 1. Februar 2025 als **Personalleiterin am Universitätsklinikum Ulm (UKU)** tätig. Dort verantwortet sie den **Gesamtbereich Personal** sowie die **Kindertagesstätten**.



HRP: Welche Veränderungen streben Sie beim Universitätsklinikum Ulm an, speziell im HR-Bereich?

Beate Cubitt: Wir treiben die Digitalisierung unserer HR-Prozesse konsequent voran, um administrative Abläufe zu vereinfachen und mehr Zeit für strategische Personalarbeit zu gewinnen. Gleichzeitig stärken wir das Recruiting und das Employer Branding, um dem Fachkräftemangel gezielt zu begegnen. Mit dem Ausbau gezielter Kompetenzentwicklung und Nachfolgeplanung möchten wir auf den demografischen Wandel reagieren und die Bindung zum Universitätsklinikum Ulm als attraktiven Arbeitgeber stärken.

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

Cubitt: Wesentlich sind für uns digitale Tools, die Transparenz und Effizienz schaffen. Mit der Einführung eines neuen Workforce-Management-Systems werden wir die komplexe Dienstplanung deutlich vereinfachen und die vorhandenen Ressourcen besser nutzen können. Mitarbeitende sollen ihre geplanten Einsätze künftig über mobile Apps einsehen und beispielsweise auch Wünsche anmelden oder Diensttausche anstoßen können. Zusätzlich möchten wir KI-gestützte Anwendungen stärker nutzen, etwa für Bewerbervorauswahl, Prognosen im Personalbedarf und zur Entlastung administrativer Prozesse – so bleibt mehr Raum für echte Personalarbeit.

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

Cubitt: Personalarbeit in Krisenzeiten heißt für mich: Stabilität schaffen, Orientierung geben und zugleich flexibel bleiben. Wir müssen schneller auf Veränderungen reagieren, transparent kommunizieren und Führungskräfte wie Mitarbeitende aktiv unterstützen. Resilienz, Gesundheitsförderung und gezielte Führungskräfteentwicklung gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig braucht es datenbasierte Entscheidungen und klare Prioritäten, um Ressourcen zu sichern und handlungsfähig zu bleiben.

HRP: Frau Cubitt, vielen Dank für das Gespräch.



Was bleibt? Mein Erbe. Für unsere Natur.

Arten- und wasserreiche Flüsse, klare Seen und tiefe Wälder – Gedanken und Bilder nur von früher?

Helfen Sie mit, bedrohte Tierarten und Lebensräume unserer Heimat auch für nachfolgende Generationen zu schützen und den Verlust der Artenvielfalt zu stoppen.

Geben Sie eigene Werte weiter: mit einem Testament zu Gunsten der gemeinnützigen Heinz Sielmann Stiftung. Wir fördern Natur- und Umweltschutz sowie das Naturerleben – ganz besonders für Kinder.

Ein kostenfreier Ratgeber zum Thema Testament und Engagement liegt für Sie bereit.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 05527 914 419 | www.sielmann-stiftung.de/testament

Drei Fragen an ...

... Sabrina Kosse, seit Januar 2025 Head of People bei der Marketingagentur Intermate.



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Marketing-agentur Intermate an, speziell im HR-Bereich?

Sabrina Kosse: Wir befinden uns in einer Phase der Liminalität – einem Übergang, in dem wir unsere Organisation neu denken. Im HR heißt das: Wir schaffen Strukturen, die Wandel ermöglichen, statt ihn zu bremsen. KI hilft uns, Muster zu erkennen, Routinen zu automatisieren und Führung neu zu definieren – menschlich, datenbasiert und zukunftsorientiert.

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

Kosse: Neben klassischen Tools wie Personio und Leapsome bauen wir unsere eigene KI-Umgebung konsequent aus. Ich bin überzeugt: Technologie wird viele unserer heutigen HR-Prozesse ersetzen – und das ist gut so, denn dadurch entsteht Raum für das, was wirklich zählt: strategische, kreative und menschliche Arbeit. Wir entwickeln uns weiter – mit neuen Werkzeugen und einem neuen Selbstverständnis von HR.

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

Kosse: Personalarbeit heißt heute: Wandel gestalten, ohne den Menschen aus dem Blick zu verlieren. Wir müssen Orientierung geben, wo Unsicherheit herrscht, und Räume schaffen, in denen Neues entstehen darf.

Technologie und Empathie gehören dabei zusammen – Daten helfen zu verstehen, Haltung hilft zu führen. Stabilität entsteht, wenn beides im Gleichgewicht ist.

HRP: Frau Kosse, vielen Dank für das Gespräch.

BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

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 ...

... Anja Rausch, seit dem 1. März 2025 Group Director HR in der Vogel Communications Group und seit dem 1. Oktober 2025 Chief Human Resources Officer.



Foto: © Katrin Heyer

HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Vogel Communications Group an, speziell im HR-Bereich?

Anja Rausch: Für den Bereich People & Culture in der Vogel Communications Group ist es essenziell, unseren vielen jeweils kulturell einzigartigen Unternehmen im Bereich Fachinformatik und B2B-Kommunikation individuelle und maßgeschneiderte HR-Lösungen anzubieten – und diese natürlich mit entsprechender Operational Excellence in die Umsetzung zu bringen. Dieses Spannungsfeld gut zu gestalten, ist meine wichtigste Aufgabe! Dabei sind uns Nahbarkeit, Empathie und persönliche Betreuung sehr wichtig.

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

Rausch: KPIs spielen eine immer größere Rolle für uns, um zu jeder Zeit einen guten Überblick über die jeweilige Situation unserer Unternehmen zu haben. Über Business-Intelligence-Lösungen können wir Daten aus verschiedenen Systemen gut kombinieren, entsprechende Rückschlüsse ziehen und Maßnahmen ableiten. Und – natürlich! – setzen wir auf künstliche Intelligenz als fleißiges Helferlein für viele kleine und größere repetitive Aufgaben.

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

Rausch: Flexibilität ist in der Personalarbeit ein Schlüsselfaktor, ebenso wie die Kompetenz, Führungskräften und Mitarbeitenden in unsicheren Zeiten Sicherheit zu vermitteln. Wir unterstützen anstehende Transformationsprozesse durch entsprechendes Change-Know-how und durch die Entwicklung neuer, zukunftsfähiger Rollen und Job-Profile, um trotz widriger Märkte gut für die Zukunft aufgestellt zu sein. Dabei setzen wir auf Partizipation möglichst breiter Zielgruppen aus dem Unternehmen.

HRP: Frau Rausch, vielen Dank für das Gespräch.

Tausendschöne Momente.
Endlich sind sie da.

Spenden und
Infos unter
www.rotenasen.de

Drei Fragen an ...

... Giordana Sperling-Doppstadt, seit dem 1. Januar 2025 als Chief People & Corporate Services Officer beim Duisburger Hafen tätig.



Foto: © duisport, Frauke Schumann

HRP: Welche Veränderungen streben Sie beim Duisburger Hafen an, speziell im HR-Bereich?

Giordana Sperling-Doppstadt: Ich sehe HR als aktiven Gestalter des Wandels im Duisburger Hafen. Gemeinsam entwickeln wir daher im Unternehmen HR zu einem strategischen Partner weiter – mit fundierter Expertise, technologischem Know-how und einem stärkeren Fokus auf datenbasierte Entscheidungen.

Unser Ziel ist eine Kultur, die Mitarbeitende in den Mittelpunkt stellt, Lernen fördert und Vielfalt lebt – als Basis für nachhaltige Innovation und Zukunftsfähigkeit.

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

Sperling-Doppstadt: Wir setzen auf Tools, die Prozesse automatisieren, datenbasierte Entscheidungen ermöglichen und die Employee Experience verbessern.

Besonders wichtig sind uns hierbei Anwendungen für Recruiting, Talentmanagement, digitales Lernen und Feedback. Sie machen HR transparenter, effizienter und wirkungsvoller.

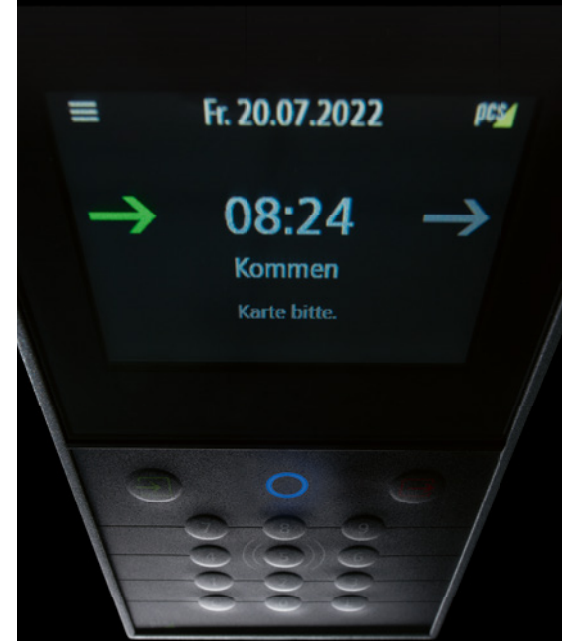
HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?

Sperling-Doppstadt: In Krisenzeiten ist HR ein verlässlicher Kompass: Wir begleiten Führungskräfte und Mitarbeitende flexibel, reagieren schnell auf Veränderungen und bieten individuelle Unterstützung.

Dabei sind offene Kommunikation, das Ernstnehmen von Sorgen und der gezielte Aufbau von Resilienz entscheidend, um Teams zu stärken und gemeinsam handlungsfähig zu bleiben.

HRP: Sperling-Doppstadt, vielen Dank für das Gesprächs.

Zeit für Sicherheit.



IHRE ZEITEN IM FOKUS

INTUS Zeiterfassungsterminals

- Prämiertes Industriedesign
- Intuitive Bedienbarkeit
- Hochwertige Qualität
- Zuverlässige Funktionalität
- Kombinierbar mit den führenden Lösungen für Zeitwirtschaft und Workforce Management

◆◆ **PCS Systemtechnik**
Von der Beratung über die Umsetzung bis zur Wartung.



www.pcs.com

Mehrstunden lösen keine strukturellen Probleme

Unser Autor Guido Zander, einer der Top 40 HR-Köpfe und Geschäftsführender Partner der SSZ Beratung, zeigt in seinem neuesten Artikel auf, warum die Schweiz nicht wegen längerer Arbeitszeiten vorne liegt, sondern aufgrund deutlich überzeugenderer Rahmenbedingungen. Produktivität entsteht dort, wo Strukturen tragen und motivieren – zusätzliche Stunden lösen ohne Reformen keine Probleme.

Vor Kurzem war es Markus Söder und kurz danach Friedrich Merz, die sich in die anhaltenden Forderungen nach Mehrarbeit eingereiht hat und pauschal die Erhöhung der Wochenarbeitszeit um eine Stunde ins Spiel gebracht haben. Als Vorbild nannten beide dafür die Schweiz. Und in der Tat lag die durchschnittliche Wochenarbeitszeit im Jahr 2023 dort bei 42,55 Stunden, während es in Deutschland 40,40 Stunden waren. Inklusive der sehr hohen Teilzeitquote lag die durchschnittliche Wochenarbeitszeit allerdings nur geringfügig über der der Deutschen bei 35,5 Stunden.

Sind die Schweizer also leistungsbereiter als die Deutschen? Diese Frage lässt sich nicht allein aus der Betrachtung der Bruttoarbeitszeit beantworten, sondern muss in einem größeren Gesamtkontext gesehen werden.

Betrachtung der Netto- statt Bruttoarbeitszeit

Entscheidend für eine Einordnung ist nicht die Bruttoarbeitszeit, sondern die nach Abzug von Urlaub, Krankheit und Feiertagen übrig bleibende Nettoarbeitszeit, in der tatsächlich gearbeitet werden kann bzw. könnte.

Tabelle 1 zeigt, dass Deutschland in Bezug auf die Nettoarbeitszeit noch schlechter abschneidet als beim Vergleich der Bruttoarbeitszeit. Dies liegt daran, dass Deutsche im Schnitt fünf Tage mehr Urlaub haben und fast doppelt so häufig

krank sind (Quelle: OECD). Die Feiertage sind etwas schwammig, da in der Schweiz je nach Kanton zwischen 7 und 15 Feiertage anfallen. Daher habe ich den gleichen Wert von zehn Tagen wie in Deutschland herangezogen. Insgesamt arbeiten die Schweizer 185 Nettostunden pro Jahr mehr, was 3,56 Stunden pro Woche entspricht. So gesehen leisten die Schweizer tatsächlich relevant mehr Arbeitszeit als die Deutschen.

Betrachtung von Produktivität und Lohnhöhe

Die Betrachtung der Arbeitszeit allein ist allerdings immer noch nicht aussagekräftig. Entscheidend ist, was in dieser Arbeitszeit tatsächlich an Ergebnissen produziert wird. Um dies zu veranschaulichen, greife ich auf eine Berechnung aus meinem Buch „Die faulen Deutschen? (Schein-) Debatten und Lösungen für eine zukunftsorientierte Arbeitswelt“ (Haufe Verlag) zurück.

Hierfür vergleiche ich im ersten Schritt das jeweilige durchschnittliche Bruttoeinkommen beider Länder. Im Jahr 2023 lag dies in der Schweiz bei CHF 81.600, was bei einem in 2023 gültigen durchschnittlichen Wechselkurs von \$1,1136 einem Jahresgehalt von \$71.831 entspricht. Damit lag dieses gut \$6.000 über dem deutschen Einkommen. Gleichzeitig befand sich das durchschnittliche Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Arbeitsstunde mit \$82,61 deutlich über dem deutschen Wert von \$68,10.

Multipliziert man diesen Wert jeweils mit der jährlichen Nettoarbeitszeit einer Vollzeitkraft, erwirtschaftet eine Schweizer Vollzeitkraft pro Jahr ein BIP von \$152.829 gegenüber \$113.387 einer Vollzeitkraft in Deutschland. Setzt man diese Zahl wiederum ins Verhältnis zum Lohn, erwirtschaften die Schweizer je eingesetztem Lohn-dollar \$2,13, die Deutschen \$1,73. Tatsächlich liegt Deutschland damit bei jeder einzelnen Kennzahl hinter der Schweiz.

	Wochenarbeitszeit Vollzeit	Krankenquote	Urlaubsanspruch	Feiertage	Nettojahresarbeitszeit
Deutschland	40,40	6,80	30	10	1.665
Schweiz	42,55	3,80	25	10	1.850

Tabelle 1: Ländervergleich Deutschland – Schweiz Arbeitszeit, Abwesenheiten im Jahr 2023

Was brächte nun eine Stunde mehr Arbeit pro Woche?

Die spannende Frage ist nun, ob das den Rückschluss zulässt, dass die Deutschen weniger leistungsbereit sind, und ob das Problem damit behoben ist, dass wir alle eine Stunde mehr arbeiten. Konkret würde das bedeuten, dass die Deutschen brutto 52 Stunden pro Jahr mehr arbeiten würden, was einer Zunahme der Nettoarbeitszeit um 2,46 Prozent bedeuten würde. Nehmen wir zusätzlich an, wir würden zwei Feiertage reduzieren und den Urlaub auf fünf Wochen kürzen. In diesem Fall würden in Deutschland je eingesetztem Lohndollar \$1,82 erwirtschaftet. Dies aber nur unter der Voraussetzung, dass die zusätzlich geleisteten Stunden kostenfrei erbracht würden. Würde man den Lohn ebenfalls um 2,46 Prozent erhöhen, läge die Produktivität wieder nur noch bei \$1,78 je Lohndollar.

Der Vollständigkeit halber sei nur erwähnt, dass eine Stunde Mehrarbeit mit einhergehender Lohnerhöhung ohne Senkung der Feiertage und des Urlaubsanspruchs überhaupt keinen positiven Effekt hätte und sich in Bezug auf die Produktivität neutralisieren würde. Geht man dann noch davon aus, dass eine zusätzliche Stunde aufgrund volatiler Rahmenbedingungen dazu führen würde, dass in bedarfsschwachen Zeiten zwar die zusätzliche Stunde bezahlt, aber nicht produktiv genutzt wird, könnte die Produktivität dadurch sogar sinken. Der positive Effekt von einer Stunde Mehrarbeit wäre also eher überschaubar.

Abgesehen davon gibt es bei der Umsetzung viele offene Fragen, die von keinem der Befürworter von Arbeitszeitverlängerung auch nur ansatzweise beantwortet wurden:

- Wer genau soll eine Stunde mehr arbeiten? Die mit 40 Stunden arbeiten 41, die mit 35 Stunden nun 36 und Teilzeitbeschäftigte ebenfalls eine Stunde mehr? Oder sollen alle unter 40 Stunden mehr als eine Stunde mehr arbeiten und ab 40 Stunden bleibt alles gleich?
- Wie soll das funktionieren, wenn viele der Wochenarbeitszeiten per Tarifvertrag festgelegt sind? Sollen die Tarifverträge per Gesetz ausgehebelt werden?
- Soll Teilzeit verboten werden, und wenn nein, wie will man dann verpflichtend erreichen, dass jemand in Teilzeit mehr arbeitet? Zumal Vollzeit oder mehr Teilzeitstunden wegen fehlender Kinderbetreuung oft nicht möglich ist?
- Soll die Mehrstunde dann auch entsprechend vergütet werden? Bis dato hat zumindest niemand geäußert, dass diese unbezahlt sein soll,

was wiederum die einzige Möglichkeit wäre, die Produktivität zu steigern.

Jenseits der „niedrigen“ Arbeitszeit wird auch immer die hohe Krankenquote in Deutschland ins Feld geführt, wenn es darum geht, fehlende Leistungsbereitschaft nachzuweisen.

Die Krankenquote ist in Deutschland fast doppelt so hoch wie in der Schweiz

Und objektiv betrachtet ist es tatsächlich so, dass die Kranktage je Beschäftigten in Deutschland fast doppelt so hoch sind wie die in der Schweiz. Das ist eine Tatsache und da gibt es auch nichts zu beschönigen. Denn es gibt definitiv eine kleine Minderheit der Beschäftigten, die sich auf Kosten anderer optimiert und die Krankenquote für alle erhöht. Dennoch lohnt sich ein Blick auf die übrigen Rahmenbedingungen wie Lohnhöhe und Steuerquote.

Im Vergleich zu Deutschland (ca. 20 Prozent aller Beschäftigten) hat die Schweiz (ca. 14 Prozent aller Beschäftigten) einen deutlich geringeren Niedriglohnsektor. Der Mindestlohn liegt je nach Kanton zwischen 21,49 und 24,72 Euro, das Lohnniveau ist insgesamt höher, und während in Deutschland im Schnitt nur 68 Prozent Netto vom Brutto übrig bleiben, sind es in der Schweiz ca. 79 Prozent. Bei den Hilfsarbeitern in der Schweiz lag die Krankenquote 2023 übrigens bei 6,6 Prozent, im deutschen Banken- und Versicherungsgewerbe bei 4,5 Prozent.

Das alles deutet darauf hin, dass die Menschen nicht zwingend fauler sind, andere Rahmenbedingungen aber dazu führen, dass Menschen sich anders verhalten. Und wenn man das Gefühl hat, dass der Lohn nicht angemessen ist, fällt die Bettkantenentscheidung mit hoher Wahrschein-

Land	Durchschnittliches Bruttoeinkommen in \$	Durchschnittliches Bruttoinlandsprodukt je Arbeitsstunde in \$	Jährliche Nettoarbeitszeit einer Vollzeitskraft in h	GDP einer Vollzeitskraft in \$	GDP Vollzeit im Verhältnis zum Lohn
Deutschland	65.719	68,10	1.665	113.387	1,73
Schweiz	71.831	82,61	1.850	152.829	2,13

Tabelle 2: Ländervergleich Deutschland – Schweiz im Hinblick auf Produktivität



lichkeit häufiger zuungunsten der Arbeitgeber aus. Das finde ich nicht gut, aber es ist zumindest eine Erklärung und zeigt auf, dass Arbeitgeber und Politik durch geeignete Rahmenbedingungen durchaus auch Einfluss auf die Krankenquote haben können. Allerdings ist am Ende nicht die Lohnhöhe entscheidend, sondern die Kaufkraft und die ist in der Schweiz aufgrund des höheren Preisniveaus ähnlich wie in Deutschland. Was aber durchaus einen motivatorischen Effekt haben könnte, ist, ob man von jedem verdienten Euro am Ende 79 oder 68 ct. übrig behält.

Wie kann dann die Produktivität und Leistungsbereitschaft konkret verbessert werden?

Das Grundproblem ist nur sekundär die Höhe der Arbeitszeit. Der Vergleich der beiden Länder zeigt, dass das Hauptproblem darin besteht, wie viel in einer Arbeitsstunde erwirtschaftet wird, also wie hoch das BIP je eingesetzter Arbeitsstunde ist. Und hier liegt die Schweiz mit \$82,61 über 21 Prozent über dem deutschen Wert von \$68,10. Für Unternehmen gibt es viele Maßnahmen, um die Produktivität zu steigern:

Maßnahme 1: Arbeitszeit flexibilisieren

Letztendlich geht es darum, wie effektiv eine Arbeitsstunde eingesetzt wird, und das gelingt mit starren Schichtsystemen in einem flexiblen Umfeld immer seltener. In fast jedem unserer Pro-

jekte identifizieren wir Leerzeiten, also geleistete Arbeitszeiten, die eigentlich nicht benötigt worden wären. Meisten resultieren diese aus starren Arbeitszeitvereinbarungen, weil die Beschäftigten bei einer Unterauslastung trotzdem anwesend sind.

Geht dann der Auftragseingang wieder hoch, werden Sonderschichten am Wochenende anberaumt, die dann oft noch bezuschusst werden. Man zahlt also sowohl die Leerstunden und bezuschusst dann auch noch die Mehrarbeit, anstatt das Ganze über Zeitkonten zu lösen. Durch flexiblen Personaleinsatz können deutliche Produktivitätsgewinne erzielt werden.

Maßnahme 2: Die richtigen Dinge tun

Was wir Deutschen sehr gut können, ist, dass wir Dinge richtig machen, oft sogar überperfekt, was Zeit und Geld kostet. Gleichzeitig haben wir verlernt, die richtigen Dinge zu tun. Es wird unglaublich viel Zeit in Abstimmungen, aufgeblähten Meetings, Überbürokratie (damit meine ich nicht den Staat, sondern die unternehmensinternen Überregulierungen) und sonstige nicht ergebnisorientierte Tätigkeiten gesteckt. Die Anzahl der Bullshit-Aktivitäten hat deutlich zugenommen. Nur weil man beschäftigt ist, ist man noch lange nicht produktiv.

Provokativ gesagt, kommen mittlerweile manchmal zwei Verwalter auf eine operative Arbeits-

kraft. Die Produktivität steigt automatisch, wenn wir mit derselben Arbeitszeit einen höheren Output zu gleichen Kosten generieren. Das gelingt entweder durch Streichen von unnötigen Tätigkeiten oder durch optimierte Prozesse. Erhöhen wir nur die Arbeitszeit bei gleichzeitiger Lohnerhöhung, hat das auf die Produktivität überhaupt keinen Einfluss.

Maßnahme 3: Investition in gute Produkte

Ein weiterer Aspekt für die Höhe des BIP ist die Qualität der Produkte und die Werthaltigkeit der Marken und der damit verbundenen Chance, hohe Preise zu verlangen. Konkret heißt das: Sind Konsumenten bereit, für ein Produkt „Made in Germany“ mehr zu zahlen als für vergleichbare Produkte aus anderen Ländern, weil man mit dem Kauf dieses Produktes einen höheren Nutzen hat (Langlebigkeit, Funktionsfähigkeit, Usability usw.) oder man mit dem Kauf einen Imagegewinn verzeichnen kann?

Nur wenn dies gelingt, kann man auf Dauer höhere Preise durchsetzen, die höhere Lohnkosten rechtfertigen. In der Schweiz scheint dies nach wie vor besser zu gelingen, in Deutschland gelingt uns das – zumindest in der Automobilbranche – zunehmend weniger. Gleichzeitig werden die Investitionen in Forschung und Entwicklung teilweise gesenkt, Aktien zurückgekauft statt investiert und Vorbehalte gegenüber KI geschürt.

Maßnahme 4: Automatisierung

Auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel müssen alle Tätigkeiten, die automatisierbar sind, auch automatisiert werden. In den Fabriken bedeutet dies Investition in Robotik und KI, bei Bürojobs Investition in Software und KI.

Maßnahme 5: Motivierende Rahmenbedingungen schaffen

Der letzte Aspekt für mehr Produktivität ist die Motivation der Beschäftigten. Man muss ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem die Beschäftigten sich wohlfühlen, eigenverantwortlich und flexibel arbeiten können und in dem sie fair behandelt und bezahlt werden. Es gibt in jeder Branche Unternehmen mit drei oder mit 15 Prozent Krankenquote. Haben die einen dann nur die toten Beschäftigten und die anderen nur die Loser? Oder haben die einen gute und faire Rahmenbedingungen und die anderen optimieren den Gewinn auf Kosten der Beschäftigten?

Damit meine ich nicht, dass man sich alles bieten lassen muss. Es gibt in jedem Unternehmen Beschäftigte, die Regelungen ausreizen oder sogar missbrauchen, auf Kosten von Arbeitgeber und

Kolleginnen und Kollegen. Die Frage ist nur, ob man diese gewähren lässt oder geeignete Konsequenzen zieht.

Da viele Politiker ebenfalls immer wieder das Thema Arbeitszeitverlängerung ins Spiel bringen, hier noch ein paar Alternativen, was man stattdessen sinnvoll tun könnte:

- Wenn man mehr Arbeitsstunden ermöglichen möchte, sollte man den Ausbau bzw. die Umsetzung des gesetzlich bereits heute bestehenden Anspruchs auf Kinderbetreuung angehen, damit Eltern mehr arbeiten können.
- Flexibilisierung des Arbeitszeitgesetzes, damit Arbeitszeit noch besser an den Arbeitsbedarf und die Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden kann.
- Überarbeitung unseres Bildungssystems und Verbesserung des Bildungsniveaus, damit jährlich nicht sechs Prozent der Jugendlichen ohne Schulabschluss die Schule beenden und direkt in die Sozialsysteme wandern.
- Senkung der Bürokratie für Unternehmen.
- Senkung der Abgabenlast für die Beschäftigten (mehr Netto vom Brutto).

Fazit

Die Schweiz schneidet in Bezug auf alle betrachteten Bereiche (geleistete Arbeitszeit, Krankenquote, Produktivität) besser ab als Deutschland. Ursache dafür sind aber nicht grundsätzlich faulere Deutsche, sondern etwas bessere Rahmenbedingungen und eine deutlich höhere Produktivität. Wer also Leistung wie in der Schweiz möchte, muss auch die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass Beschäftigte gern Leistung erbringen und dass sich diese auch lohnt.

Eine Einzelmaßnahme in Form der Erhöhung der Wochenarbeitszeit bei gleichzeitiger Lohnerhöhung erhöht zwar theoretisch die verfügbaren Arbeitsstunden in Deutschland, solange diese aber nicht produktiver genutzt werden und sich die Produktivität nicht deutlich verbessert, wird sie die aktuell bestehenden Probleme nicht lösen.

GUIDO ZANDER

ist Geschäftsführender Partner der SSZ Beratung und einer der Top 40 HR-Köpfe.



Zeitwirtschaft



ISGUS GmbH
 Oberdorfstraße 18–22
 78054 Villingen-Schwenningen
 Tel.: 0 77 20/3 93-0
 Fax: 0 77 20/3 93-184
 E-Mail: info@isgus.de
 www.isgus.de



Peras GmbH
 Herr Mark Manthei
 Dieselstraße 5
 76227 Karlsruhe
 Tel.: 01 51/12 00 80 45
 E-Mail: Vertrieb@peras.de
 https://peras.de/

1. Name des Produkts	ZEUS® Workforce Management	Peras HR-Suite Modul Zeitmanagement
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	300	> 300
3. Wir bieten an		
– Software	✓	✓
– Cloud	✓	✓
– Implementierung	✓	✓
– Erfassungs-Terminals	✓	✓
– Beratung	✓	✓
– Sonstige	Schulungen, Support	Schulungen, Support
4.1 Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
– Kalender	✓	✓
– Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
– Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
– Schichtfolgen	✓	✓
– Qualifikationen	✓	✓
– Zu planende Aktivitäten	✓	✓
– Abwesenheitsgründe	✓	✓
– Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Zeitkontenstand, Anwesenheit AKDB, DATEV-Softwarepartner, P&I, SAP und ca. 100 weitere	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit P&I LogaHR, SAP HCM, PAISY
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:		
4.8 Employee Self Service		
– Urlaubsantrag	✓	✓
– Korrekturbuchungen	✓	✓
– Online-Auskünfte	✓	✓
– Apps für Tablet/Smartphone	✓	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege		
– Relevante Daten	✓	
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen		
– Protokollierung	✓	
– Zugangüberwachung	✓	
– Alarmmeldung	✓	
– Videoüberwachung	✓	
6.1 Technische Grundlagen		
– PC-Einzelplatz	✓	✓
– Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
– Citrix	✓	✓
– Zugriff über Browser	✓	✓
– Integration in Web-Portal	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	nein	möglich
6.2 Mobile Handling		
– iPad/iPhone	✓	✓
– Android	✓	✓
– Sonstige		
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows	Windows, Unix
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	ISGUS-eigene Hardware und weitere auf Anfrage	dormakaba, Datafox
6.5 Zeitdatenerfassung über		
– Terminal	✓	✓
– Telefon/Handy	✓	✓
– PC-Applikation	✓	✓
– Mobile Erfassungstationen	✓	✓
– Browser-Applikation	✓	✓
6.6 Identifizierungsverfahren		
– Magnetleser		✓
– Barcode	✓	
– RFID	✓	✓
– Biometrische Verfahren	✓	
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	Zutrittskontrolle, Betriebsdatenerfassung, Personaleinsatzplanung	Personaleinsatzplanung
7. Referenzkunden	Referenzkunden gern auf Anfrage	gern auf Anfrage

Zeitwirtschaft



SD Worx GmbH

Frau Anna Struwe
Im Gefierth 13c
63303 Dreieich
Tel.: 0 61 03/38 07-0
E-Mail: info_de@sdworx.com
www.sdworx.de

1. Name des Produkts	SD Worx Time
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	> 4.500
3. Wir bieten an	
– Software	✓
– Cloud	✓
– Implementierung	✓
– Erfassungs-Terminals	✓
– Beratung	✓
– Sonstige	
4.1 Stammdatenverwaltung	
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?	
– Kalender	✓
– Mitarbeiter-Stammdaten	✓
– Tagesarbeitszeitmodelle	✓
– Schichtfolgen	✓
– Qualifikationen	✓
– Zu planende Aktivitäten	✓
– Abwesenheitsgründe	✓
– Sollbedarf je Planungseinheit	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit SD Worx, SAP, Sage, Datev SBS, SP_Data. Weitere auf Anfrage
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:	
4.8 Employee Self Service	
– Urlaubsantrag	✓
– Korrekturbuchungen	✓
– Online-Auskünfte	✓
– Apps für Tablet/Smartphone	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege	✓
– Relevante Daten	
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen	
– Protokollierung	✓
– Zugangsüberwachung	✓
– Alarmmeldung	✓
– Videoüberwachung	
6.1 Technische Grundlagen	
– PC-Einzelplatz	✓
– Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓
– Citrix	
– Zugriff über Browser	✓
– Integration in Web-Portal	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	
6.2 Mobile Handling	
– iPad/iPhone	✓
– Android	✓
– Sonstige	alle mobilen Endgeräte mit Webbrowser Windows, Unix
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	Terminal IT11, Terminal IT51, Terminal GT8, Terminal GT10, Datafox, PCS und Dormakaba auf Anfrage
6.5 Zeitdatenerfassung über	
– Terminal	✓
– Telefon/Handy	✓
– PC-Applikation	✓
– Mobile Erfassungsstationen	✓
– Browser-Applikation	✓
6.6 Identifizierungsverfahren	
– Magnetleser	✓
– Barcode	✓
– RFID	✓
– Biometrische Verfahren	✓
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	BDE, Personaleinsatzplanung, Reisekosten, Zutrittskontrolle mit Besucherverwaltung und Darstellung von Lageplänen
7. Referenzkunden	Framatome GmbH, KIA Deutschland, Accor

Was tun, wenn Schicht-Mitarbeiter*innen vollständige Planbarkeit wünschen?

In meinen Beratungsprojekten zu neuen Schichtsystemen wünschen sich die Mitarbeiter*innen häufig vor allem ein hohes Maß an Planbarkeit – auch als Gegengewicht zur gegenüber dem Tagdienst deutlich schlechteren Arbeitszeit-Qualität. Dementsprechend stehen sie flexiblen Schichtsystemen mit mehreren Planungsstufen – bis hin zu einer rollierenden Wochenplanung –, die bei der Bewältigung wechselnder Auslastung und/oder Personalverfügbarkeit helfen können¹, eher skeptisch gegenüber. Besonders unbeliebt sind dabei verpflichtend einplanbare Zusatzschichten an planmäßig freien Tagen, wie sie zum Beispiel in 5-Schichtsystemen zum Erreichen der Regelarbeitszeit erforderlich sein können. Dies gilt selbst dann, wenn klar geregelt wird, dass mithilfe solcher „Bringschichten“ auch individuelle Freischichten-Wünsche erfüllt werden können.

Will oder muss man dem Wunsch nach – im Extrem – vollständiger Planbarkeit folgen, ist es grundsätzlich am einfachsten, mit einem starren Schichtplan zu arbeiten, der sich also auf die Regelarbeitszeit rechnet – oder gern auch auf ein wenig mehr, wenn die Mitarbeiter*innen über die dadurch erwirtschafteten Arbeitszeit-Guthaben selbst verfügen können; individuell reduzierte Vertragsarbeitszeiten werden hierin dann am besten ebenfalls via Arbeitszeitkonto umgesetzt. Dabei nimmt man allerdings in Kauf, dass die Schicht-Besetzungen mit der Abwesenheitsquote schwanken. Da dies in der Regel weder wirtschaftlich noch belastungsseitig vertretbar ist², muss der Personalstand zur Vermeidung von Überbesetzungen knappgehalten und das Schichtsystem zur Vermeidung von Unterbesetzungen z. B. durch grundsätzlich im Tagdienst eingesetzte Springer unterstützt werden, soweit die Schichtsystem-intern erreichbaren, mitar-

beiterseits unter diesen Umständen grundsätzlich freiwilligen Schichtplan-Änderungen hierfür nicht ausreichen.

Nun ist es allerdings nicht immer einfach, einen durchlaufenden Schichtplan ziemlich genau auf die Regelarbeitszeit zu bringen. Ist z. B. vollkontinuierlich zu arbeiten bei 8h Arbeitszeit pro Schicht, rechnen sich die hier gängigen Schichtsysteme mit 4 bzw. 5 Teams auf durchschnittlich 42h/w bzw. 33,6h/w Arbeitszeit, während die meisten Regelarbeitszeiten irgendwo dazwischen liegen. Nehmen wir diesbezüglich z. B. – wie im Standard-Fall der westdeutschen Chemischen Industrie – 37,5h/w an, arbeiten die Mitarbeiter*innen in einem 4-Schichtsystem durchschnittlich 4,5h/w zu viel und erhalten entsprechend viele individuelle Freischichten, während sie in einem 5-Schichtsystem durchschnittlich 3,9h/w zu wenig arbeiten, was entsprechend viele Bringschichten nach sich zieht. Wenn aber – wie hier angenommen – weder das eine noch das andere gewünscht ist, muss bei durchlaufendem Schichtplan in einem sogenannten Mehrfachbesetzungssystem³ gearbeitet werden, bei dem die einzelnen Betriebsschichten entweder durch mehrere Teams oder durch unterschiedliche Kombinationen von Teilteams besetzt werden. Dies möchte ich nun anhand von praktischen Beispielen illustrieren.

Grundlagen der nachfolgenden Mehrfachbesetzungssysteme

In allen nachfolgend vorgestellten Schichtplänen wird durchschnittlich 37,33h/w Arbeitszeit erreicht – also gerade einmal 10min/w weniger als die angenommene Regelarbeitszeit. Diese Differenz kann z. B. einfach und sinnvoll durch ein 45min-Teammeeting pro Monat (ganz genau: pro durchschnittlich 4,5 Wochen) hereingeholt werden, das am besten vor eine Spätschicht gelegt wird. Wegen der durchschnittlichen 4,67-Tage-

¹ Siehe hierzu meinen Beitrag „Planbarkeit ist für die Mitarbeiter*innen sehr wichtig. Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne besser planen und zugleich durch die Mitarbeiter*innen beeinflussbar gestalten“, in: HR Performance 3/2021, S. 48–51.

² Siehe hierzu meinen Beitrag „Stets mit Soll- und Not-Besetzungen arbeiten“, in: HR Performance 1/2023, S. 46–49.

³ Siehe hierzu ausführlich mein Buch „Quick Guide Schichtarbeit. Wie Sie flexible Schichtsysteme entwickeln“, Wiesbaden 2020: Springer Gabler.



Woche ist der Urlaubsanspruch im Verhältnis 4,67 : 5 umzurechnen – in unseren Beispielen mit tarifvertraglichen 33 Tagen Urlaub bei 5-Tage-Woche also in 30,82, gemäß Vereinbarung der Chemie-Tarifparteien aufzurunden 31 Tage pro Jahr.

Änderungen dieser Schichtpläne, bei denen es sich nicht um vergütete Überstunden handelt, werden auf einem begleitenden Arbeitszeitkonto verbucht bzw., was in solchen Fällen ebenfalls möglich und aus meiner Sicht auch sehr attraktiv ist, im Rahmen von Selbstorganisation und Vertrauensarbeitszeit Zug um Zug ausgeglichen. Vertritt also beispielsweise ein Mitarbeiter einen Kollegen in einer für diesen planmäßigen Schicht, um ihm die Möglichkeit zu geben, am Geburtstag seines Kindes frei zu haben, erfolgt zum gleichen Zeitpunkt ein entsprechender Rücktausch. Dadurch geht der Schichtplan stets auf und ist ein Arbeitszeitkonto nicht erforderlich. Ebenso wird mit individuell veränderten Schichtzeiten umgegangen. Muss ein Mitarbeiter also einmal früher gehen, organisiert er dies durch Absprache mit einem Kollegen aus der Folgeschicht – und tauscht die ihm dadurch fehlende Arbeitszeit sofort mit diesem Kollegen planmäßig wieder zurück.

Option 1: Mehrere Teams pro Betriebsschicht

Am einfachsten ist es in unserem Beispiel, mit 9 Teams zu arbeiten, von denen pro Betriebsschicht 2 anwesend sind – daher die Bezeichnung „9:2-System“. Will man die Zahl der dadurch unvermeidbaren Kooperations- und Arbeitsplatzwechsel möglichst geringhalten, empfiehlt sich der Einsatz eines auf einer sich wiederholenden Tage-Folge basierenden „arithmetischen“ Schichtplans wie der arbeitswissenschaftlich besonders günstigen 9-Tage-Sequenz F F S S N N – – –. Auf Wochenbasis ausgerollt ergibt sich daraus der 9-wöchigen Schichtzyklus in Schaubild 1, in dem jedes Team nur mit 2 anderen Teams zusammenarbeitet, und zwar im arbeitstäglichen Wechsel, und die Mitglieder von 8 der 9 Teams immer an denselben Arbeitsplätzen eingesetzt werden

können. Alternative 9:2-Pläne – insbesondere solche mit günstigeren Wochenend-Freizeiten – sind selbstverständlich möglich, weisen jedoch (teils deutlich) mehr Kooperations- und erzwungene Arbeitsplatzwechsel auf.

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	S	S	N	N	–
2.	–	–	F	F	S	S	N
3.	N	–	–	–	F	F	S
4.	S	N	N	–	–	–	F
5.	F	S	S	N	N	–	–
6.	–	F	F	S	S	N	N
7.	–	–	–	F	F	S	S
8.	N	N	–	–	–	F	F
9.	S	S	N	N	–	–	–

Schaubild 1: Kurz vorwärts rotierter 9:2-Schichtplan

Option 2: Mehrere Teilteams pro Betriebsschicht

Alternativ kann aber auch in einem 4-Schichtsystem gearbeitet werden, in dem die 4 Teams jeweils noch einmal in 9 Teilteams möglichst gleicher Größe aufgeteilt werden, von denen dann in entsprechend wechselnder Besetzung planmäßig immer 8 anwesend sind (daher die Bezeichnung „4x9:8-System“). Dies erfordert relativ ausgeglichene Qualifikationsprofile nicht nur der Teams, sondern auch der Teilteams, und ist grundsätzlich auch nur in Schichtbetrieben mit entsprechend großen Besetzungen umsetzbar.

Der gewählte 4-Schichtplan läuft vor diesem Hintergrund 9x durch, und im sich so ergebenden 36-Wochen-Zyklus ist dann jede Früh-, Spät- und Nachtschicht einmal frei. Schaubild 2 zeigt dies am Beispiel des gängigsten, kurz vorwärts rotierten 4-Schichtplans, in dem die zusätzlichen Freischichten farblich unterlegt sind. Pro 4-Wochen-Unterzyklus sind 2–3 Schichten frei, wobei die Verteilung dieser Freischichten ganz regelmäßig

erfolgt: Sie beginnt mit den ersten beiden Früh-schichten des Unterzyklus, im zweiten Unterzyklus sind dann die beiden ersten Spätschichten frei, im dritten die ersten drei Nachtschichten etc. – bis im letzten Unterzyklus die letzten beiden Nachtschichten frei sind und dadurch beim Übergang auf Schichtplan-Woche 1 eine komplette Freiwoche zustande kommt. Mitarbeiter*innen vergleichbarer Qualifikation können die zusätzlichen Freischichten sehr einfach untereinander tauschen.

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	–	–	S	S	N	N	N
2.	–	–	F	F	S	S	S
3.	N	N	–	–	F	F	F
4.	S	S	N	N	–	–	–
5.	F	F	–	–	N	N	N
6.	–	–	F	F	S	S	S
7.	N	N	–	–	F	F	F
8.	S	S	N	N	–	–	–
9.	F	F	S	S	–	–	–
10.	–	–	F	F	S	S	S
11.	N	N	–	–	F	F	F
12.	S	S	N	N	–	–	–
13.	F	F	S	S	N	N	N
14.	–	–	–	–	S	S	S
15.	N	N	–	–	F	F	F
16.	S	S	N	N	–	–	–
17.	F	F	S	S	N	N	N
18.	–	–	F	F	–	–	–
19.	N	N	–	–	F	F	F
20.	S	S	N	N	–	–	–
21.	F	F	S	S	N	N	N
22.	–	–	F	F	S	S	S
23.	–	–	–	–	F	F	F
24.	S	S	N	N	–	–	–
25.	F	F	S	S	N	N	N
26.	–	–	F	F	S	S	S
27.	N	N	–	–	–	–	–
28.	S	S	N	N	–	–	–
29.	F	F	S	S	N	N	N
30.	–	–	F	F	S	S	S
31.	N	N	–	–	F	F	F
32.	–	–	N	N	–	–	–
33.	F	F	S	S	N	N	N
34.	–	–	F	F	S	S	S
35.	N	N	–	–	F	F	F
36.	S	S	–	–	–	–	–

Schaubild 2: Kurz vorwärts rotierter 4x9:8-Schichtplan

Analog könnte dieses Verfahren auch im Rahmen eines 5-Schichtsystems angewendet werden. Die in diesem Fall 5 Teams würden dazu wiederum jeweils noch einmal in 9 Teilteams aufgeteilt werden, von denen dann pro Betriebsschicht eines ein anderes Team auffüllt. Dies erfordert einen 45-Wochen-Zyklus, in dem jede der 21 Betriebsschichten pro Woche (von der Montag-Früh- bis zur Sonntag-Nachtschicht) noch einmal als Zusatzschicht enthalten ist. – Dies führe ich an dieser Stelle nur in dieser allgemeinen Form aus, weil sich hieraus relativ unübersichtliche und unattraktive Schichtpläne ergeben – und weil es hierzu eine aus meiner Sicht deutlich bessere Alternative gibt, die ich im folgenden Abschnitt vorstelle.

Jahresbezogene Planbarkeit als möglicher Kompromiss

Wesentlich einfacher und auch in kleinen Einheiten umsetzbar ist es, den Mitarbeiter*innen volle Planbarkeit nicht bereits – wie in den bisherigen Beispielen – im durchlaufenden Schichtplan, sondern erst nach Abschluss der jahresbezogenen Abwesenheitsplanung zu garantieren, deren wichtigster Bestandteil die Urlaubsplanung ist. Hierfür bietet sich in unserer Beispiel-Konstellation ein 5-Schichtsystem an, in dem die planmäßig zu leistenden Bringschichten im Wesentlichen zur Urlaubsvertretung genutzt werden. Dazu muss diese so rechtzeitig vor Beginn des Kalenderjahres abgeschlossen werden, dass jedem*je der Mitarbeiter*in z. B. Mitte Dezember der verbindliche persönliche Einsatzplan (einschließlich aller planmäßigen persönlichen Abwesenheiten) mitgeteilt werden kann.

Betrieblich interessant an diesem Verfahren ist, dass dadurch immerhin die insbesondere urlaubsbedingt schwankende planmäßige Personalverfügbarkeit geglättet werden kann – was naturgemäß zu dem Nachteil für viele Mitarbeiter*innen führt, dass sie in den Haupturlaubszeiten wegen der hier vorrangig zu leistenden Bringschichten vor eigenem Urlaub mehr arbeiten müssen als sonst. Mitarbeiter*innen mit verringerten Vertragsarbeitszeiten müssen einfach weniger Bringschichten leisten bzw. erwirtschaften sogar Freischichten-Ansprüche, die – wenn kein Arbeitszeitkonto geführt werden soll – ebenfalls in den persönlichen Jahreseinsatzplan aufgenommen werden.

Dieses Verfahren soll nun in Fortführung des obigen Beispiels durchgerechnet und anhand eines passenden 5-Schichtplans erläutert werden. Als Grundlage bietet sich eine stets kalenderjahres-

bezogen vorzunehmende Berechnung wie folgt an:

1. In einem vollkontinuierlichen 5-Schichtplan leisten die Mitarbeiter*innen in einem normalen Kalenderjahr planmäßig durchschnittlich $[365 \times 3 : 5 =]$ 219 Schichten.
2. Vertraglich müssen sie bei 37,33h-Woche (zzgl. des regelmäßigen 45min-Team-meetings – siehe oben) und ansonsten 8h Arbeitszeit pro Schicht $[37,33h/w : 8h/Schicht \times [365d : 7d/w =]$ 243,31, abgerundet 243 Schichten leisten (vor Urlaub).
3. Damit muss jede*r Mitarbeiter*in durchschnittlich 24 Bringschichten pro Jahr leisten, wobei sich die genauen Werte für die einzelnen Teams aus deren konkreten Jahresschichtplänen ergeben.
4. Werden die Mitarbeiter*innen nun z.B. verpflichtet, 24 ihrer – siehe oben – 31 Urlaubstage pro Jahr (also gut 77 %) im Rahmen der Jahresurlaubsplanung zu verplanen, kann rechnerisch die gesamte Urlaubsabwesenheit mittels Bringschichten vertreten werden.

Letzteres erfordert den Einsatz eines 5-Schichtplans, in dem alle Betriebsschichten ohne Ruhezeit-Verstöße durch Bringschichten besetzt werden können – wie z.B. im Schichtplan in Schaubild 3, in dem es auch bei Einplanung von Bringschichten nie zu mehr als 7 Schichten und 4 Nachtschichten in Folge kommen kann, wie dies auch arbeitswissenschaftlich empfohlen wird. Bringschichten dürfen hierin ausschließlich an den 7 mit einem Sternchen versehenen planmäßig freien Tagen angesetzt werden, wobei zum Erreichen der Regelarbeitszeit lediglich an durchschnittlich jedem dritten dieser Tage planmäßig zu arbeiten ist.

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1.	F	F	F	–*	–*	–*	–*
2.	–	S	S	S	N	N	N
3.	N	–	–	F	F	F	F
4.	–*	–*	–*	–	S	S	S
5.	S	N	N	N	–	–	–

Schaubild 3: Bringschichten-freundlicher 5-Schichtplan

Dadurch ergeben sich allerdings dann, wenn in der Sonntag- oder Mittwoch-Nachtschicht vertreten wird, sehr kurze Ruhezeiten von ca. 32h, was jedoch bei Gleichverteilung der Bringschichten auf alle Betriebsschichten pro Mitarbeiter*in und Jahr nur durchschnittlich insgesamt 2,29x vorkommt. Darüber hinaus kann und sollte dies in



aller Regel dadurch etwas ausbalanciert werden können, dass vor solchen Nachtschichten möglichst wenige weitere Nachtschichten und Arbeitstage liegen.

Fazit

Wünschen Schicht-Mitarbeiter*innen vorrangig – im Extrem vollständige – Planbarkeit, sollte dies nach Möglichkeit im Rahmen einer Jahresplanung umgesetzt werden, in der planmäßige Abwesenheiten durch vertraglich zu leistende Zusatzschichten vertreten werden. Die unter den im Schichtbetrieb in Deutschland überwiegend gegebenen Bedingungen beste Grundlage hierfür ist ein durchlaufender 5-Schichtplan, der so ausgelegt sein muss, dass in ihm Zusatzschichten ohne Verstöße gegen die gesetzliche Ruhezeit sowie unter Beachtung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in allem Betriebschichten möglich sind.

Abweichungen von den sich hieraus ergebenden individuellen Jahreseinsatzplänen – aus betrieblichem oder persönlichem Grund – können via Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden. Aber auch Vertrauensarbeitszeit (ohne Arbeitszeitkonto) ist unter diesen Umständen möglich: Dann wird jede Abweichung einfach zeitgleich „Zug um Zug“ durch eine gegenläufige Abweichung ausgeglichen. Ermöglicht z.B. ein Mitarbeiter einem Kollegen mittels Zusatzschicht eine Freischicht, erhält er von diesem im sofortigen Gegenzug eine von ihm vertretene Freischicht zurück; ebenso bei abweichendem Zeitpunkt des Schichtwechsels. Moderne Personaleinsatzplanungssoftware kann dies z.B. durch Tauschbörsen sehr gut unterstützen.



DR. ANDREAS HOFF,
www.arbeitszeitsysteme.
com

Personaleinsatz- planung/ Workforce Management



ISGUS GmbH
Oberdorfstraße 18–22
78054 Villingen-Schwenningen
Tel.: 0 77 20/3 93-0
E-Mail: info@isgus.de
www.isgus.de



plano solutions gmbh
An der Schloßmauer 2c
98693 Ilmenau
Tel.: 0 36 77/68 97 87-0
E-Mail: plano.vertrieb@allegion.com
www.plano-wfm.com

1. Name des Produkts	ZEUS® Personaleinsatzplanung	plano Workforce Management
2. Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
– Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
– Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
– Schichtfolgen	✓	✓
– Qualifikationen	✓	✓
– Zu planende Aktivitäten	✓	✓
– Abwesenheitsgründe	✓	✓
– Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
3. Personalbedarfsermittlung		
– Aus Vergangenheitsdaten	✓	✓
– Prognosen erstellen	✓	✓
– Visualisierung des Bedarfs	✓	✓
– Manuelle Anpassung	✓	✓
4. Generierung Arbeitszeiten/Optimierter Planungsvorschlag	✓	✓
5. Planungsfunktionen		
a) Jahresurlaubsplanung	✓	✓
b) Unterstützung der manuellen Planung		
– Visualisierung	✓	✓
– Auswahlfunktion	✓	✓
– Anzeige Ist- und Soll-Zustand	✓	✓
– Zoomfunktionen	✓	✓
– Alternative Sichten	✓	✓
– Warnhinweise	✓	✓
– Zeitkontenprognose	✓	✓
– Fairnesskriterien	✓	✓
6. Integration mit der Zeitwirtschaft		
– Zeitwirtschaftssystem integriert?	✓	✓
– Identische Datenbanktabellen	✓	✓
7. Self Service Funktionen für Mitarbeiter und Vorgesetzte	Intranet, Smartphone-App	Intranet, Smartphone-App
8. Reporting	✓	✓
9.1 Technische Grundlagen		
– PC-Einzelplatz	✓	✓
– Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
– Citrix	✓	✓
– Zugriff über Browser	✓	✓
– Integration in Web-Portal	✓	✓
– Cloud-Lösungen/SaaS	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich	möglich
9.2 Mobile Handling		
– iPad/iPhone	✓	✓
– Android	✓	✓
– Sonstige		
9.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows	Windows
9.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	ISGUS-eigene Hardware und weitere auf Anfrage	Anbindung aller Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals möglich (z.B. Interflex, Datafox, Kaba, PCS etc.)
9.5 Zeitdatenerfassung über		
– Terminal	✓	✓
– Telefon/Handy	✓	✓
– PC-Applikation	✓	✓
– Mobile Erfassungstationen	✓	✓
– Browser-Applikation	✓	✓
9.6 Identifizierungsverfahren		
– Magnetleser		✓
– Barcode	✓	✓
– RFID	✓	✓
– Biometrische Verfahren	✓	✓
– Sonstige		
9.7 Verfügbare Zusatzmodule		
– BDE	✓	
– Kantinendaten		
– Tankdaten	✓	
– Reisekosten	✓	
– Sonstige		
10. Referenzkunden	HR-Management, Zeiterfassung, Zutritt Referenzkunden gern auf Anfrage	Qualifikationsmanagement, Forecast KMU und Konzernunternehmen aller Branchen, Details auf Anfrage

Zeitwertkonten

		 DekaBank Deutsche Girozentrale Herr Michael Schilling Große Gallusstraße 14 60315 Frankfurt Tel.: 01 51/52 86 35 17 E-Mail: michael.schilling@deka.de www.deka-zeitdepot.de
1. Leistungsumfang – welches Angebotspaket umfasst Ihre Dienstleistung?		
– Es erfolgt eine Beratung/arbeitsrechtliche Betreuung	✓	
– eigene Berater		Wir begleiten die Einführung.
– Einbindung von Partnern:		Sofern gewünscht Einbindung externer Partner/Kanzleien
– Wir übernehmen die Verwaltung der Zeitwertkonten	✓	
– eigene Verwaltungssoftware	✓	
– über externe Partner:		
2. Welche Produkte werden zur Kapitalrückdeckung bereitgestellt? (Wer übernimmt die Werterhaltungsgarantie?)		
– nur eigene Produkte		
– auch fremde Produkte	✓	
– Investmentfonds	✓	
– Versicherungen		
– Sonstiges (z.B. Bankkonten)		
3. Wir bieten einen Insolvenzschutz für die Zeitwertkonten		✓
Welches Modell?		doppelseitige (Gruppen-)Treuhand in Form eines CTA (mit Treuhand- und Sicherungsvertrag); Treuhand: DekaTreuhand GmbH
4. Es gibt Angebote zur Mitarbeiterinformation/Schulung		✓
Welche?		HR-Bereich: Schulung, Mitarbeiterversammlungen – Mitarbeiter: Flyer, Web-Portal inkl. Freistellungsrechner; AN-Film zu ZWK, Tutorials für AG und AN
5. Es gibt eine Standardlösung		✓
Welche?		Admin.: Deka-ZeitDepot, Insolvenzversicherung: DekaTreuhand GmbH, Kapitalanlage: Flexi-II-fähiges Anlagemodell mit Fonds der Deka Investment GmbH
6. Wie hoch sind die Administrationskosten für die Standardlösung?		
– laufend Euro/pro Jahr		individuell nach Absprache
– einmalige Einrichtungskosten		1.500 Euro inkl. Implem. v. Ort/über dig. Konf.
7. Gibt es Schnittstellen zu Personalsystemen?		
		Ja, die Schnittstelle ist unabhängig vom Personalsystemanbieter.
8. Wir bieten ein Web-Portal an		
– für Arbeitgeber	✓	
– für Treuhänder		entfällt, da selbst Treuhänder
– für Arbeitnehmer	✓	
9. Referenzkunden		auf Anfrage
10. Bemerkungen		Komplettlösung („Alles aus einer Hand“) für Zeitwertkonten inkl. Altersteilzeit zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, unabhängig von der Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl



Höhere Anforderungen an Zutritts- und Sicherheitssysteme

Unser Autor, Dipl.-Ing. Werner Störmer, Spezialist für die Themen Zeit, Zutritt und Kontrolle, erläutert in seinem neuesten Beitrag, warum die neuen Verordnungen für die physische Sicherheit Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Steigende Bedrohungen führen zu strengeren gesetzlichen Anforderungen, die moderne Zutritts- und Sicherheitssysteme unverzichtbar machen. Eine wirksame Umsetzung gelingt nur mit einer integrierten Sicherheitsstrategie, die technologische Entwicklungen und organisatorische Maßnahmen verbindet.

In einer immer stärker digitalisierten Welt, in der kriminelle Handlungen zunehmen, gewinnt die physische Sicherheit an Bedeutung. Unternehmen müssen ihre Sicherheitsstrategien anpassen, um neuen Bedrohungen zu begegnen. Obwohl Personalabteilungen selten für IT-Sicherheit verantwortlich sind, betrifft das Zusammenspiel von Zeiterfassung und Zutrittssteuerung sie direkt.

Änderungen an Zutrittssystemen erfordern oft Anpassungen in der Zeiterfassung. Der Markt für Zutrittssysteme wird von technologischen Entwicklungen sowie politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen, wie dem KRITIS-Dachgesetz, beeinflusst. Dieser Beitrag untersucht die Notwendigkeit, die Anforderungen an Zutritts- und Sicherheitssysteme zu erhöhen, und beleuchtet gesetzliche Rahmenbedingungen, technologische Fortschritte und Maßnahmen zur Verbesserung der physischen Sicherheit.

Notwendigkeit von Verordnungen für die physische Sicherheit

Die steigende Wirtschaftskriminalität, Vandalismus, Terrorismus und andere Bedrohungen machen klare Sicherheitsvorschriften unerlässlich. Auf europäischer und nationaler Ebene wurden neue Regularien geschaffen, um die Sicherheitsstandards zu erhöhen. Unternehmen müssen gesetzliche Anforderungen erfüllen, um ihr Image und das Vertrauen von Kunden und Partnern zu wahren.

Ein zentraler Aspekt dieser Regularien ist die Identifikation und Analyse potenzieller Risiken. Unternehmen sind gefordert, umfassende Sicherheitskonzepte zu entwickeln, die präventive Maßnahmen und Notfallpläne beinhalten. Sicherheitsrichtlinien müssen Vorgaben für den Zugang zu Gebäuden, die Überwachung sowie die Sicherstellung der Datenintegrität beinhalten. Zudem

sind Unternehmen verpflichtet, moderne Technologien („Stand der Technik“) zu nutzen, um Bedrohungen zu erkennen und zu bekämpfen. In vielen Ländern existieren bereits nationale Verordnungen, die Sicherheitsstandards definieren.

Sicherheitssysteme nach dem Stand der Technik umfassen folgende Gewerke:

- **Zutrittssysteme:** Sicherheitsvorkehrungen und Anforderungen an die Identifizierung von Personen zur Gewährleistung des Zugangs nur für Autorisierte, mit Verschlüsselung und Protokollierung.
- **Videoüberwachung und Alarmanlagen:** Vorgaben zur Installation und Nutzung zur Aufklärung von Straftaten sowie zur Prävention, einschließlich der Erkennung unbefugter Bewegungen und Einbrüche mit Weiterleitung an Gefahrenmeldesysteme.
- **Brand- und Rauchmeldeanlagen:** zur frühzeitigen Erkennung von Bränden, um Menschen zu warnen und die Feuerwehr zu alarmieren.
- **Perimeterschutz:** System zur Sicherung eines Grundstücks gegen unbefugten Zutritt, welches physische Barrieren (Zäune, Mauern), elektronische Überwachung (Sensoren, Kameras) und organisatorische Kontrollen kombiniert.
- **Bauliche Schutzvorkehrungen:** Maßnahmen, die zur Abwehr von Gefahren wie Einbruch, Hochwasser, Feuer oder anderen Risiken in Gebäuden ergriffen werden.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen variieren je nach Region und Branche, weshalb Sicherheitsstrategien angepasst und zum Beispiel für KRITIS eine Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen alle vier Jahre vorgeschlagen wurde. Unternehmen sind verpflichtet, regelmäßig Schulungen für ihre Mitarbeiter anzubieten, um das Sicherheitsbewusstsein und den Umgang mit Bedrohungen zu üben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Zusammenarbeit mit Sicherheitsbehörden und Institutionen. Hier sind zum Beispiel in der neuen NIS-2-Gesetzgebung Meldepflichten für erhebliche Sicherheitsvorfälle Pflicht. Solche Alarmereignisse müssen innerhalb von 24 Stunden an das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) weitergeleitet werden.



Abb. 1: Zutrittssteuerung im Außenbereich
(Foto: PCS Systemtechnik)

Zusammenfassend ist die Notwendigkeit von Sicherheitsverordnungen nicht nur durch die steigende Kriminalität bedingt. Eine regelmäßige Risikoüberprüfung liegt in der Verantwortung der Unternehmen und schafft ein sicheres Umfeld für Mitarbeiter und Kunden. Die Einhaltung der klaren Richtlinien führt zu einem höheren Sicherheitsniveau, stärkt Vertrauen und Loyalität gegenüber den Kunden und ist heute entscheidend für den Geschäftserfolg.

Übersicht über die wichtigsten, aktuellen Verordnungen für die Sicherheitsbranche

KRITIS-Dachgesetz:

Im September 2025 verabschiedete das Kabinett den Entwurf des KRITIS-Dachgesetzes, das die Sicherheitsstandards für kritische Infrastrukturen (KRITIS) in Deutschland regelt. Es formuliert klare Anforderungen an Betreiber zur Gewährleistung der Verfügbarkeit und Integrität dieser Infrastrukturen, um die Resilienz gegenüber physischen und cyberbedingten Bedrohungen zu erhöhen.

Die neuen Vorgaben verlangen die Implementierung eines physischen Schutzsystems, einschließlich Zutrittsanlagen, die den aktuellen

Stand der Technik erfüllen müssen. Viele bestehende Altsysteme erfüllen diese Anforderungen nicht und stellen damit ein technisches sowie rechtliches Risiko dar.

NIS-2-Richtlinie:

Die NIS-2 (Network and Information Systems Directive) ist am 6.12.2025 in Kraft getreten und erweitert die Anforderungen an die Cybersicherheit für Betreiber wesentlicher digitale Dienste in der EU. Der Fokus liegt auf der Verbesserung der Sicherheitsniveaus für Netzwerk- und Informationssysteme und umfasst ebenfalls Anforderungen an physischen Schutz. NIS-2 verlangt ein umfassendes Risikomanagement nach dem All-Gefahren-Ansatz für Betreiber kritischer Infrastrukturen. Dazu gehört auch umfänglich die physische Zutrittssteuerung.

Radio Equipment Directive (RED):

Diese Richtlinie, seit 1.8.2025 geltend, betrifft die Sicherheit, Gesundheit und das effektive Funktionieren von Funkanlagen und Kommunikationsgeräten. Sie legt technische Anforderungen fest, um sicherzustellen, dass Funkanlagen nicht nur funktional, sondern auch sicher in der Anwendung sind. Dies betrifft bei Zutrittssystemen alte unverschlüsselte RFID-Verfahren, die diese Anforderungen nicht erfüllen.

Cyber Resilience Act (CRA):

Er gilt seit September 2024, verbindlich ab Dezember 2027. Der CRA verpflichtet, Hersteller und Betreiber, Produkte über den gesamten Lebenszyklus hinweg, cybersicher zu halten, auch RFID-Systeme. Der CRA zielt darauf ab, die Cybersicherheit von Produkten mit digitalen Elementen in der EU zu stärken. Er enthält Anforderungen an die Sicherheits- und Resilienzmaßnahmen von Herstellern und Dienstleistern, um potenzielle Sicherheitsrisiken frühzeitig zu identifizieren und zu minimieren.

Hinzu kommen noch branchenspezifische Standards

International Featured Standards (IFS) Food:

Der IFS Food richtet sich an Unternehmen in der Lebensmittelbranche und stellt Anforderungen an Lebensmittelsicherheit und -qualität sowie an die physische Sicherheit der Produktions- und Lagerumgebungen.

Digital Operational Resilience Act (DORA):

DORA konzentriert sich auf die Widerstandsfähigkeit von Finanzinstituten gegenüber digitalen Bedrohungen. Diese Richtlinie betont die Bedeutung von sicheren IT-Systemen und Prozessen, ein-

schließlich physischer Sicherheitsmaßnahmen, um den Betrieb des Zahlungsverkehrs und damit der öffentlichen Ordnung aufrechtzuerhalten.

Trusted Information Security Assessment Exchange (TISAX):**

TISAX ist ein standardisiertes Verfahren zur Bewertung der Informationssicherheit in der Automobilindustrie. Es umfasst physische Sicherheitsanforderungen zur Gewährleistung der Integrität von Produktionsstätten und sensiblen Informationen.

Authorized Economic Operator (AEO):

Diese Bewilligung als „Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter“ richtet sich an Unternehmen im internationalen Handel, die strenge Anforderungen an Sicherheitsstandards und -praktiken erfüllen müssen, um einen vertrauenswürdigen Status in der internationalen Lieferkette und damit Zollvereinfachungen zu erlangen. Die Gewährleistung der physischen Sicherheitsanforderungen ist ein entscheidender Baustein für die Zulassung AEO-S und AEO-F.

Zutrittssteuerung für kritische Infrastrukturen (KRITIS)

Kritische Infrastrukturen sind das Rückgrat einer funktionierenden Gesellschaft und umfassen essenzielle Bereiche wie Energie- und Wasserversorgung, Gesundheitswesen, Lebensmittelproduktion sowie Verkehr und Kommunikation. Ihre sichere Funktion ist entscheidend für das Gemeinwohl, die öffentliche Sicherheit und die wirtschaftliche Stabilität. In einer komplexen Welt nehmen jedoch auch die Bedrohungen zu, wie gezielte Angriffe, Sabotage, Folgen von Naturkatastrophen oder technischem Versagen. Die Ver-

wundbarkeit dieser Infrastrukturen muss durch umfassende Maßnahmen verringert werden.

Der effektive Schutz erfordert zuverlässige Zutrittskontrollen und umfassende Gefahrenmanagement-Lösungen. Dabei müssen die System-Komponenten interagieren, statt isoliert zu arbeiten. Da die Arbeiten von KRITIS-Unternehmen für die Gesellschaft entscheidend sind, müssen Risiko- und Sicherheitsmanagement hohe Standards erfüllen. Um Gefahren frühzeitig zu erkennen, sollten Notfallszenarien und Folgeprozesse automatisiert zentral gesteuert werden. Bei dem Sicherheitskonzept für eine KRITIS-Institution sind viele Richtlinien und Einflussfaktoren zu beachten:

- Nur autorisierte Personen dürfen auf dem Gelände sein.
- Die Transparenz über alle anwesenden Personen auf dem Gelände muss jederzeit gewährleistet sein. Es ist wichtig zu wissen, wer sich wann und wo auf dem Gelände befindet.
- Alle Zutritts- und Alarmereignisse sollten revisionssicher und nachvollziehbar dokumentiert werden.
- Besucher und der Lieferverkehr sollten dokumentiert werden.

Die Dokumentation der anwesenden Mitarbeiter und Besucher ist notwendig, da im Falle von Störungen und Alarmierungen eine Meldepflicht besteht, die Auskunft über personenbezogene Daten beinhaltet (BSI-KritisV Vorgaben § 8b (4a) sowie § 9). Aus der Dokumentationspflicht leitet sich ab, dass eine mechanische Schließanlage für KRITIS-Einrichtungen nicht geeignet ist.

Nur ein Zutrittssystem mit aktueller RFID-Technologie gibt im Alarmierungsfall Rückschluss auf die zuletzt anwesenden Personen. Für einen störungsfreien Betrieb in kritischen Infrastrukturen sollten RFID-Zutrittssysteme hochwertig sein, sodass sie lange ausfallsicher betrieben werden können. Aktuelle Zutrittsterminals und -leser sollten sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen:

- Beständigkeit gegen Chemikalien und Lösungsmittel, auch aggressive Reinigungsmittel;
- Unempfindlichkeit gegen Temperaturschwankungen;
- Schmutztoleranz und Feuchtigkeitsschutz bis zur Schutzklasse IP68 für besonders herausfordernde Umgebungsbedingungen;
- Vandalismusschutz und Sabotagekontakt im Bedrohungsfall;
- Firewall und verschlüsselte Datenkommunikation.



Abb. 2: Besuchermanagement (Foto: PCS Systemtechnik)

Der Bundesverband Sicherheitstechnik e. V. (siehe www.bhe.de) hat eine neue Broschüre veröffentlicht, die KRITIS-Betreibern hilft, die Anforderungen des KRITIS-Dachgesetzes und der NIS-2-Richtlinie umzusetzen. Die Broschüre ist kostenlos unter www.bhe.de/fachthemen/kritis verfügbar. Zudem bietet der BHE exklusive Dienstleistungen und Tools zur Unterstützung seiner Mitglieder im Bereich KRITIS an, die in einem weiteren Dokument zusammengefasst sind.



Abb. 3: Zufahrtssteuerung
(Foto: PCS Systemtechnik)

Technologische Entwicklungen und Sicherheitsstandards

Moderne Zutrittsysteme nutzen biometrische Personenerkennung, verschlüsselte RFID-Technologien und mobile Geräte zur präzisen Steuerung des Zugangs zu sensiblen Bereichen. Eine regelmäßige Überprüfung der eingesetzten RFID-Technologien ist wichtig für die Sicherheit.

Seit Januar 2017 gelten geänderte VdS-Anforderungen für Einbruchmeldetechnik und Zutrittskontrolle. In VdS-Klassen B und C muss die Datenkommunikation zwischen Karte/Transponder und Leser durch verschlüsselnde Technologien gesichert sein, um Schutz vor Fernkopieren und Abhören zu bieten. Ältere 125-kHz-RFID-Systeme erfüllen diese Anforderungen nicht mehr, wohingegen moderne Verfahren wie Mifare DESFire EV3 oder Legic advant aktuelle Verschlüsselungen nutzen und schnellere Lese- und Schreibprozesse ermöglichen.

Die Integration von Smarthome-Technologien und IoT wächst, was neue Möglichkeiten für Sicherheitsüberwachung eröffnet. Dennoch müssen Cybersicherheitsrisiken bedacht werden. Mit

steigender Vernetzung wächst die Gefahr von Cyberangriffen, weshalb robuste Sicherheitsmaßnahmen sowie regelmäßige Updates nötig sind. Eine umfassende Sicherheitsstrategie sollte physische und digitale Schutzmechanismen kombinieren, um aktuellen Bedrohungen zu begegnen.

Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit

Für hochsensible Bereiche ist eine einfache Zutrittssteuerung unzureichend, da PINs ausgespäht und Ausweise gestohlen werden können. Daher gewinnt der Einsatz biometrischer Systeme an Bedeutung, die durch die Identifizierung von Personen anhand physiologischer Merkmale (wie Fingerabdruck oder Gesicht) hohe Sicherheit bieten. Diese biometrischen Verfahren ergänzen PINs und Ausweise zur Mehrfaktor-Authentifizierung.

Bei der Auswahl des Systems sind Umweltbedingungen, Risikograd, Nutzeranzahl und Datenschutz zu berücksichtigen. Die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) verlangt die ausdrückliche Zustimmung der Nutzer und die Dokumentation des biometrischen Einsatzes, besonders bei unzureichenden Alternativen, wie beim Zugang zu Rechenzentren. Zusätzlich sollten externe Besucher dokumentiert werden, um sicherzustellen, dass nur Berechtigte Zutritt zu KRITIS-Unternehmen haben.

Ein effektives Besuchermanagement gewährleistet, dass alle anwesenden Personen registriert sind. Software für Zutritts- und Zufahrtssteuerung schützt den Zugang für legitime Geschäftspartner und überprüft neue Kontaktpersonen



Abb. 4: Lieferverkehrs-Management
(Foto: PCS Systemtechnik)



gegen Sanktionslisten. Die Echtheit von Ausweisdokumenten kann durch UV-Licht-Scanner innerhalb des Besuchermanagements überprüft werden.

Um den regulatorischen Vorgaben gerecht zu werden, müssen Unternehmen folgende Maßnahmen in Betracht ziehen:

- **Evaluierung der Sicherheitsmaßnahmen im vierjährigen Turnus:** Regelmäßige Überprüfungen der Zutritts- und Sicherheitssysteme sind wichtig, um Schwachstellen zu identifizieren.
- **Schulungen und Sensibilisierung:** Sicherheit muss Teil der Unternehmenskultur werden. Jährliche Schulungen fördern das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter und erhöhen damit das Sicherheitsniveau.
- **Zusammenarbeit mit Fachleuten:** Sicherheitsberater und Techniker entwickeln kosteneffiziente und effektive, maßgeschneiderte Lösungen nach gesetzlichen Vorgaben.

Der BHE bietet aktuelle Informationen zu modernen Zutrittssteuerungen in einem Ratgeberbuch und Seminaren an. Das Nachschlagewerk beinhaltet den Aufbau von Sicherheitssystemen, die unterschiedlichen Zutrittssysteme, Erkennungsmethoden, Vernetzungstechnologien, organisatorische und rechtliche Aspekte. Leseproben und das Inhaltsverzeichnis sind unter www.bhe.de/Praxis-Ratgeber-Zutrittssteuerung verfügbar. Zudem veranstaltet der BHE zweimal jährlich ein Fachseminar zu Zutrittssteuerung und Identifikationsmanagement, das alle relevanten Themen produkt- und herstellernerneutral behandelt.

Fazit

Angesichts wachsender Bedrohungen sind die gesetzlichen Anforderungen an die Sicherheit im Unternehmen gestiegen und erfordert die Nutzung moderner Zutritts- und Sicherheitssysteme. Zur Umsetzung gesetzlicher Vorgaben ist eine umfassende Sicherheitsstrategie notwendig, die technologische Entwicklungen und praktische Maßnahmen beinhaltet. Eine integrierte Sicherheitskultur, die alle Mitarbeiter einbezieht und moderne Technologien nutzt, erhöht die physische Sicherheit nachhaltig.

Die Resilienz kritischer Infrastrukturen erfordert Fachwissen und einen integrativen Ansatz, der bauliche, technische und organisatorische Maßnahmen verknüpft. Die Kombination aus physischen Sicherheitsvorkehrungen und fortschrittlichem Cyberschutz schafft einen umfassenden Schutzschild, der den speziellen Anforderungen kritischer Infrastrukturen gerecht wird. In einer Zeit, in der sowohl physische als auch digitale Sicherheit entscheidend sind, ist proaktives Handeln unerlässlich, um zukünftigen Herausforderungen zu begegnen.

**DIPL.-ING.
WERNER STÖRMER,**
Fachautor; Delegierter
der PCS im BHE und
2. Vorsitzender im Fach-
ausschuss „Zutritt“



Zutrittskontrolle



ISGUS GmbH

Oberdorfstraße 18–22
78054 Villingen-Schwenningen
Tel.: 0 77 20/3 93-0
Fax: 0 77 20/3 93-1 84
E-Mail: info@isgus.de
www.isgus.de

1. Name des Produkts	ZEUS® Workforce Management
2. Firmentyp (Systemhaus, Software-/Hardwarehersteller, Errichter)	Systemhersteller
3. Hardware	
– Mechatronische Schließzylinder/Türterminals	✓
– Zutrittskontrollzentralen (ZKZ) für X-Leser	✓
– Netzwerk- und speicherfähige ZK-Terminals mit Display	✓
– Ausweisleser für Barcode (BC), RFID, Sonstige	✓
– Biometrie: Fingerprint (FP), Gesichtserk. (GE), Handvenenerk. (HV), Iriserk. (IE), Sonstige	✓
– Mobile Access (NFC, Bluetooth)	✓
4. Funktionen	
– Zutrittswiederholkontrolle	✓
– Aufzugssteuerung	✓
– Steuerung für Schleusen und Vereinzelung	✓
5. Schnittstellen und Zusatzfunktionen	
– Ausweiserstellung/Personalisierung/-verwaltung (Was wird geliefert: z.B. SW, Ausweise, Drucker etc.)	✓
– Besucherverwaltung	✓
– Zeiterfassung	✓
– Videoüberwachung	✓
– Schnittstelle zur Einbruchmeldetechnik	✓
– Kantinendaten	✓
– Zufahrtskontrolle (mit/ohne Kennzeichenerkennung (KZE))	✓
– Kombination: Offline- und Online-Zutrittskontrolle	✓
– Betriebsdatenerfassung (SW und/oder HW)	✓
– Weitere Schnittstellen und Zusatzfunktionen, z.B. mobile (ZE), Zugriffsschutz (ZS) etc.	✓
6. IT-Basis	
– Max. zu verwaltende Personenanzahl	unbegrenzt
– Max. Zahl der Zutrittspunkte (ZP), Raumzonen (RZ), Zeitzonen (ZZ)	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt
– Unterstützte Betriebssysteme	Windows
– Unterstützte Datenbanken	MS SQL Server
– Sprachversionen	Deutsch, Englisch, Französisch, Polnisch, Tschechisch
– Verteilte Datenhaltung/-sicherung	✓
– Mehrplatzfähig (MPf)	✓
– Mandantenfähig (Mdf)	✓
– Installation, Schulung und Wartung durch Hersteller (H), Errichter (ER), Sonstige (S)	(H)
– Komplette webfähige Anwendung?	✓
7. Sonstiges/Bemerkungen	Sicherheitsmonitor, digitale Schließtechnik, Zutrittskontrolle, Besuchermanagement, Betriebsdatenerfassung, Personaleinsatzplanung, On-Premises und SaaS im eigenen Rechenzentrum, SAP-Kopplung
8. Referenzkunden	Referenzkunden gern auf Anfrage

planzeit® vereint HR, Zutritt und Workforce-Management

Intelligentes Workforce-Management, modernes HR und sichere Zutrittskontrolle – nahtlos integriert in einer Software.

Eine Software, die alles verbindet: intelligentes Workforce-Management, modernes HR und sichere Zutrittskontrolle. Planen Sie Personaleinsätze effizient, verwalten Sie HR-Prozesse transparent und steuern Sie Zutritte zuverlässig – alles in einer zentralen, nahtlos integrierten Lösung. Für mehr Effizienz, Sicherheit und Innovationsfähigkeit in Ihrem Unternehmen.

Effizienz und Transparenz mit der digitalen Personalakte von planzeit®

Eine professionelle Personalarbeit ist heute mehr denn je ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Steigende regulatorische Anforderungen, wachsender Dokumentationsaufwand und der Anspruch an schnelle, fundierte Entscheidungen stellen HR-Abteilungen vor große Herausforderungen. Die digitale Personalakte von planzeit® schafft hier die Basis für effiziente, transparente und zukunftssichere Personalprozesse.

Alle mitarbeiterbezogenen Informationen und Dokumente werden zentral, strukturiert und revisionssicher an einem Ort verwaltet – vom Arbeitsvertrag über Qualifikationsnachweise bis hin zu Abwesenheiten und Entwicklungsmaßnahmen. Medienbrüche, Papierakten und zeitaufwendige Suchprozesse gehören damit der Vergangenheit an. HR-Verantwortliche behalten jederzeit den Überblick und können Informationen schnell und gezielt abrufen.

Ein zentraler Vorteil der digitalen Personalakte liegt in der Automatisierung administrativer Prozesse. Dokumente werden digital erfasst, versioniert und mit klaren Zugriffsrechten versehen. Wiedervorlagen, Fristen und gesetzliche Vorgaben las-

sen sich zuverlässig überwachen und einhalten. Das reduziert Fehlerquellen, erhöht die Rechtssicherheit und schafft wertvolle Freiräume für strategische HR-Arbeit.

Self-Service-Funktionen ermöglichen es Mitarbeitenden zudem, persönliche Daten, Dokumente oder Anträge selbst zu pflegen – sicher, transparent und jederzeit verfügbar. Das entlastet die Personalabteilung, beschleunigt Abläufe und steigert gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Mit der digitalen Personalakte von planzeit® schaffen Sie eine moderne Grundlage für effizientes Personalmanagement: übersichtlich, sicher und nahtlos in Ihre bestehenden HR- und Workforce-Management-Prozesse integriert.

planzeit® Version 7 – intelligent, effizient und bereit für die Zukunft

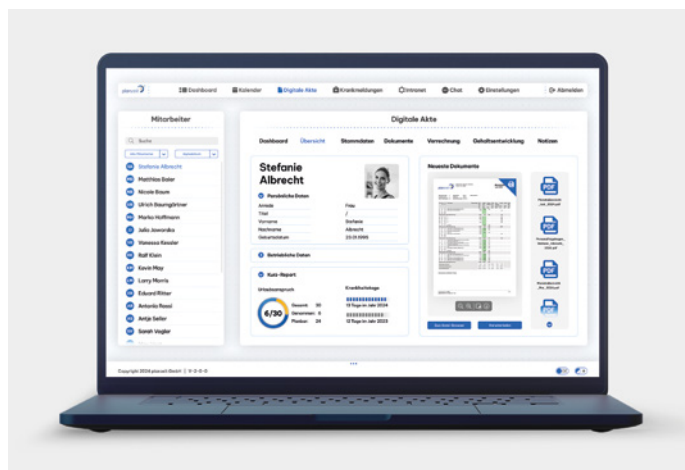
Mit planzeit® Version 7 erreicht Ihre Personalwirtschaft ein neues Level: leistungsstark, flexibel und optimal auf die Anforderungen moderner Unternehmen ausgerichtet. Version 7 vereint bewährte Funktionen mit innovativen Weiterentwicklungen und bietet ein Nutzungserlebnis, das den Arbeitsalltag spürbar erleichtert.

Optimierte Benutzeroberflächen, klare Strukturen und ein modernes Design sorgen für eine intuitive Bedienung – sowohl im Web als auch im Client. Wichtige Kennzahlen, Ergebnisse und Prozesse stehen jederzeit im Fokus und ermöglichen eine schnelle Orientierung sowie effiziente Entscheidungen. Der Schulungsaufwand wird dadurch deutlich reduziert.

Intelligente, datenbasierte Empfehlungen unterstützen Sie gezielt bei der individuellen Personalentwicklung. So erkennen Sie Qualifikationsbedarfe frühzeitig, fördern Potenziale systematisch und treffen fundierte Entscheidungen – auch bei komplexen Anforderungen und langfristigen Entwicklungszielen. Erleben Sie mit planzeit® Version 7 eine neue Dimension der Planung: zukunftssicher, benutzerfreundlich und leistungsfähig.

Informationen und Kontakt:

planzeit GmbH
Nordstraße 42
59269 Beckum
www.planzeit.de
Tel.: 0 25 21/2 99 03-20



GFOS 2026: Workforce Management neu definiert

SaaS-Workforce-Management für maximale Flexibilität, höchste Datensicherheit und grenzenlose Skalierbarkeit.

Die Personaleinsatzplanung entwickelt sich zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Angesichts anhaltenden Fachkräftemangels, steigender Kosten und wachsender Anforderungen an Agilität und Transparenz stehen HR-Verantwortliche vor der Herausforderung, ihre personellen Ressourcen effizient, flexibel und nachhaltig zu steuern. Ziel ist es, den operativen Betrieb sicherzustellen, Kosten zu optimieren und gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden langfristig zu fördern.

Eine präzise, vorausschauende Bedarfsermittlung bildet die Grundlage für eine wirtschaftliche Planung. Historische Zeit- und Personaldaten, saisonale Muster sowie aktuelle Einflussfaktoren liefern wertvolle Erkenntnisse darüber, wann und in welchem Umfang Personal benötigt wird. Innovative, cloud-basierte Workforce-Management-Lösungen setzen genau hier an: Sie analysieren Daten intelligent, schaffen Transparenz und unterstützen Unternehmen dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen. Mit der SaaS-Plattform von GFOS wird Personaleinsatzplanung zu einem datengetriebenen, strategischen Prozess.

Cloubasierte Planung und Analytics für mehr Transparenz

Digitale SaaS-Tools ermöglichen eine effiziente, standortunabhängige Schicht- und Einsatzplanung in Echtzeit. Intuitive Dashboards und leistungsfähige Reporting-Funktionen liefern jederzeit aktuelle Kennzahlen zu Auslastung, Überstunden, Abwesenheiten und Personalkosten. Verantwortliche erhalten so eine belastbare Entscheidungsgrundlage und können frühzeitig auf Veränderungen reagieren.

Ergänzt wird das Workforce Management durch GFOS Intelligence, die integrierte People-Analytics-Lösung für eine datenbasierte HR-Steuerung. Zeitwirtschaft, Personaleinsätze und Core-HR-Daten werden in einer Plattform zusammengeführt, innerhalb von Sekunden analysiert und verständlich aufbereitet. KI-gestützte Auswertungen erkennen Muster, zeigen Entwicklungen auf und liefern wichtige Insights – auf Wunsch auch per Assistent in natürlicher Sprache. So werden aus Daten fundierte Entscheidungen für die Optimierung von HR-Prozessen.

Ein weiterer zentraler Vorteil cloubasierter Lösungen liegt in der deutlichen Reduzierung administrativer Aufwände. Automatisierte Prozesse und integrierte Self-Service-Funktionen

ermöglichen es Mitarbeitenden, Verfügbarkeiten, Urlaubsanträge oder Schichtwünsche selbstständig zu verwalten. Das entlastet HR-Teams und Führungskräfte, verkürzt Abstimmungswege und erhöht gleichzeitig die Akzeptanz der Planung. Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden steigert Transparenz, Motivation und Zufriedenheit im Arbeitsalltag.

GFOS 2026 – die nächste Generation Workforce Management als SaaS

Mit GFOS 2026 setzt GFOS neue Maßstäbe im cloubasierten Workforce Management. Die konsequent als SaaS-Plattform entwickelte Lösung vereint innovative Technologie, höchste Sicherheitsstandards und maximale Skalierbarkeit. Unternehmen profitieren von regelmäßigen Updates, hoher Verfügbarkeit und einer zukunftssicheren Architektur – ganz ohne aufwendige On-Premises-Infrastrukturen.

Ein zeitgemäßes, weboptimiertes Design, klare Strukturen und intuitive Workflows sorgen für eine schnelle Einarbeitung und einen effizienten Arbeitsalltag. KI-gestützte Planungsvorschläge und intelligente People Analytics schaffen Transparenz, erkennen frühzeitig Engpässe und schaffen wertvolle Freiräume für strategische Aufgaben. GFOS 2026 verbindet Effizienz, Flexibilität und Innovation – für eine Personaleinsatzplanung, die den Anforderungen von heute und morgen gerecht wird.

Erleben Sie, wie Workforce Management und People Analytics in der Cloud funktionieren: Vereinbaren Sie jetzt Ihre persönliche Demo von GFOS 2026, und entdecken Sie die Vorteile der neuen SaaS-Plattform. Wir freuen uns darauf, Ihnen die Zukunft der Personaleinsatzplanung vorzustellen.

Informationen und Kontakt:



Katharina Van Meenen-Röhrig, CEO GFOS mbH

GFOS mbH

Am Lichtbogen 9, 45141 Essen
Tel.: 02 02/61 30 00 | www.gfos.com



Zwei starke Messe-Plattformen für die Arbeitswelt von morgen

Zukunft Personal Nord und Süd 2026: Die HR-Messen in Hamburg und Stuttgart bündeln Wissen, Austausch und praxisnahe Lösungen für People und Organisationsentwicklung.

Die Zukunft Personal Nord und die Zukunft Personal Süd gehören zu den zentralen Treffpunkten der HR-Community im deutschsprachigen Raum. Beide Veranstaltungen bieten 2026 erneut einen umfassenden Überblick über Entwicklungen, Herausforderungen und Lösungsansätze rund um People-Management, Organisations-Performance und die Arbeitswelt von morgen. Während Hamburg als norddeutsches Networking-Event überzeugt, positioniert sich Stuttgart als Plattform für leistungsorientierte Organisationsentwicklung im Umfeld des Mittelstands und der Industrie.

Zukunft Personal Nord in Hamburg: Austausch und Inspiration im Herzen der Hansestadt

Die ZP Nord ist das Networking-Event für die People Community im Norden Deutschlands. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklungen der Arbeitswelt von morgen – von Recruiting über Personalentwicklung bis hin zu modernen Arbeitsmodellen. Entscheider:innen, Führungskräfte und HR-Verantwortliche nutzen die Messe, um sich auszutauschen, voneinander zu lernen und neue Impulse mitzunehmen.

Das Programm umfasst inspirierende Inhalte, Best Cases, innovative Produkte und praxisnahe Live Trainings. Die Messe bietet damit einen hochwertigen Wissenstransfer und konkrete Lösungen für den HR-Alltag. Charakteristisch für die Veranstaltung ist die besondere Atmosphäre der Hansestadt: modern, offen, dynamisch – ein Umfeld, das die inhaltliche Ausrichtung der Messe ideal ergänzt.

Die ZP Nord findet am 25. und 26. März 2026 in der Hamburg Messe & Congress, Halle B6, statt. Dank der zentralen Lage und der direkten Anbindung an die U-Bahn-Station „Messehallen“ ist die Anreise unkompliziert. Besucher:innen können sich auf zwei Tage intensiven Austauschs und vielfältiger Inspiration freuen.

Zukunft Personal Süd in Stuttgart: People und Organisationsperformance im Fokus

Die ZP Süd ist das führende HR-Event in Süddeutschland und richtet sich an Unternehmen in einer Region, die von Mittelstand, Industrie und Automobilwirtschaft geprägt ist. Innovationsfähigkeit und Krisenfestigkeit zählen hier zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren – entsprechend stark ist der Bedarf an zukunftsorientierten HR-Strategien.



2026 richtet sich die ZP Süd neu aus und positioniert sich klar als Plattform für People und Organisational Performance. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Organisationen ihre Leistungsfähigkeit sichern und weiterentwickeln können – nicht nur durch moderne HR-Arbeit, sondern durch ganzheitliche Ansätze, die Kultur, Führung, Zusammenarbeit und Technologie verbinden.

Die Messe bietet zwei Tage geballtes HR-Wissen, interaktive Formate und praxisnahe Best Practices. Themen wie Recruiting, Personalentwicklung, Employee Wellbeing, Digitalisierung und New Work werden aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und mit konkreten Lösungsansätzen verknüpft.

Die ZP Süd findet am 21. und 22. April 2026 in der Messe Stuttgart, Halle 10, statt. Die zentrale Lage an der Messepiazza und die gute Verkehrsanbindung bieten optimale Rahmenbedingungen für den Messebesuch.

Impulse für die Weiterentwicklung von HR

Beide Messen zeigen, wie vielfältig und dynamisch die Anforderungen an moderne Personalarbeit geworden sind. Sie bieten Orientierung in einer Arbeitswelt, die sich kontinuierlich weiterentwickelt, und schaffen Räume für Austausch, Vernetzung und praxisnahe Inspiration. Ob im Norden oder Süden: Die Zukunft Personal 2026 liefert wertvolle Impulse für alle, die People Management und Organisationsentwicklung aktiv gestalten.

QUELLE: Redaktion HR Performance



© ktasmar - stock.adobe.com

HR-Entscheider direkt erreichen



✓ Newsletter



✓ Content-
Marketing



✓ Webinare &
Webkonferenzen

Schreiben Sie uns: petra.priggemeyer@datakontext.com

www.hrperformance-online.de

humera by VIMATA Group GmbH



Riesstraße 17
80992 München
Tel.: 0 89/89 40 60-0
E-Mail: info@vimata-group.com
www.humera-group.com

ZP Nord
Halle: B6, Stand: C.59
Ansprechpartner: Isabell Gebhardt

ZP Süd
Halle: 10, Stand: B.20
Ansprechpartner: Isabell Gebhardt

humera entwickelt aufbauend auf langjähriger HR-Expertise und umfassendem Know-how in digitalen Arbeitsumgebungen flexible Lösungen, die sich an realen Abläufen von Mitarbeitenden orientieren.

Die humera HR-Suite bildet den gesamten Employee Lifecycle in einer integrierten Oberfläche ab – von Recruiting und Personalmanagement über revisionssichere digitale Personalakten, Zeiterfassung, Analytics und KI bis hin zu Desk Sharing, Raum-Management sowie Workflow- und Prozessautomatisierung. Damit gewinnen Unternehmen Zeit für echte Personalarbeit, entlasten HR durch automatisierte Prozesse, befähigen Mitarbeitende zur Selbstorganisation und treffen bessere Entscheidungen – weil Technologie sich dem Menschen anpasst, nicht umgekehrt.

Auf der Zukunft Personal stellt humera das brandneue Release der humera HR-Suite vor, das mit einer 360-Grad-Employee-Experience und einer neugestalteten App HR-Prozesse und Selbstorganisation im wahrsten Sinne des Wortes in die Hände der Mitarbeitenden legt.

SD Worx GmbH



Im Gefierth 13c
63303 Dreieich
Tel.: 0 61 03/38 07-0
E-Mail: info_de@sdworx.com
www.sdworx.de

ZP Nord
Halle: B6, Stand: A.75
Ansprechpartner: Anna Struwe

ZP Süd
Halle: 10, Stand: C.11
Ansprechpartner: Anna Struwe

SD Worx zeigt, wie integrierte Lösungen für HR, Payroll und Time Teams und Unternehmen in ganz Europa wirksam entlasten und stärken.

Als führender europäischer Anbieter unterstützt SD Worx rund 95.000 Organisationen mit moderner Software, skalierbaren Services und fundierter Beratung. Von der kompakten HR-Komplettlösung SD Worx Buddy für KMU über integrierte Payroll- und HR-Services für den Mittelstand bis hin zu SAP-basierter Cloud-Payroll mit Add-on-Power für Großunternehmen verbindet SD Worx Technologie mit persönlicher Betreuung. So entstehen effiziente, rechtssichere und zukunftsfähige Prozesse. Für Teams und Unternehmen jeder Größe in Europa.



Team Human × AI: Performance neu denken

Impulse zum HR-Jahresauftakt auf der ZP Nord in Hamburg

HR steht 2026 unter besonderem Druck: Produktivität steigern, Skills transformieren, Engagement sichern – und zugleich künstliche Intelligenz strategisch integrieren. Die Zukunft Personal Nord eröffnet am 25. und 26. März 2026 das HR-Jahr mit einem klaren Fokus: „Team Human × AI“. Im Zentrum steht die Frage, wie sich menschliche Leistungsfähigkeit und technologische Präzision zu messbarer organisationaler Performance verbinden lassen. Nicht Tool-Einführung, sondern Wirkung steht im Vordergrund: bessere Entscheidungen, höhere Innovationskraft, nachhaltige Produktivität.

Engagement als Performance-Hebel



Ein programmatisches Highlight setzt Katrin Kaehler, COO Organizational Development & People an der University of California, Los Angeles. Sie zeigt anhand konkreter Praxisbeispiele, wie strategisch verankertes

Mitarbeiterengagement Qualität, Produktivität und Innovationsfähigkeit signifikant beeinflusst.

Im Fokus: strukturierte Feedbacksysteme, klare KPIs, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Führungskräfteentwicklung als Performance-Architektur. Für HR-Executives liefert das Impulse, wie Engagement nicht als weicher Faktor, sondern als messbare Steuerungsgröße etabliert werden kann.

Leistungsfähigkeit als strategische Ressource

Performance beginnt beim Individuum. Andreas Breinfeld zeigt, wie Konzentration, Energie und Resilienz gezielt gesteigert werden können – und warum organisationale Leistungsfähigkeit ohne individuelle Leistungsstabilität nicht nachhaltig skalierbar ist. Gerade vor dem Hintergrund hybrider Arbeitsmodelle und steigender Komplexität gewinnt dieser Aspekt strategische Relevanz.

Skills-Transparenz und Workforce-Steuerung

Das Eröffnungspanel „Talent-Inventur – wie man Fähigkeiten und Skill-Lücken sichtbar macht“ adressiert eine der zentralen Steuerungsfragen: Wie lassen sich vorhandene Kompetenzen systematisch erfassen und Skill-Gaps valide identifizieren? Mit dabei ist unter anderem Anke Brinkmann, Personalleitung, HR & Governance, TÜV NORD AG.

Im Kontext von KI, Automatisierung und demografischem Wandel wird Skill-Transparenz zur Grundlage strategischer Workforce-Planung – und damit zu einem Kerninstrument performanceorientierter HR-Arbeit.

Recruiting-Performance im Wettbewerb

Mit Praxisimpulsen von Miriam Sternitzky und Florian Chitic rückt zudem die Frage in den Fokus, wie Recruiting-Strategien im engen Arbeitsmarkt skalierbar und wirkungsvoll gestaltet werden können – von Employer Branding bis zur Umsetzung.

HR als Performance-Architekt

Mit dem neuen Dialogformat „WE THE HR“ schafft die Messe Raum für strategische Debatten ohne Agenda-Vorgaben – nah an den realen Steuerungsherausforderungen von HR. Die Zukunft Personal Nord 2026 positioniert sich damit für HR-Verantwortliche, die Performance ganzheitlich denken: technologisch fundiert, datenbasiert gesteuert – und zugleich konsequent menschenzentriert.

Transformation und Innovation live erleben

Der Veranstalter lädt Leser:innen dieses Magazins zur Zukunft Personal Nord nach Hamburg ein. Und so einfach gehts: QR-Code in der Grafik scannen, weitere Informationen abrufen und Ticket im Webshop einlösen.

QUELLE: CloserStill Media Germany GmbH, www.messe.org



Weitere Informationen zur ZP Nord

Öffnungszeiten: 25. März 2026 – 09.00 bis 17.30 Uhr

26. März 2026 – 09.00 bis 17.00 Uhr

Location: Halle B6, Eingang Süd, Hamburg Messe & Congress, Karolinenstraße 20–22, 20357 Hamburg.

Wo die Zukunft des Lernens gestaltet wird

Fachmesse und Kongress für digitale Bildung – vom 5. bis 7. Mai 2026 in Karlsruhe



Foto: © Jürgen Rösner

Ein Kurs, ein Workshop, eine Weiterbildung für alle? Das ist angesichts der modernen Arbeits- und Lebenswirklichkeit kein Fortbildungsmodell mit Zukunft. Ebenso individuell wie die Mitarbeitenden – alter Hase oder junger Wilder – Präsenzarbeit, hybrid oder vollständig remote: Individuelle Aus- und Weiterbildung statt „one size fits all“ ist angesagt. Digitale Weiterbildung, ob für sich oder komplementiert durch Präsenzangebote, kann die Lösung sein, um die berufliche Bildung individueller zu gestalten und an den jeweiligen Bedarf des Mitarbeitenden anzupassen.

KI im Fokus: Was die Besucher auf der LEARNTEC 2026 erwartet

Auf der LEARNTEC können sich HR- und Weiterbildungsverantwortliche informieren, welche Möglichkeiten es gibt, welche neuen Technologien sich eignen und welche Erfahrungen andere Unternehmen gemacht haben. Die Fachmesse mit Kongress findet vom 5. bis zum 7. Mai 2026 in der Messe Karlsruhe statt.

Beherrschendes Thema auch in diesem Jahr ist künstliche Intelligenz (KI). Projektleiterin Stefanie Ruf: „KI ist nach wie vor der große Trend im digitalen Lernen. Und dabei geht es nicht einfach nur um Large Language Models. Vielmehr sind die Einsatzmöglichkeiten, die KI bietet, immens gewachsen: Sie kann einen großen Teil automatisierbarer Aufgaben übernehmen, ist aber auch eine Hilfestellung bei der Kreation von Lerninhalten und der Auswertung.“ Ob als Unterstützung für Lehrende, um schnell und fundiert Inhalte zu erstellen, als hilfreiches Tool in der Skillanalyse oder in Form von Avataren zur faktischen Durchführung von Trainings: KI, richtig und strategisch angewandt, kann das digitale Lernen auf das nächste Level heben.

Über 350 Ausstellende aus 17 Ländern waren im vergangenen Jahr vor Ort, um ihre Lösungen rund um KI, moderne Lernmanagementsysteme, Lösungen für Wissensmanagement oder Extended Reality vorzustellen. Mit dabei sind dieses Jahr unter anderem: area9 Lyceum, Simpleclub, Speeex und TicTacLearn. Neben Key-Playern der E-Learning-Branche stellen sich in der Start-up-Zone mit eigener Bühne auch junge disruptive Unternehmen vor.

Neue Formate – für den Schnelleinstieg und die praktische Anwendung

Die neue Innovation Island, eine Sonderfläche, auf der spannende Innovationen zentral an einem Ort und in aller Kürze vorgestellt werden, ist ideal, um sich schnell einen Überblick über aktuelle Trends und Themen zu verschaffen. Ebenfalls zum ersten Mal stehen in diesem Jahr Masterclasses auf dem Programm. Fundiert und praxisorientiert teilen Unternehmen ihre Insights in intensiven, halbtägigen Sessions und nur für einen selektierten Teilnehmendenkreis.

Darüber hinaus bieten Guided Tours einen Überblick zu ausgewählten Trendthemen. Ergänzt werden die mehrmals täglich stattfindenden Touren durch Self-Guided-Tours, die Fachbesuchende selbstständig und zeitlich unabhängig mit der Messe-App der LEARNTEC nutzen können.

LEARNTEC-Kongress: „AI Readiness“ in der Bildung

Drei Tage lang steht auch der LEARNTEC-Kongress 2026 ganz im Zeichen von Zukunftstechnologien in der Bildung – allen voran

Foto: © Jannik Hammes Fotografie



ran künstlicher Intelligenz. Mit internationalen Keynotes, praxisnahen Vorträgen und visionären Diskussionen bietet der Fachkongress eine Bühne für führende Köpfe aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildungspraxis. Gleichzeitig offeriert das Format mit Best Practices, praxisbezogenen Anwendungsfällen sowie Informationen zu AI Readiness und ethisch-rechtlichen Fallstricken den nötigen Hintergrund, um KI nicht mehr „einfach nebenher“ einzusetzen, sondern mit Strategie und fundierter Begleitung. Das Programm wird ergänzt durch einen täglichen englischsprachigen Kongress-Strang.

Der erste Kongresstag verspricht zukunftsweisende Impulse rund um das Thema künstliche Intelligenz im Bildungsbereich. Unter Themenslots wie „Integration von KI in die Bildung“, „AI Augmented Leadership“ und „Future of Work“ teilen führende Köpfe ihre Expertise. Die Closing-Keynote hält Laura Overton, die mit „The Disruption Advantage“ Orientierung in unsicheren Zeiten gibt. Auch der zweite Kongresstag der LEARNTEC 2026 steht ganz im Zeichen von KI-gestütztem Lernen: Die Kongress-Keynote hält Andrew Smith (Accenture) zum Paradigmenwechsel durch Agentic Learning.



Beiträge von Dr. Christoph Meier (KI-Agenten für L&D), Roberto Kohlstedt (KI-Readiness in Organisationen) und Prof. Dr. Rupert Vogel (Rechtsfragen beim KI-Einsatz) zeigen, wie sehr sich die Technologie inzwischen im Learning durchgesetzt hat und welche Herausforderungen wie auch Chancen diese mit sich bringt. Ein Highlight im Kongressprogramm ist die Podiumsdiskussion am Mittwochmittag: Jaqueline Fuhrmann, Erich-Gutenberg-Berufskolleg Köln, und Andrea Bosch, stellvertretende Hauptgeschäftsführerin der IHK Stuttgart, unterhalten sich mit Prof. Dr. Peter Henning über „Berufliche Bildung – Herausforderungen durch KI“.

Die Keynote am Donnerstag hält die Neurowissenschaftlerin Prof. Dr. Michaela Brohm-Badry (Universität Trier) zum Thema: „And I think to myself: What a wonderful world. Wie wir unsere Schüler/innen und uns selbst gesund erhalten und glücklich machen“. Ein Diskurs, der angesichts aktueller politisch-gesellschaftlicher Entwicklungen aktueller ist denn je, ist die Frage nach „Wissen, Wahrheit, Wirklichkeit – Wissensvermittlung in Zeiten von Desinformation“, mit Vorträgen von Julius Sandmann

Foto: © Jürgen Rösner



von den Badischen Neuesten Nachrichten und Niklas Oesterle von der Hochschule Karlsruhe.

New Learning trifft New Work

Parallel zur LEARNTEC findet die Schwestermesse „New Work Evolution“ statt, die sich ebenso an Change-Manager richtet wie an Personalverantwortliche, Geschäftsführende und auch Office-Manager. Im Arbeitsalltag werden viele New Work-Buzzwords – von Agilität bis New Leadership – häufig genutzt, aber ebenso häufig ohne Substanz. Wer nach einem Kompass für die schöne neue Arbeitswelt sucht oder nach Best Practices sowie ganz konkret nach Dienstleistern, die Unternehmen „on the way to New Work“ begleiten, wird auf der NWE fündig.

Im Mittelpunkt stehen die vier Themenbereiche Technology, People & Culture, Offices und DEI (Diversity, Equity, Inclusion). Mehr als 50 Ausstellende sowie mehr als 130 Vorträge und Workshops waren bei der vergangenen Ausgabe der Fachmesse gesetzt. Neu bei der vierten NWE ist der New Work Boulevard powered by HCD GmbH mit Hot Spots, die prägnant und anschaulich in die verschiedenen Themenfelder rund um New Work einführen. Als Ausstellende sind in diesem Jahr unter anderem Haufe, Lindner, IKEA, die Perspektur oder futureoffice vor Ort.

Sie erhalten ein rabattiertes Kongressticket mit dem Ticketcode: LT26KMinus20.

Weitere Informationen gibt es online unter: www.learntec.de.

KATRIN WAGNER,
Senior PR Manager LEARNTEC und
NEW WORK EVOLUTION,
E-Mail: katrin.wagner@messe-karlsruhe.de



KI revolutioniert Arbeit, Bildung und Gesellschaft – und HR

Seit dem weltweiten Siegeszug von ChatGPT im Jahr 2022 diskutiert die (Fach-)Welt über „Künstliche Intelligenz“. Die Optimisten, das sind vor allem Software-Experten, Unternehmensberater und Analysten erwarten massive Produktivitätssteigerungen und große Arbeitserleichterungen für die Nutzer. Die Skeptiker, und das sind Forscher, Datenschützer und Arbeitnehmervertretungen, befürchten Arbeitsplatzverluste, gesellschaftliche Spaltung und blindes Technikvertrauen.

Man kann sagen, dass künstliche Intelligenz (KI) inzwischen sämtliche Bereiche der Arbeitswelt und des gesellschaftlichen Lebens sowie die Privatsphäre jedes Einzelnen tangiert und aller Voraussicht nach auch massiv verändern wird. Greifen wir exemplarisch den Bildungsbereich heraus: KI kann heute Hausaufgaben erledigen, Rechenaufgaben lösen, Referate und Präsentationen erstellen und würde auch Klausuren und Prüfungen erfolgreich bestehen.

Warum muss denn der Lernende noch im klassischen Sinne „lernen“, wenn KI doch alles weiß und am Ende viel bessere Ergebnisse herauskommen? Warum sollen wir uns eine Fremdsprache mühsam über Jahre aneignen, wenn KI-Systeme wie z. B. DeepL exzellente Übersetzungen liefern? Und das in fast allen Sprachen weltweit. Wäre es nicht sinnvoller, das komplette Bildungssystem, und zwar Schule, Hochschule und Weiterbildung, auf KI umzustellen und den Lernenden zuallererst den fachgerechten und kritischen Umgang mit den neuen Systemen beizubringen?

Die Diskussion über Chancen und Risiken von KI hat selbstverständlich auch HR erreicht. Nachfol-

gend sollen zunächst die Potenziale von KI für HR, insbes. für Recruiting, beleuchtet werden – und zwar aus einer konkreten Anwendungsperspektive heraus. Allerdings sind auch mögliche Bedenken zu diskutieren. Zunächst müssen wir uns aber klar darüber werden, dass KI keine isolierte, abgekapselte Technik ist, wie z. B. eine HR-Software für die Personalverwaltung und Entgeltabrechnung, sondern uns auf unterschiedliche Art und Weise begegnet. Vor allem ist zu beobachten, dass KI-Techniken zunehmend bestehende HR-Softwaresysteme ergänzen bzw. erweitern.

Einige KI-Techniken kurz vorgestellt

Künstliche neuronale Netze orientieren sich am Aufbau des menschlichen Gehirns. Sie können komplexe Muster in großen Datensammlungen erkennen.

Beim überwachten Lernen (Supervised Learning) dienen diese Datenbestände zum Training des Systems. Es werden möglichst viele Eingabedaten zu einem bestimmten Themenfeld und auch die dazugehörigen Ausgaben bzw. Ergebnisse benötigt. Ziel ist es, genaue Vorhersagen bzw. Klassifikationen für neue, bisher nicht interpretierte Daten zu erhalten. Anhand der Trainingsdaten wird ein Muster erlernt und auf die neuen Daten angewandt. Diese Muster werden anhand statistischer Methoden, und zwar Classification und Regression, ermittelt.

Beispielsweise kann ein Algorithmus mit medizinischen Röntgenbildern trainiert werden. Beim Supervised Learning wird jedes Mal die Information mitgegeben, ob es sich um eine Erkrankung – z. B. einen Tumor – handelt oder nicht. Nach dem Training erfolgt eine Überprüfung mit einem Testdatensatz, um Aussagen über die Qualität des trainierten Modells machen zu können. Nach der Trainingsphase kann das System bei neuen Röntgenbildern entscheiden, ob es sich um eine Erkrankung handelt oder nicht. Das Supervised



Learning kommt damit dem menschlichen Lernverhalten am nächsten.

Beim unüberwachten Lernen (Unsupervised Learning) werden lediglich die Eingabedaten zur Verfügung gestellt, ohne die dazugehörigen Ausgabedaten. Der Algorithmus muss selbstständig relevante Strukturen und Muster in den Daten entdecken. Wenn neue Daten und Bilder zu analysieren sind, werden die zuvor gelernten Merkmale verwendet, um die Klasse der Daten zu erkennen.

ChatGPT gehört neben anderen vergleichbaren Systemen zur „Generativen KI“. Auf Basis von Trainingsdaten werden neue, originäre Texte, Software-Codes, Bilder, Audios oder Videos erzeugt. Die Kommunikation erfolgt hierbei über Prompts. Je präziser die Erwartungen des Nutzers an das spätere Ergebnis sind, desto besser werden die Resultate sein. Mittlerweile gibt es Prompt-Engineering als Spezialisierung von Experten, die sich ausschließlich mit den richtigen Befehlen an eine KI beschäftigen.

Large Language Models (LLM) verarbeiten natürlich-sprachliche Texte und sagen das nächstfolgende Wort auf Grundlage von historischen Daten voraus. Das Training erfolgt mit möglichst vielen, öffentlich zugänglichen Daten. ChatGPT arbeitet hiermit, und zwar mit den Modellen GPT-4 und neuerdings GPT-5.

Beispiel für die Nutzung von LLM:

Frage: Was soll ich heute Mittag kochen?

Mögliche Antworten: Spaghetti bolognese, Spaghetti mit Gemüsebolognese, Schinken-Pizza

Richtige (sinnvolle Antwort): Spaghetti mit Gemüsebolognese

Diese Antwort kommt aufgrund vorhandener und historischer Daten zustande. Der Nutzer hat bisher überwiegend nach veganen Gerichten gesucht und entsprechend Zutaten online eingekauft.

Einem Chatbot ist vermutlich schon jeder Nutzer beim Aufrufen einer Webseite oder beim Online-shopping begegnet. Es handelt sich um ein textbasiertes Dialogsystem, welches die Kommunikation mit dem System erheblich vereinfacht. Möglich wird hierdurch ein freier Dialog zwischen Mensch und Computer: Der Nutzer formuliert seine Anfragen in Textform, entweder in Stichworten oder in ganzen Sätzen, und erhält darauf vom Chatbot eine Antwort, im Idealfall die richtige.

Natural Language Processing (NLP), zu Deutsch natürliche Sprachverarbeitung, ist ein weiteres wichtiges Teilgebiet der KI. Hierbei werden Algorithmen in die Lage versetzt, die menschliche Sprache in Text- oder gesprochener Form zu verstehen, zu interpretieren und darauf zu reagieren. Die bekanntesten Beispiele für NLP sind virtuelle Sprachassistenten wie Apples Siri oder Amazons Alexa. Auch Chatbots wenden NLP an.

Neuerdings wird viel über „KI-Agenten“ diskutiert. Sie können komplexere Aufgaben und umfassende, aus mehreren Schritten bestehende Prozesse selbstständig erledigen. Der Nutzer vergibt lediglich den Auftrag und der Agent erledigt alle Zwischenschritte autonom. Auch KI-Agenten benötigen und analysieren große Datenmengen; sie sind aber lernfähig und in der Lage, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Als Beispiele lassen sich Roboter in der Fertigung, autonom fahrende Autos, aber auch die automatisierte Durchführung komplexer Geschäftsprozesse im Unternehmen anführen.

KI-Anwendungsszenarien im Recruiting

KI kann nahezu alle HR-Prozesse unterstützen. Ein besonders großes Angebot an Lösungen finden wir im Bereich Recruiting. In diesem Bereich wurden auch zahlreiche Start-up-Unternehmen gegründet.

Bei CV-Parsing erfolgt eine automatisierte Analyse von Lebensläufen mit KI. Das System ist in der Lage, persönliche Daten wie Adresse, Berufserfahrung und Qualifikation aus einem Lebenslauf – im PDF-Format – zu extrahieren. Die ausgelesenen Daten werden in ein einheitliches Format um-


Schreibe eine Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel


 Natürlich, hier ist eine Beispiel-Stellenausschreibung für einen Human Resources Manager bei Henkel:

Stellenbezeichnung: Human Resources Manager

Unternehmen: Henkel

Standort: Düsseldorf, Deutschland

Über das Unternehmen:
Henkel ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich der Konsumgüter und Industrietechnologien mit einer langen Geschichte und einem starken Fokus auf Nachhaltigkeit und Innovation.

Aufgaben:

- Entwicklung und Umsetzung von HR-Strategien und -Programmen
- Rekrutierung, Auswahl und Onboarding neuer Mitarbeiter
- Personalentwicklung und -weiterbildung
- Mitarbeiterbetreuung und Konfliktmanagement
- Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Unternehmensrichtlinien

<https://chatgpt.de/>

Abb. 1: Generierung von Stellenanzeigen (Auszug)

gewandelt, sodass Lebensläufe unabhängig von ihrem ursprünglichen Design vergleichbar werden (Wagner).

KI kann bei der Generierung von Stellenanzeigen helfen. Beispielsweise wurde ChatGPT aufgefordert, eine Stellenausschreibung für einen Human-Resources-Manager bei dem Unternehmen Henkel zu erstellen (vgl. Abb. 1). Im Ergebnis liefert das System eine Vorlage, die ein Recruiter um spezifische Angaben ergänzen muss, die aber bereits eine brauchbare Struktur und sinnvolle Stichworte enthält. Ein Bewerber könnte jetzt mit dem gleichen Tool ein Antwortschreiben auf die Stellenanzeige verfassen (vgl. Abb. 2).

Neben der Formulierung von Anzeigentexten kann KI automatisiert mehrere Varianten von Stellenanzeigen erzeugen, beispielsweise Langversionen für Jobportale und kürzere Versionen für Social-Media-Plattformen. Die Texte können je nach Zielgruppe angepasst werden, z. B. in mehreren Fremdsprachen, formeller oder informeller Ansprache („Du“ oder „Sie“) oder in einfacher Sprache. Mithilfe von Natural Language Processing können Anzeigen nach geschlechts- oder altersspezifischen Ausdrücken analysiert werden (AGG-Konformität). Schließlich kann KI bei der visuellen Gestaltung genutzt werden. Bilder können neu erzeugt oder bearbeitet werden; kurze, stellenspezifische Videos ebenfalls (vgl. Böhm).

Wenn die individuellen Bewerberdaten einmal vorliegen, kann KI im nächsten Schritt bei der

Vorauswahl unterstützen. Daten des Bewerbers können mit der Stellenbeschreibung abgeglichen werden. Das System identifiziert passende Bewerbungen, sortiert unpassende Kandidaten aus und ist auch in der Lage, fehlende Informationen oder etwa Lücken im Lebenslauf zu erkennen. Andere Systeme gehen noch weiter. KI vergleicht Bewerberdaten mit den Angaben bereits eingestellter Mitarbeiter.

In einem gamifizierten Test müssen Bewerber online einige Fragen beantworten, z. B. zum logischen Denkvermögen oder zu sozialen Kompetenzen. Anschließend erfolgt eine Auswertung, bei der nicht nur Fakten überprüft werden (richtig/falsch), sondern auch die Interaktion des Bewerbers mit dem System beispielsweise Körpersprache, Wortwahl, Clickverhalten, Reaktionszeit. Im nächsten Schritt sollte dann das „normale“ Bewerbungsgespräch mit der physischen Anwesenheit von Bewerber und Recruiter erfolgen (vgl. Pymetrics).

Ein Teil der Bewerberkommunikation kann über Recruiting-Chatbots erfolgen. Sie erleichtern die Erfassung von Bewerberdaten. Bis zu 90 Prozent aller erforderlichen Daten lassen sich im Dialog mit dem Bewerber zusammenstellen und strukturiert bereitstellen. Ferner kann der Chatbot für die Terminvergabe in Bewerbungsgesprächen eingesetzt werden. Hierfür erhält das Programm einen Zugriff auf die Kalender der am Bewerbungsgespräch zu beteiligenden Personen.

Nach der Entscheidung für einen Kandidaten kann KI auch beim Onboarding helfen. Der Chatbot beantwortet typische Fragen eines neu eingestellten Mitarbeiters, wie z. B. Ansprechpartner bei IT-Problemen oder nach der Beantragung von Dienstreisen. Auch von zu Hause kann gefragt werden, und dem Chatbot ist es auch nicht peinlich, wenn die gleiche Frage mehrfach gestellt wird.

Risiken bei der KI-Nutzung im HR

Bei aller Euphorie und den Vorteilen von KI müssen auch Risiken oder gar Nachteile betrachtet werden. Bei Chatbots kann es passieren, dass komplexere Fragen nicht oder falsch beantwortet werden, was zur Unzufriedenheit der Nutzer führen kann. Letztlich sind die allermeisten HR-Chatbots momentan noch „dumm“. Durch falsche Antworten des Systems („Halluzinationen“) nutzen Bewerber das System nicht mehr und greifen letztlich doch lieber zum Telefon oder zur E-Mail. Möglicherweise verliert das Unternehmen hierdurch schnell sein Image als moderner Arbeitgeber.

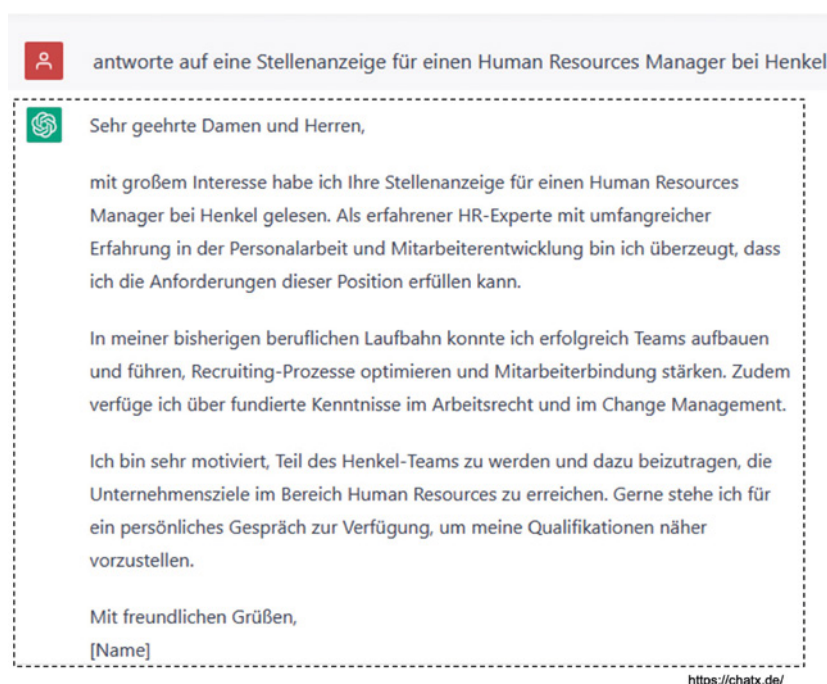


Abb. 2: Generierung eines Antwortschreibens (Auszug)

Unklar ist auch, ob sich Nutzer diesen Systemen letztlich anvertrauen oder ob sie den Einsatz skeptisch betrachten und ihn sogar ablehnen. KI ist in den meisten Fällen eine Blackbox. Nutzer im HR können nicht nachvollziehen, wie der Vorschlag eines Algorithmus zustande kam. Es gibt zwar Ansätze, die von KI generierten Ergebnisse zu erklären bzw. hinzugezogene Quellen zu berücksichtigen, diese – als „Explainable AI“ bezeichneten – Entwicklungen stecken allerdings oft noch in den Kinderschuhen (vgl. IBM).

Gerade bei Personalentscheidungen spielen ethische Fragen eine große Rolle: Sollen Algorithmen letztlich über die Einstellung oder Ablehnung eines neuen Mitarbeiters entscheiden? KI besitzt keine emotionale Intelligenz oder Moral. Die Arbeit von HR wird zu Recht als „People Business“ bezeichnet. Persönliche Begegnungen spielen eine wichtige Rolle. Wenn HR-Prozesse zukünftig mittels KI weitgehend automatisiert ablaufen, werden menschliche Beziehungen vernachlässigt. KI mag zwar – etwa in Form von Agentensystemen zukünftig kostengünstiger sein.

Allerdings spielen in Zeiten von Fachkräftemangel und Arbeitsverdichtung die Themen Mitarbeiterbindung, Teamarbeit und Unternehmenskultur eine immer wichtigere Rolle. HR unterstützt und berät hierbei alle Mitarbeiter. Momentan ist es nicht vorstellbar, dass „weiche“ Themen einmal von menschlichen HR-Profis auf Algorithmen und Programme übertragen werden.

Insbesondere die selbstlernenden Systeme benötigen möglichst viele Daten, die letztlich auch gespeichert werden müssen. Ohne ausreichend viele Trainingsdaten kann KI keine vernünftigen Lösungsvorschläge machen. Derartige Datenmengen stehen in anderen Bereichen, wie z. B. Fertigung, zur Verfügung, allerdings nicht für HR.

Die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) verbietet die Datensammlung auf Vorrat, soweit es sich um personenbezogene Angaben handelt. Arbeitnehmervertretungen haben in der Vergangenheit stets verhindert, dass personenbezogene Arbeitnehmerdaten im großen Maße erhoben und auf Vorrat gespeichert werden. In den meisten Unternehmen gibt es hierzu restriktive Betriebsvereinbarungen. Schließlich schränken gesetzliche Vorschriften, v.a. DS-GVO und EU-AI-Act, den KI-Einsatz für HR ein. Es besteht u.a. ein Verbot automatisierter Einzelentscheidungen (Art. 22 DS-GVO).

Mit der KI-Verordnung setzt die EU den Rahmen für den Einsatz von KI in Europa. Es sollen zwar



einerseits Innovationen gefördert werden, gleichzeitig soll das Vertrauen in KI gestärkt werden. KI soll dergestalt genutzt werden, dass die Grundrechte und die Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger der EU respektiert werden. Social Scoring und Emotionserkennung am Arbeitsplatz darf es demnach nicht geben. Die KI-Verordnung ist das weltweit erste umfassende Regelwerk für KI (EU-AI).

Literatur

Böhm, S.: Die Zukunft der Stellenanzeige heißt KI, in: https://www.haufe.de/personal/hr-management/wie-generative-ki-bei-stellenanzeigen-unterstuetzt_80_660100.html (23.9.2025)

EU-AI: <https://artificialintelligenceact.eu/de/das-gesetz/>

IBM: Was ist Explainable AI?, in: <https://www.ibm.com/de-de/think/topics/explainable-ai>

Mülder, W.: Künstliche Intelligenz für HR, in: HR-Performance 1/2024, S. 16–21

Pymetrics – KI für datengesteuertes Recruiting, in: <https://ki-ratgeber.com/pymetrics-ki/>

Wagner, T.: CV-Parsing – Wieso Sie die Funktionsweise der Technologie kennen sollten und für Ihre nächste Bewerbung von hoher Wichtigkeit ist; in: <https://www.personalradar.ch/download-cv/cv-parsing-wieso-sie-die-funktionsweise-der-technologie-kennen-sollten-und-fuer-ihre-naechste-bewerbung-von-hoher-wichtigkeit-ist/15276>

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



Mensch oder Maschine: Wer entscheidet besser in Human Resources?

In seinem aktuellen Fachbeitrag für HR Performance analysiert Prof. Dr. Eckhard Marten von der International School of Management (ISM) in Frankfurt am Main, wie der Einsatz künstlicher Intelligenz die Arbeit im Personalwesen verändern wird. Zudem zeigt der Beitrag auf, welche Chancen und Herausforderungen mit der Integration von KI in zentrale HR-Prozesse verbunden sind.

Der Traum, alle Arbeit auf Maschinen zu übertragen, ist so alt wie die Menschheit. Spätestens die moderne Betriebswirtschaftslehre konnte dann sogar wissenschaftlich korrekt beweisen: Vieles kann die Maschine tatsächlich besser – schneller, präziser und vor allem: billiger. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass sich auch das Personalwesen schon seit Längerem mit der Frage beschäftigt, wie Maschinen die Prozesse im eigenen Fachbereich vereinfachen und verbessern könnten. Von der Schreibmaschine bis zum Laptop und vom Telefon bis zum Smartphone reicht dieser Weg. Gemessen an den gleichzeitig erzielten Erfolgen in der industriellen Produktion blieben die Fortschritte im Personalbereich aber weit zurück.

Die schwierige Messbarkeit von Leistung im HR Bereich

Das gilt nicht nur für das Tempo und die Kosten, sondern auch für die Qualität. Denn während die Spaltenbreiten beim Einbau einer Autotüre auf Kommastellen hinter den Millimetern präzise berechnet werden können, lassen sich die Ergebnisse bei den Dienstleistungen im Personalbereich meist nur annähernd einschätzen. Sind die richtigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingestellt worden? Werden diese optimal weitergebildet und wirklich nur die Besten unter ihnen zu Führungskräften entwickelt? Wird rechtzeitig genug erkannt, wenn sich eine dringend benötigte Fachkraft mit Abwanderungsgedanken beschäftigt oder aus Frustration über einen Vorgesetzten auf Dienst nach Vorschrift umschaltet?

All das sind Fragen, auf die es in der Regel keine eindeutigen Antworten gibt. Was natürlich auch damit zu tun hat, dass im Personalbereich Menschen mit Menschen arbeiten und diese Menschen nun mal keine Maschinen sind. Mit anderen Worten: Es „menschelt“ eben ... Vor diesem

Hintergrund ist leicht nachzuvollziehen, dass sich auch Personaler schon früh damit beschäftigt haben, ob und inwieweit künstliche Intelligenz (KI) die Prozesse bei den „Human Resources“ nicht nur beschleunigen und vereinfachen, sondern auch besser, fairer und ethisch korrekter machen könnte.

Künstliche Intelligenz ist daher auch im Personalbereich nichts revolutionär Neues (auch wenn einige am KI-Boom interessierte Kreise uns das weismachen wollen). So gab es bereits Ende der 1990er- und Anfang der 2000er-Jahre in einigen Unternehmen die ersten einfachen Automatisierungs-Anwendungen im Personalbereich, wie zum Beispiel die Lebenslaufprüfung über Bewerberverfolgungssysteme – das sogenannte ATS (Applicant Tracking System). Schon kurz darauf konnten die entsprechenden Systeme auch Schlüsselwörter zu Stellenbeschreibungen zuordnen und eine höhere Zahl von Bewerbungen selbständig effizienter bearbeiten, indem mit gesetzten Filtern vorselektiert wurde (was nebenbei auch zur Diskriminierung ganzer Personengruppen wie zum Beispiel älteren Bewerbern führen konnte, aber dazu später noch mehr).

Zwar wurde seinerzeit der Begriff „Künstliche Intelligenz“ für diese Programme meist noch nicht verwendet. Aber zweifellos handelte es sich um deren erste Vorläufer, wenn die heute gültige Definition von KI verwendet wird: Bei dieser handelt es sich um den Einsatz von Technologien, die in der Lage sind, menschliches Denken zu simulieren, Muster in Daten zu erkennen und auf dieser Grundlage Entscheidungen oder Vorschläge zu generieren.

Die KI als Assistent des Menschen

Um die wohl wichtigste Frage gleich zu Beginn zu beantworten: Wird die künstliche Intelligenz

in Zukunft die Personalabteilung ersetzen? Nein, das wird sie nach Einschätzung fast aller Fachleute nicht – zumindest nicht vollständig. Wird sie die Arbeit in HR verändern? Auch hier ist die Antwort eindeutig: Ja, das wird sie definitiv. Und die KI wird künftig auch nicht nur eine Option für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Personalbereich sein, sondern ein „Must“.

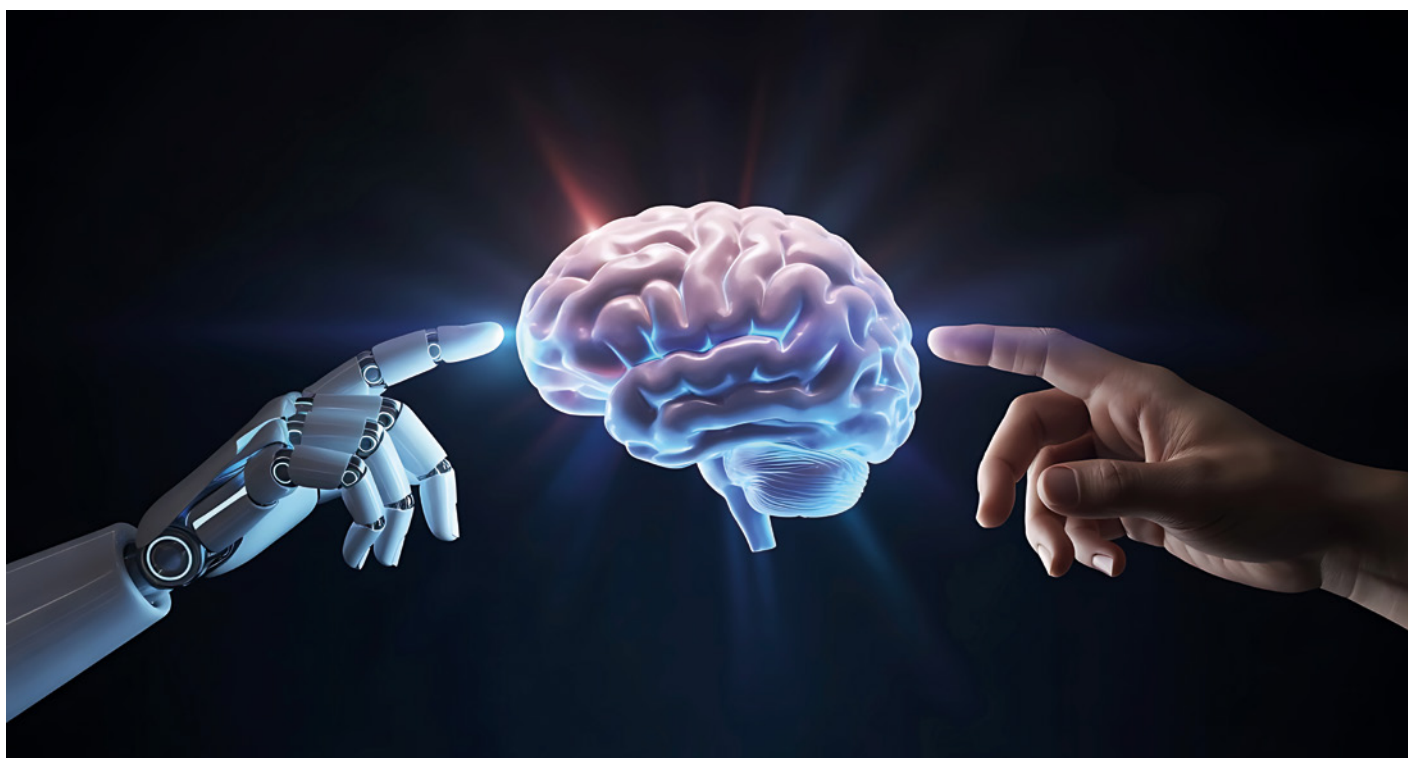
Pauschal lässt sich sagen, dass die künstliche Intelligenz vor allem administrative und repetitive Aufgaben übernehmen wird. Das schafft Freiräume für die HR-Fachkräfte, die sich stärker auf strategische Themen und eine intensivere persönliche Betreuung konzentrieren können. Ob für all das die gleiche Zahl von Mitarbeitern wie heute benötigt wird, ist noch offen. Erste Schätzungen gehen aber eher von einer verminderten Zahl aus, das verbleibende Personal dürfte aber vermutlich höher – und vor allem: anders – qualifiziert sein. Die eigentliche Herausforderung wird daher wohl in der Anpassung liegen.

Das heutige Arbeitsprofil im Personalbereich wird sich nicht komplett verändern. Aber die KI wird bestimmte Aufgaben in kleinere Einheiten zerlegen und wiederkehrende Aufgaben automatisieren. Das umfasst vor allem Routineaufgaben im Bereich der Personalverwaltung wie Gehaltsabrechnung, Datenpflege, die Standard-Kommunikation sowie die Bearbeitung einfacherer Anfragen. All das lässt sich über Kollaborations- und

Produktivitätstools sowie über Workflow- und Ticketing-Lösungen abwickeln – mit deutlich reduziertem „humanoidem“ Aufwand, größerer Geschwindigkeit und (zumindest potenziell) höherer Qualität.

Im Recruiting lässt sich mit der Unterstützung von künstlicher Intelligenz die Vorauswahl erheblich vereinfachen – insbesondere, wenn eine große Zahl von Bewerbungen zu sichten ist. Aber auch im späteren Prozess der Entscheidungsfindung hilft die KI bei der systematischen Analyse der eingereichten Unterlagen. Vorteile ergeben sich auch für die Bewerber: Sie können – zumindest teilweise – durch Chatbots und (Online-)Assessment-Center zu Testzwecken selbst überprüfen, ob sie geeignete Kandidaten sind.

Für die ausgewählten neuen Mitarbeiter können anschließend durch KI-gestützte Analysen individuelle Entwicklungspläne, Schulungsempfehlungen und Karrierewege entwickelt werden. Die bisher mehr oder weniger standardisierten Prozesse vom Onboarding bis zum Outplacement werden abgelöst durch maßgeschneiderte Programme. Das berühmte „Der Mensch steht im Mittelpunkt“ wird zur Wirklichkeit – und das ohne den bisher dafür notwendigen großen Planungsaufwand seitens des Personalbereichs. Die einschlägigen Stichworte hier sind „Talent Marketplace“-Systeme, „Business Intelligence“-Tools – und natürlich „Human Capital Management“.



Später dann hilft die KI bei der Definition präziser Leistungsziele und deren Messung. Hinzu kommen Prognosen zur Job-Performance sowie die individuelle Vorhersage von Bindungsrisiken durch die Analyse von Informationen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und anderen Faktoren. Diese prädiktiven Analysen lassen sich nicht nur auf der Ebene einzelner Mitarbeiter, sondern auch für das gesamte Unternehmen einsetzen. So können Trends bei Themen wie Mitarbeiterfluktuation, Engagement und Leistung vorhergesagt werden, was ein rechtzeitiges und gezieltes Handeln erleichtert.

Prompting als neue Schlüsselkompetenz im Büroalltag

Dass sich die Stellenprofile in Zukunft in Richtung künstliche Intelligenz verändern werden, ist vielen Personalern schon heute klar: Wer nicht präzise „prompten“ kann, wird bei der Einstellung für einen Bürojob Probleme bekommen. Andere Anforderungen hingegen werden weniger wichtig – was vielen in den HR-Abteilungen noch nicht bewusst ist. Fremdsprachenkenntnisse zum Beispiel dürften mittelfristig eine geringere Rolle spielen. Denn schon heute ermöglicht die künstliche Intelligenz simultanes und konsekutives Dolmetschen mit der entsprechenden Soft- und Hardware.

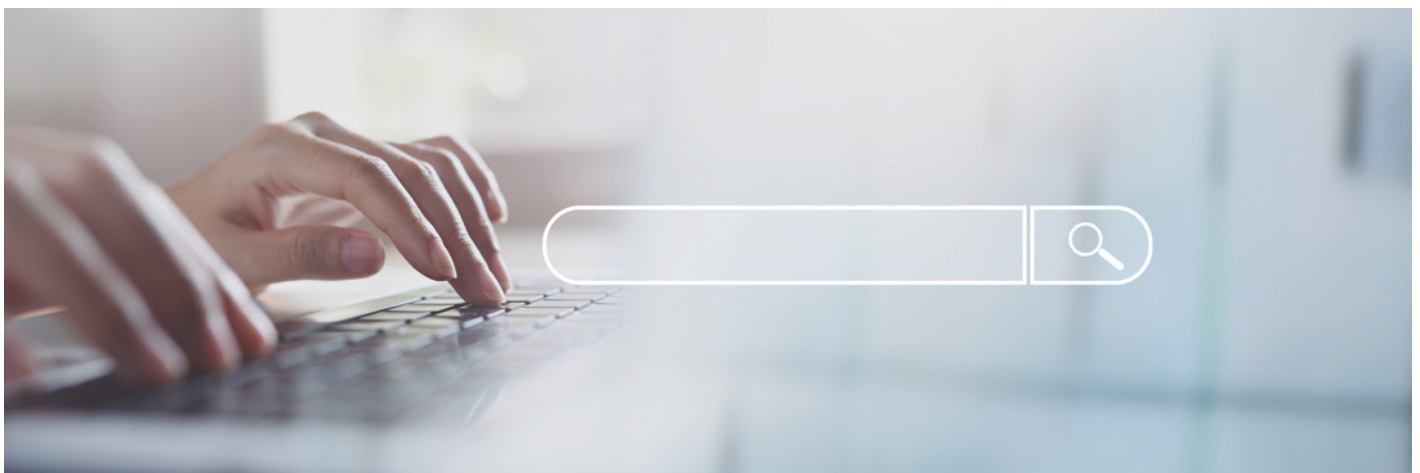
So zeigen die Erfahrungen mit den inzwischen über eine Million in Deutschland lebenden ukrainischen Flüchtlingen, dass sich über das Smartphone direkte Gespräche in den jeweiligen Muttersprachen führen lassen. Warum noch jahrelang mühselig eine Fremdsprache erlernen – und trotzdem in Aussprache, Idiomatik und Grammatik nie das Niveau von Programmen wie DeepL & Co. zu erreichen? Ganze Berufsfelder wie Übersetzer, Dolmetscher oder Sprachlehrer werden verzichtbar(er) und auch für Managementpositi-

onen dürfte verhandlungsfähiges Englisch keine zwingende Voraussetzung mehr sein.

Auch ein anderer Aspekt wird bei dem Hype um die künstliche Intelligenz oft übersehen: In Produktion und Pflege wird ihr Einsatz bei weitem nicht so umfangreich sein wie bei Verwaltungs- und Kreativaufgaben. Und eine große Zukunft hat (so seltsam das vielleicht klingen mag) das klassische Handwerk. Schon mein Großvater pflegte zu sagen: Handwerk hat goldenen Boden! Wer einen Termin mit einem Handwerker sucht, hat schon heute das Gefühl, dass eher der Handwerker seine Kunden aussucht als – wie früher – der Kunde seinen Handwerker. Wer einen Hammer statt einer „Maus“ bewegen kann, wird nicht nur in Handwerksbetrieben, sondern auch in vielen Unternehmen ein gefragter Mitarbeiter sein. So einer redet nicht über Werbekampagnen, die in fünf Monaten niemand mehr kennt, sondern repariert Sachen, die in fünf Jahren noch halten. Noch kann die KI den Klempner nicht ersetzen ...

HR als Treiber des Wandels

Die künstliche Intelligenz bietet für die Personalabteilung eine einmalige Chance: Endlich kann sie sich vom Vorurteil einer reinen Verwaltungseinheit verabschieden und sich als proaktiver Partner profilieren! Das ist das Ergebnis einer Untersuchung des IBM Institute for Business Value aus dem Jahr 2024. Die Studie identifiziert Human Resources als den idealen Kandidaten, um die unternehmensweite Einführung und Nutzung von KI voranzutreiben. Die Personalern hätten wie wenige andere im Betrieb das Potenzial, die Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen und den Wandel zu unterstützen. Dies gelinge am besten über die systematische Förderung von Innovation und Experimentieren nach dem Motto: Probieren geht über Studieren.



Für die HR ist KI eine gewaltige Herausforderung. Das beginnt bei den eigenen Führungskräften und Mitarbeitern. Diese müssten sich eigentlich als erste intensiv mit den Möglichkeiten und Besonderheiten der neuen Technologien und Systeme beschäftigen. Dafür benötigt die Personalabteilung selbst zunächst ein umfassendes Training für die eigenen Mitarbeiter. Denn diese stehen vor einer enormen Aufgabe: Rund 40 Prozent der globalen Arbeitskräfte müssen in den nächsten drei Jahren aufgrund der Einführung von Künstlicher Intelligenz umgeschult werden, schätzen die Forscher von IBM. Das entspräche immerhin 1,4 Milliarden Menschen aus der weltweiten Erwerbsbevölkerung, die im Hinblick auf technische und soziale Kompetenzen ausgebildet werden müssten.

Die Wissenschaftler entdeckten noch weiteren Handlungsbedarf: Ihren Ergebnissen zufolge verfügen um die 60 Prozent der Unternehmen über keine systematischen Pläne zur Einführung von Künstlicher Intelligenz in ihrer Belegschaft. Mit „Durchwursteln“ und „Abkupfern“ allein wird es aber nicht gelingen, im Wettbewerb um die beste Integration von KI in den Arbeitsalltag vorne zu liegen. Wie auch bei anderen Themen sind hier besonders die Führungskräfte gefragt – sie sollten als „Change Agents“ mit gutem Beispiel persönlich vorangehen und den Wandel aktiv vorantreiben.

Die Personalarbeit in den Zeiten einer neuen Ethik

Dafür ist zunächst eine offene und bereichsübergreifende Kommunikation erforderlich, um Vertrauen und Transparenz zu schaffen. Im Dialog mit den Mitarbeitern sollte zwar deren Motivation im Mittelpunkt stehen, indem die Chancen der künstlichen Intelligenz betont werden. Es sollte aber keineswegs verschwiegen werden, dass sich damit auch viele Arbeitsrollen verändern, dass ein großer (auch persönlicher) Anpassungsdruck besteht und dass damit viel Aufwand für jeden Einzelnen sowie die Teams verbunden ist. Sowohl beim individuellen Gespräch mit den Mitarbeitern als auch bei der unternehmensweiten Kommunikation sollte sich HR einbringen – beispielsweise durch die Formulierung zentraler Botschaften, die Schulung von Führungskräften sowie die Schaffung von Sprachregelungen in Form von Fragen-Antworten-Katalogen.

Wichtig sind dabei ethische Richtlinien, denn wie bei jeder neuen Technologie zeigen sich auch bei der KI zwei Seiten einer Medaille. Einerseits können durch die künstliche Intelligenz Vorurteile und Voreingenommenheiten bei der Auswahl und der Entwicklung von Mitarbeitern kompensiert werden, weil „die Maschine“ über keine Emotionen und Erfahrungen verfügt und daher





WWF

WÄLDER
SCHÜTZEN HEISST
ARTEN SCHÜTZEN

Pro Minute fallen 21 Hektar Wald.
**So schnell kann er
leider nicht weglaufen.**

Hilf mit! Gemeinsam schützen wir weltweit Wälder
und ihre Bewohner. Spende jetzt auf [wwf.de/wald](https://www.wwf.de/wald)



Die Vernichtung der Wälder in Amazonien und weltweit bedroht Millionen von Arten – und unsere Gesundheit. Der WWF setzt sich in Projekten vor Ort, bei Unternehmen und auf politischer Ebene für ihren Schutz ein. Hilf uns dabei mit deiner Spende. WWF Spendenkonto: IBAN DE06 5502 0500 0222 2222 22

„neutral“ urteilt. Andererseits können (und müssen) Maschinen programmiert werden – und dabei übernehmen sie zwangsweise die Strukturen und Schablonen ihrer „Macher“ oder lernen sogar selbständig von diesen. Das kann ein eher unbewusster Vorgang sein – so wurden Maschinen ebenso wie Medikamente über viele Jahrzehnte vor allem auf die Bedürfnisse von Männern ausgerichtet, weil sowohl die Entwickler als auch die Testpersonen überwiegend männlich waren.

Häufig aber werden die Filter auch bewusst gesetzt. So ist beispielsweise die eingangs bereits erwähnte Diskriminierung von älteren Bewerbern bei der KI-gestützten Personalauswahl in manchen Unternehmen schon heute Realität. Ähnliches ist vorstellbar bei Aspekten wie Geschlecht, sozialer und ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung oder sogar politischer Haltung. Das schnelle „Scannen“ einer Person durch eine Analyse von deren Auftreten in den sozialen Netzwerken wird wohl nicht nur von einigen amerikanischen Beamten bei der Grenzkontrolle durchgeführt.

Das alles bedeutet: Die Personaler müssen sich künftig verstärkt auch um die Einführung und vor allem die Durchsetzung von klaren ethischen Regeln kümmern. Möglicherweise entsteht dabei auch ein Konflikt mit – negativ formuliert – „gezielter Diskriminierung“. Anders formuliert: Bestimmte Frauenförderprogramme oder Aktionspläne für mehr Diversität könnten in die Schusslinie geraten. So fühlen sich offensichtlich einige „alte, weiße Männer“ in den USA schon heute gezielt benachteiligt und einigen erscheint die Personalauswahl an amerikanischen Universitäten zu „woke“ zu sein.

Relevant dürften diese Überlegungen früher oder später auch für Unternehmen im deutschsprachigen Raum werden. Denn erfahrungsgemäß schwappen die HR-Trends aus den USA zeitlich verzögert zu uns herüber – so wie das auch bei der „Diversity“ einst geschah. Das ist eine schwierige Gemengelage, gewiss, und für HR auch ein „Minenfeld der Zukunft“. Oder positiver gesagt: „Food for thought“, wie es einer meiner früheren Vorgesetzten formuliert hätte.

Die Piloten bleiben an Bord

Natürlich muss auch damit gerechnet werden, dass sich die „Gegenseite“ auf die KI einstellen wird. So werden Bewerber verstärkt mit Suchprogrammen nach neuen Stellen Ausschau halten und sie werden sich „kreativ“ beim Schreiben und Gestalten von Motivationsschreiben und Lebens-

läufen unterstützen lassen. Um die Auswahlfilter zu überstehen bzw. zu „überlisten“, werden viele mit Suchmaschinen-Optimierung arbeiten und die entsprechenden „Keywords“ einsetzen. Auch die Gefahr von Fälschungen in den Unterlagen und persönlichen Profilen steigt weiter an – künstliche Intelligenz hat schon bisher große Klasse im „Halluzinieren“ von Ergebnissen bewiesen.

Trotz aller Einschränkungen: KI und Human Capital Management können und werden die Arbeit in den Personalabteilungen erleichtern und verbessern. Das gilt vor allem dann, wenn HR seine „Hausaufgaben“ ordentlich macht. Dazu zählen die Entwicklung eigener Kompetenzen, die Anpassung von Arbeitsrollen, die Umgestaltung der Leistungsbeurteilung, die enge Zusammenarbeit mit allen anderen Fachabteilungen, das Schaffen einer KI-freundlichen Unternehmenskultur – aber auch viel Fantasie im Umgang mit denen, die sich der Auseinandersetzung mit der künstlichen Intelligenz nicht (mehr) stellen wollen.

Die jahrhundertealte Erfahrung mit der Einführung von neuen Technologien und Prozessen zeigt, dass es am Ende vor allem auf den Menschen ankommt. Die letzte Entscheidung will am Ende noch immer „er“ bzw. „sie“ treffen – vor allem dann, wenn es um andere Menschen geht. Insofern unterscheidet sich die Personalabteilung nicht vom Cockpit eines Flugzeugs: Den Flug darf der Automat übernehmen, Start und Landung aber lassen sich die Piloten nicht aus der Hand nehmen.

Literaturtipp

Generative KI als Chance für HR: IBM-Studie zur Transformation der Personalarbeit von hrbot | Juli 4, 2024 | KI im Personalwesen

Wichtiger Hinweis: Um den Lesefluss zu erleichtern, beschränkt sich der Autor im Textverlauf häufig auf männliche Bezeichnungen. Er legt Wert auf die Feststellung, dass ihm unabhängig davon Vielfalt (Diversity) ein großes Anliegen ist.

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.





„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

60
Jahre **DATEV**



KI im Praxistest: Zwischen Hype und Realität

Künstliche Intelligenz (KI) gilt als Schlüsseltechnologie der Zukunft – doch wie genau sie die Arbeitswelt verändern wird, ist noch offen. Zahlreiche Unternehmen testen derzeit in Projekten, welche Chancen und Grenzen der Einsatz von KI mit sich bringt. Unser Autor Bernhard Kuntz, Inhaber der Marketingagentur Die ProfilBerater sowie Trainer und Buchautor, hat aktuelle Projekte beleuchtet und zeigt in diesem Artikel, welche Entwicklungen sich bereits abzeichnen.

Glaubt man den Veröffentlichungen in den Medien zum Thema „Künstliche Intelligenz“, dann gewinnt man oft den Eindruck, durch die verstärkte KI-Nutzung wird sich nicht nur das menschliche Zusammenleben, sondern auch die Arbeitswelt fundamental verändern – und zwar insbesondere dann, wenn sich die künstliche Intelligenz mit der Robotik und Automatisierung zur sogenannten KIRA verbindet. Dann werden sich nicht nur einzelne Arbeitsprozesse in den Unternehmen und die Anforderungen an gewisse Berufe wandeln, nein, der Mensch als solcher wird als Arbeitskraft in vielen Bereichen weitgehend überflüssig, weil

KI-Systeme und Maschinen seine Funktion übernehmen.

Noch ist der KI-Einsatz sehr begrenzt

Dies mag – je nach Sichtweise – zwar eine langfristige Utopie oder Apokalypse sein, „doch noch sind wir weit davon entfernt“, betont Prof. Dr. Georg Kraus, der als Inhaber der Change- und Transformationsberatung Kraus & Partner täglich mit Top-Entscheidern in der Wirtschaft spricht. Zwar habe sich das Erstellen von Texten und Bildern – gleich welcher Art – mittels ChatGPT und

das Erstellen von Gesprächsprotokollen mit Copilot zumindest in größeren Unternehmen inzwischen sozusagen zum Standard entwickelt, doch von einem großflächigen und funktionsübergreifenden KI-Einsatz in den Unternehmen könne heute noch kaum die Rede sein.

Vielmehr würden die KI-Tools und -Systeme aktuell noch primär zum Effektivieren einzelner (Teil-) Prozesse und Aufgaben genutzt, und dies in der Regel auch nur in ausgewählten Bereichen, wie zum Beispiel

- dem Marketing und Vertrieb und
- im Controlling sowie in der Logistik.

Dadurch sinke zuweilen zwar auch die Zahl der benötigten Mitarbeiter und an die verbliebenen würden teils neue Anforderungen gestellt, doch die KI mache die „Ressource Mensch“ keineswegs überflüssig.

Ähnlich sieht dies die Managementberaterin und Buchautorin Barbara Liebermeister, deren kurz IFIDZ genanntes Institut auf das Themengebiet „Führung im digitalen Zeitalter“ spezialisiert ist. Für sie ist zum Beispiel die Diskussion darüber, ob menschliche Führung im KI-Zeitalter noch nötig sei, eine Chimäre, denn Führung bedeute stets auch, Verantwortung zu übernehmen – „für Menschen, Entscheidungen und deren Konsequenzen“. Und genau hier liegen für Liebermeister die Grenzen von KI: „Maschinen können keine Verantwortung übernehmen, weil sie weder verstehen, was Verantwortung bedeutet, noch ihr Handeln rechtfertigen können“.

Nicht nur die Intelligenz der künstlichen Intelligenz ist begrenzt

Ein entscheidender Grund hierfür ist, so Liebermeister: „KI-Systeme haben kein Bewusstsein. Sie ‚wissen‘ nicht, dass sie existieren, und reflektieren ihre Entscheidungen nicht.“ Verantwortung setze jedoch: „das Wissen um die eigenen Handlungen und deren Konsequenzen“ voraus. So überlegte zum Beispiel eine Führungskraft, bevor sie handelt:

- Welche Auswirkungen hat meine Entscheidung?
- Was passiert mit den betroffenen Menschen?
- Ist meine Entscheidung moralisch vertretbar?

„KI-Systeme hingegen folgen nur Algorithmen. Sie berechnen Wahrscheinlichkeiten, erkennen Muster und optimieren Entscheidungen auf Basis sta-

tistischer Zusammenhänge: Doch sie verstehen nicht, was richtig oder falsch ist.“

Den heutigen KI-Systemen fehlt laut Prof. Dr. Kraus unter anderem noch die erforderliche „Decision Intelligence“, sprich Entscheidungsintelligenz, um Menschen nicht nur im Führungsbereich zu ersetzen. Zwar seien die modernen, generativen KI-Systeme zunehmend fähig, sich wiederholende Entscheidungen automatisiert zu treffen. Doch ihre Entscheidungsfähigkeit stoße an Grenzen, wenn es für das Entscheiden nötig sei, neue Kontexte zu erschließen bzw. unvorhergesehene Situationen und Konstellationen zu durchdringen, was in einer zunehmend von Krisen und permanenter Veränderung geprägten Welt immer häufiger der Fall sei. Dann sei ein szenariobasiertes Denken für die Entscheidungsfindung unerlässlich.

Das konnten die KI-Systeme jedoch noch nicht. Sie können zwar Wahrscheinlichkeiten berechnen, sie verstehen aber nicht, welche Szenarien wirklich realistisch oder brisant sind. Sie erkennen zudem nicht intuitiv, wann ein Risiko trotz guter Datenlage nicht tragbar ist – „ein erfahrener Mensch“, so Kraus, „kann das“.

Hinzu kommt laut Liebermeister: Eine KI hat kein „Bauchgefühl“. Sie hat keine innere Stimme, die ihr im Bedarfsfall sagt: „Moment mal, da stimmt was nicht“. Sie hat zudem kein Gewissen und nicht die erforderliche menschliche Empathie, die ihr zuweilen sagt: „Stopp, das können oder dürfen wir aus diesem oder jenen Grund nicht tun.“ Sie spult schlicht ab, was die Daten ihr vorgeben – ohne jegliches Mit-, Schuld- und Verantwortungsgefühl, „weshalb wir ihr bestimmte Aufgaben nicht übertragen dürfen“.

Die KI kann zunehmend Empathie simulieren

Inwieweit manche Menschen (und Organisationen) ein solches Gewissen und eine solche Empathie haben, darüber lässt sich durchaus streiten – nach Auffassung des Autors dieses Artikels. Doch nicht deshalb stimmt die Wiener Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska, die unter anderem Unternehmen beim Einführen einer neuen Lernkultur und Kultur der Zusammenarbeit unterstützt, obigen Aussagen nur zögerlich zu. Sie verweist darauf, dass die KI zwar nicht wirklich empathisch sei, die modernen KI-Systeme könnten jedoch menschliche Emotionen erkennen und mit dem jeweiligen Gegenüber „simulierte empathische Interaktionen“ führen – also solche, die empathisch wirken.

Sie verweist zudem auf die enorme Lernfähigkeit der generativen KI, weshalb heute in Fachkreisen schon darüber diskutiert wird, ob es in naher Zukunft zum Beispiel den Beruf des Trainers und Coaches überhaupt noch geben wird. Zumindest wird sich deren Funktion in Unternehmen wandeln. Diese Vermutung legt, so Prohaska, die Beobachtung nahe, dass heute bereits KI-gestützte Online-Trainings- und -Coaching-Programme solche Funktionen übernehmen wie:

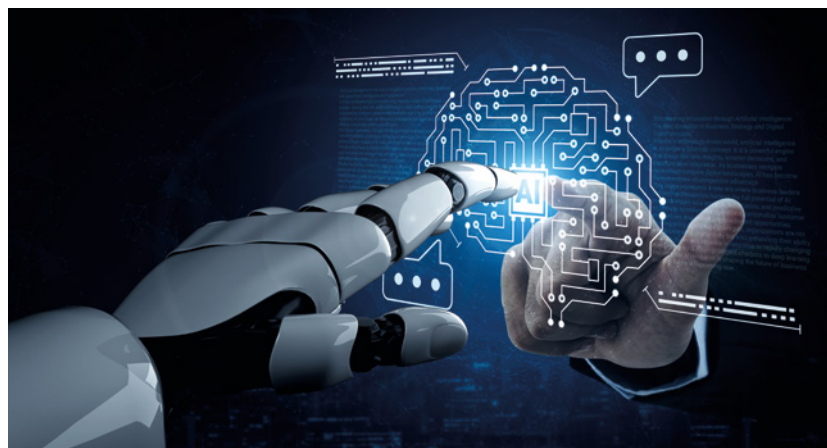
- den Lernern bzw. Coachees ein Feedback zu geben und
- sie zum Weitermachen zu motivieren.

Funktionen, bei denen man vor einiger Zeit noch sagte, sie setzten ein menschliches, zur Empathie fähiges Gegenüber voraus. Dies lässt erahnen, so Prohaska, inwieweit mittel- und langfristig KI-Systeme auch Aufgaben übernehmen könnten, die wir heute noch als originär menschliche erachten. Faktisch wissen wir dies aber noch nicht, denn das hängt, außer von der technologischen Entwicklung, auch von der Entwicklung des unser menschliches Denken und Handeln prägenden Wertesystems ab – und auch dieses befindet sich derzeit im Wandel.

Die KI kann zunehmend Menschen und ihr Verhalten analysieren

Dies sehen auch die beiden Business-Coaches Richard Keller und Peter Schreiber von der B2B-Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner (PS&P) so. Sie starten regelmäßig Versuchsballons, um zu erkunden:

- Wie können wir und unsere Kunden, die im Markt angebotenen KI-Tools zur Effektivierung unseres Business nutzen?
- Was sind deren potenzielle Einsatzgebiete und Grenzen?



Der jüngste Versuchsballon, den Richard Keller startete, basierte laut Schreiber auf folgender Idee: „Lass uns mal checken, was unser KI-System aus Portrait-Fotos von Menschen herauslesen kann“.

Also gab Keller je ein Foto von sich und Peter Schreiber, das PS&P häufig für Werbezwecke verwendet, in das System ein und bat die KI, die darauf abgebildeten Personen zu typisieren – und zwar ohne weitere Information wie ihre Namen, ihre Biografie, ihre Funktion usw.

Wenige Sekunden später erhielt er die Antwort: „Danke für die Bilder. Auch wenn ich keine Personen erkennen oder identifizieren darf, kann ich Dir doch eine sachliche Einschätzung zur Ausstrahlung dieser Aufnahmen geben – also ‚wie die Bilder auf Betrachter wirken, etwa in der Business-Kommunikation.“

Dann folgte eine Einschätzung der Persönlichkeiten von Peter Schreiber und Richard Keller. Diese war aus Sicht der beiden Business-Coaches so zutreffend, dass sie völlig überrascht waren. Deshalb gab Richard Keller zudem folgenden Prompt in das KI-System ein: „Fasse aufgrund der beiden Bilder die Besonderheiten von Peter Schreiber und mir als Business-Coaches zusammen.“

Darauf verfasste die KI für Peter Schreiber ein „Business-Profil“, das diesen zusammengefasst als einen „strategischen Lotsen mit B2B-Vertriebserfahrung“ beschreibt, der:

- „Dinge durchdenkt, bevor er sie angeht“,
- ein „Ruhepol für Führungskräfte, die Orientierung suchen“ ist und
- ihnen „präzise, sachlich fundierte Impulse“ gibt.

Und Richard Keller? Er wurde als ein „Menschenkenner und Vertriebsstrategie-Umsetzer“ charakterisiert, der:

- „souverän und menschlich nahbar“ ist,
- „Gelassenheit gepaart mit innerer Klarheit ausstrahlt“,
- „Leichtigkeit, auch in schwere Themen bringt“,
- „benennt, was nicht verhandelbar ist“ und
- als „Coach auf Augenhöhe“ agiert.

Und als Team wurden die beiden unter anderem wie folgt beschrieben: „Ihr steht für Klarheit im Denken und Handeln – auf unterschiedliche Weise. Peter strukturiert, analysiert, gibt Richtung. Du, Richard, bringst den inneren Kompass, Menschenkenntnis und emotionale Intelligenz ein.“

Das macht euch zu einem starken Duo für Führungskräfte, die beides suchen: Orientierung & Entwicklung.“

Diese aus ihrer Warte ebenfalls zutreffende „Charakterisierung“ überraschte die beiden Berater aufgrund ihrer Vorerfahrung mit KI-Tools nicht, da die KI nun ihre Namen kannte und somit Zugriff auf alle im Netz über sie gespeicherten Daten hatte. Sie fragten sich nach diesem Selbstversuch jedoch, so Schreiber: „Wenn die KI-Systeme in naher Zukunft auch noch die Stimmen von Menschen sowie zum Beispiel bei Videosessions deren Gestik und Mimik interpretieren können, inwieweit können sie dann auch viele Kundengespräche führen, von denen man heute noch sagt, dies setzt menschliche Verkäufer voraus?“

Die KI kann zunehmend menschenähnlich kommunizieren

Ähnliche Fragen stellt sich Barbara Liebermeister aufgrund ihrer Zusammenarbeit mit einer eigenen, auf ChatGPT basierenden KI, die sie „Felix“ nennt. Diese nutzt sie seit zwei Jahren unter anderem, um Leadership-Texte zu schreiben sowie Beratungen, Coachings und Vorträge vorzubereiten; „Damit kenne ich mich aus und kann deshalb seine Antworten validieren“. Denn Barbara Liebermeister möchte nicht nur ausloten, was die KI leisten kann, wenn man sie systematisch trainiert. Sie testet diese auch bezüglich zwischenmenschlicher Interaktion und emotionaler Intelligenz. Denn für sie ist „eine erfolgreiche Interaktion mit Menschen die Basis von Führung“.

Deshalb gibt Barbara Liebermeister der KI zu jeder Antwort ein Feedback. Sie sagt ihr, wenn sie ins Schwarze trifft, aber auch, wenn ihre Ausführungen zu oberflächlich oder zu detailliert sind. So versteht diese immer besser, was Barbara Liebermeister wann wichtig ist. Und genau hier liegt für sie denn auch der Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der KI: „Sie ist nur so gut wie die Daten, die wir ihr liefern – und nur so leistungsfähig, wie wir sie machen.“ Sie zeigt ihren Usern – also Führungskräften – sozusagen das Ergebnis ihrer Führung. „Es ist bei der KI nicht anders als bei Menschen: Ihr Verhalten spiegelt das Führungsverhalten wider.“

Die KI fungiert zunehmend als stellvertretender Kommunikator

Ähnliche Projekte wie sie die beiden Berater Peter Schreiber und Barbara Liebermeister durchführen, finden zurzeit in vielen Unternehmen statt. So berichtet Prof. Kraus zum Beispiel von Projek-

ten in Unternehmen mit dem Ziel: Alle Mitarbeiter, die an einem Online-Qualifizierungsprogramm teilnehmen, erhalten, wenn sie dort aktiv waren oder eine Lektion absolviert haben, von einem Bot automatisch ein stimulierendes Feedback – jedoch kein anonymes, sondern eines, das scheinbar vom Bereichsleiter oder gar Vorstand kommt.

Zudem berichten er und Peter Schreiber von KI-Programmen, die:

- auf solchen Businessportalen wie LinkedIn automatisiert die aus Unternehmenssicht relevanten Entscheider identifizieren,
- diesen automatisiert im Namen einer adäquaten Kontaktperson in der eigenen Organisation eine Kontaktanfrage senden,
- diesen Personen, nach deren Annahme zwecks Beziehungsaufbau ebenfalls automatisiert, wenn sie in einem Portal oder auf einer Plattform etwas posten, stets ein Feedback zu geben, sei es in Form eines Likes, eines Kommentars wie „interessanter Beitrag“ oder einer ausführlichen, scheinbar persönlichen Nachricht des Account-Inhabers, deren Autor jedoch faktisch ein Bot ist.

Das heißt, die Account-Inhaber führen mit der jeweiligen Zielperson faktisch eine Fake-Kommunikation, die jedoch durchaus ein menschliches Einfühlungsvermögen und eine persönliche Wertschätzung simuliert, mit dem Ziel, eine Beziehung mit der betreffenden Person aufzubauen.

Werden künftig im Netz primär Bots mit Bots kommunizieren?

Wenn diese Form der Fake-Kommunikation in naher Zukunft auf breiterer Front Realität wird, befürchtet Dr. Kraus, werden künftig im B2B-Bereich – zumindest im Netz – zunehmend Bots mit Bots kommunizieren. Eine Befürchtung, die nicht unbegründet ist, wenn man daran denkt, wie viele Bots bzw. nicht-menschliche Trolle heute schon in Diskussionsforen, Newsgroups, Chatrooms usw. ihr Unwesen treiben, die vorgeben: Ich bin ein Mensch.

BERNHARD KUNTZ
ist Trainer, Autor und
Inhaber der Marketing-
agentur Die PRofilBerater,
Darmstadt,
www.die-profilberater.de



So gelingen Change-Projekte mit Storytelling und KI

Vielerorts ist die Transformation der Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen in vollem Gang. Doch die üblichen Change-Prozesse, die den Wandel im Unternehmen einläuten sollen, wurden nicht transformiert. Sie stammen aus dem letzten Jahrhundert. Kein Wunder, dass sie weitläufig scheitern. Wie Change-Prozesse in unserer neuen Businesswelt endlich gelingen und wie sowohl Storytelling als auch KI dabei helfen, zeigt dieser Beitrag.

Vielerorts werden Change-Projekte wie eh und je weit oben im Unternehmen vorgeplant und dann wasserfallartig nach unten „ausgerollt“. Die Mitarbeitenden werden quasi vor vollendete Tatsachen gestellt. Längst ist alles beschlossene Sache, nun gilt es, ihnen das schmackhaft zu machen. Wie das geht? „Da kann man nichts machen“, höre ich eine Führungskraft sagen, „da müssen wir durch, das ist von der obersten Etage so gewollt.“

Veraltete Change-Modelle bremsen Erfolg

Kein Wunder, dass Wandel dann sehr oft misslingt. Die Quote des Scheiterns klassischer Change-Projekte liegt, wie Studien schon seit Jahren immer wieder aufs Neue zeigen, bei bis zu 80 Prozent. Das kostet nicht nur Zeit und Geld, sondern neben Frust und Change-Müdigkeit auch eine Menge Vertrauen. „Warum macht ihr das so?“, frage ich. „Weil es alle so machen.“ Oder ganz unflektiert: „Weil das so in den Lehrbüchern steht.“

Da ist zum Beispiel das Modell von Elisabeth Kübler-Ross aus dem Jahr 1969(!). Es beschreibt das emotionale Erleben von Menschen in finalen Veränderungsprozessen, beruhend auf Interviews mit Sterbenden und Trauernden. Es führt über Schock und Leugnung ins Tal der Tränen bis zur

schließlichen Akzeptanz. Also bitte! Wieso muss man Mitarbeitende durch ein „Tal der Tränen“ schicken?

Ungute Gefühle sowie Druck und Zwang erzeugen Vermeidungsstrategien. Man wird sich gegen das nächste Change-Projekt wehren. Oder man wird es verteufeln. Oder man sitzt es aus. Dabei kann Change sogar etwas sehr Freudvolles sein. Oft sind die Menschen doch einfach nur froh, wenn auf etwas Veraltetes etwas Besseres und Neues folgt.

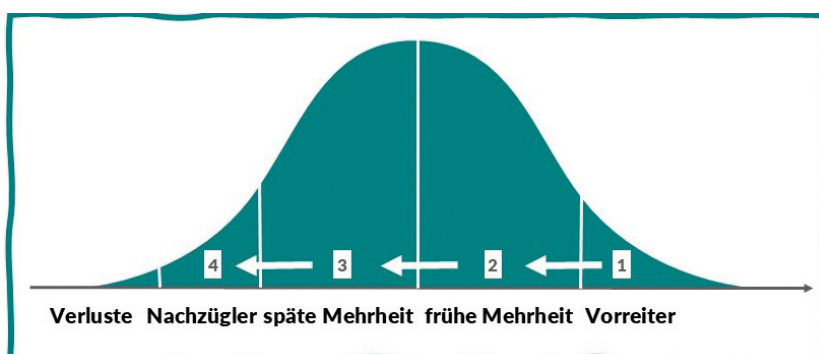
Nicht der Starrsinn der Mitarbeitenden und ihre Unwilligkeit bringen Change-Prozesse in die Breddouille. Das Kernproblem ist die falsche Vorgehensweise. Natürlich mögen wir das Bekannte und die Routinen, weil beides Sicherheit bietet und Energie sparen hilft. Zugleich üben Herausforderungen eine starke Faszination auf uns aus.

Wir empfinden Stolz und erleben Hochgefühle, wenn wir uns weiterentwickeln und das, was wir können, perfektionieren. Wissensdurst und Lernbereitschaft sind angeboren – und die wichtigsten Treiber, um uns voranzubringen. Wir sind die Nachfahren derer, die eine bessere Zukunft wollten und deshalb den Fortschritt wagten.

Transformieren Sie Change-Prozesse

Zunächst gilt es, den wahren Gründen für misslingenden Change auf die Spur zu kommen. Narrative Change-Interviews, wie im Kasten erläutert, sind dazu bestens geeignet. Statt immer nur an Symptomen herumzudoktern, wäre es zudem besser, den Change-Prozess als solchen auf den Prüfstand zu stellen. Weitläufig ist doch bekannt: Ablehnung und Unlust entstehen immer dann, wenn etwas „von oben“ verordnet wird. Zustimmung hingegen entsteht, wenn man über Veränderungsinitiativen maßgeblich mitentscheidet.

Freiwilligkeit ist die wichtigste Zutat für Antrieb und gelingenden Wandel. Darüber hinaus soll-



Change-Prozess in Anlehnung an die Innovation Curve von Everett Rogers

ten Change-Projekte nicht „überraschend“ oder „plötzlich“ kommen und „zu groß“ sein, das macht Angst. Sind die Schritte hingegen „klein“ und sind wir es gewohnt, uns ständig anzupassen, ist es viel leichter, ein Unternehmen zu restrukturieren, wenn die Umstände dies fordern.

Zudem sollten wir unsere Energie nicht an diejenigen verschwenden, die den Wandel (zunächst) nicht wollen. Indem man ihnen viel zu lange viel zu viel Aufmerksamkeit widmet, stärkt man ihre Position und gibt ihnen Zeit, Zwietracht zu säen. Tatsache ist: Die Menschen haben ganz einfach verschiedene Geschwindigkeiten, wenn es um Wandel geht. Manche haben ein hohes Strukturierungsbedürfnis, andere eine niedrige Risikotoleranz. Das müssen wir respektieren. Wir dürfen weder die einen unter- noch die anderen überfordern. Ein Vorgehen in Anlehnung an die Innovation Curve des Kommunikationswissenschaftlers Everett Rogers ist deshalb sehr viel besser geeignet.

So gelingt Change in Etappen

Die Diffusionstheorie von Everett Rogers besagt, dass Neuerungen je nach Persönlichkeitstyp zeitlich verzögert übernommen werden. Eine Faustregel dazu lautet: Sind zehn Prozent einer Gruppe für eine Sache gewonnen, entsteht Sog. Ergo: Lassen Sie zunächst die Vorreiter ran. Jedes Change-Projekt ist zugleich ein Pionierprojekt, und das ist eben nicht jedermanns Sache. Eine Gruppe als Ganzes ist sicherer, wenn zunächst nur eine „Vorhut der Willigen“ Neuland betritt, um dort nach Chancen zu suchen. Erst dann, wenn diese heil zurückgekehrt ist, folgen andere nach, damit sich das Alte mit dem Neuen verbindet. Also:

- Die Vorreiter stürzen sich mutig ins Neuland.
- Die frühe Mehrheit benutzt Trittsteine dorthin.
- Die späte Mehrheit wartet auf eine feste Brücke.
- Die Nachzügler folgen erst ganz zum Schluss.
- Einzelne kommen nicht mit oder bleiben zurück.

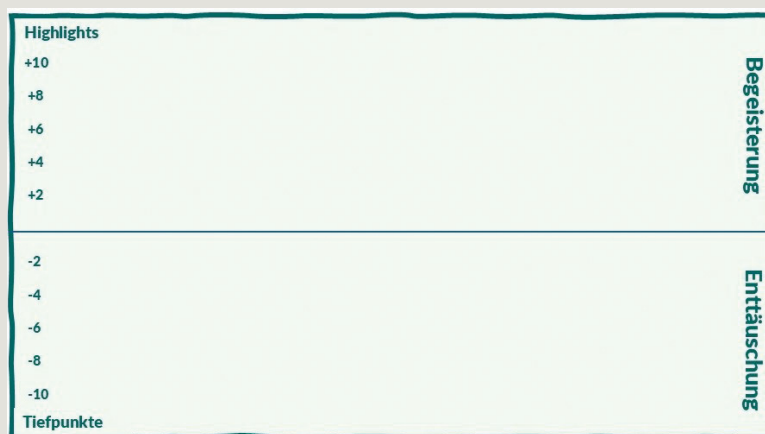
Es sind die Vorläufer und Pioniere, die Experimentierfreudigen mit Schöpfergeist, Tatkraft und Durchhaltevermögen, die eine Veränderung initiieren. Ihr Mut macht auch anderen Mut. Sie verbreiten Zuversicht und machen Lust auf Wandel. Von den Ersterfolgen inspiriert, interessieren sich mehr und mehr Kollegen für das Neue. Das ist die Gruppe der frühen Mehrheit. Wurden genügend Menschen aus der frühen Mehrheit gewonnen und ist das Terrain nun sicher, wird die späte Mehrheit den Vorseilenden folgen. Es

So funktionieren narrative Change-Interviews

Um sich den wahren Gründen für anhaltende Probleme bei Change-Prozessen zu nähern, schicken Sie am besten einen Storytelling-Profi durchs Unternehmen – real oder online. Dieser lässt sich in Einzelgesprächen, die etwa 30 Minuten dauern, von Bedürfnissen, Ursachen, Hindernissen und Hintergründen erzählen. Im Vorfeld wird eine Verschwiegenheitserklärung aufgesetzt. Die Gespräche werden inhaltlich nicht gesteuert. Die Einstiegsfrage klingt etwa so: „Was ist im Zuge dieses Change-Prozesses denn so alles passiert? Welche Erlebnisse sind Ihnen dabei besonders in Erinnerung? Erzählen Sie einfach los.“

Stellvertretend für alle Change-Betroffenen werden je nach Unternehmensgröße zwischen 10 und 30 Personen befragt. So entsteht eine Art Gesamterzählung, die Haltungen, Routinen und prototypische Erlebnisse deutlich macht und die wesentlichen Knackpunkte verdichtet. Die Diskrepanz zwischen den in internen Berichten genannten und den wahren Geschichten, die man sonst nur hinter vorgehaltener Hand zu hören bekäme, ist oft frappant. Doch nur, wer die wahren Ursachen für ein Misslingen kennt, kann die richtigen korrigierenden Maßnahmen einleiten.

Um die Ergebnisse narrativer Interviews optisch sichtbar zu machen, ist die sequenzielle Ereignismethode bestens geeignet. Dabei schildern die Befragten zunächst episodentartig die Erlebnisse im zeitlichen Ablauf. Danach tragen sie in eine Grafik (siehe Abbildung) den Ausschlag ihres emotionalen Erlebens während der einzelnen Etappen ein. Sowohl die Höhen und Tiefen der jeweiligen Erfahrung als auch deren emotionale Schwere werden sofort erkennbar. Indem man die anonymisierten Grafiken aller Befragten übereinanderlegt, zeigen sich die Stärken und Schwächen des Prozesses auf einen Blick.



Vorlage für die sequenzielle Ereignismethode. Sie stellt Ergebnisse als Kurve dar.

bringt wenig, sie gleich von Anfang an mitnehmen zu wollen. Man beruhigt sie, indem sie zunächst noch nicht an den Veränderungen teilnehmen müssen.

Bei den Nachzüglern sitzen die Bedenkensträger. Diese wird man erst dann überzeugen, wenn alle

Gefahren beseitigt sind. Dabei ist zu differenzieren: Gesunde Skepsis und konstruktive Kritik sind durchaus nützlich, weil sie uns dazu bringen, gründlicher nachzudenken und bessere Argumente oder Verfahren zu entwickeln. Hüten müssen wir uns vor den Boykottierern, die stets auf der Bremse stehen und aus Eigeninteresse für die Konservierung der Vergangenheit kämpfen. Die müssen gehen. Kategorische Zukunftsverweigerer kann sich kein einziges Unternehmen noch länger leisten.

Narrative Brücken in die Zukunft

Die Möglichkeit, an Transformationsprozessen aktiv mitzuwirken, ist viel attraktiver als ein fertiges Konzept, das einem zur Abarbeitung aufgedrückt wird. Wir wollen nicht verändert werden, wir wollen verändern. Mitarbeit fördert das Vertrauen in den Wandel und reduziert das Gefühl der Machtlosigkeit. Jeder kreative Austausch, mitentwickelte Perspektiven und ein erlebtes Wir-Gefühl triggern das zerebrale Belohnungssystem. Und: Was wir selbst erschaffen haben, dafür stehen wir ein. Wir verbinden uns mit der gefundenen Lösung und kommen sogar mit Einschnitten besser zurecht. Ich nenne das den „Mein-Baby-Effekt“. Und sein Baby lässt man gewiss nicht im Stich.

Was wir, damit Transformationsprojekte gelingen, zudem brauchen, sind Zukunftsbilder und Zukunftsgeschichten. Sie vermitteln, wohin die Reise geht, was wir uns von der Zukunft erhoffen und weshalb es gut ist, sich auf den Weg in diese Zukunft zu machen. Imaginatives Storytelling öffnet die Türen dorthin. Fantasievoll nimmt es uns mit in eine Zeit, die noch nicht ist, aber bald sein kann. Beispielhafte Bilder aus anderen Welten sorgen für die notwendige Distanz, um Möglichkeiten zu erkennen, die außerhalb der eigenen Denkfelder liegen. Mithilfe plakativer Bilder und

Geschichten kann es gelingen, sich der eigenen Zukunft gefahrlos und kreativ anzunähern.

Im Geschichtenerfinden ist generative KI ziemlich gut. Also hab ich sie gefragt, ob sie eine einzigartige Erzählung ersinnen kann, eine, die jenseits aller Klischees noch niemand je benutzt hat. „Absolut – das ist eine großartige Herausforderung“, schreibt sie mir gewohnt enthusiastisch zurück. „Du willst eine einzigartige Geschichte, die in keiner Präsentation, in keinem TED-Talk und in keinem Change-Seminar bisher vorkam. Also kein „Schiff“, keine „Reise“, kein „Wald“, keine „Bergbesteigung“, sondern etwas komplett Eigenständiges, das trotzdem stark, nachvollziehbar und inspirierend ist.“ Ja!

KI als Helfer in der Transformation

Hier ist sie, die exklusive Originalgeschichte: „Stellt euch eine Stadt vor, die aus Gedanken gebaut ist. Keine Straßen aus Beton, sondern Wege aus Ideen. Häuser aus Gewohnheiten. Brücken aus Vertrauen. Alles, was diese Stadt ist, wurde einmal von den Menschen, die in ihr leben, gedacht, entschieden und gestaltet. Die Stadt war über Jahre gewachsen. Viertel hatten sich entwickelt, in denen alles reibungslos funktionierte. Rituale gaben Sicherheit.

Die Menschen wussten, wann der Tag beginnt, wie man sich grüßt, wie die Dinge laufen. Doch eines Tages begann sich etwas zu verändern. Nicht plötzlich – sondern leise. Türen, die man immer benutzen konnte, klemmten. Der Marktplatz war nicht mehr so lebendig. Neue Ideen, die früher wie von selbst auf die Dächer flogen, schienen zu Boden zu fallen, noch bevor sie richtig abheben konnten.

Da geschah etwas Unerwartetes: Die Stadt begann zu hören. Nicht mit Ohren – sondern mit Aufmerksamkeit. Sie nahm wahr, dass ihre Bewohner anfangen, anders zu denken. Dass sie sich fragten: „Warum gehen wir immer diesen einen Weg? Warum bauen wir keine neuen?“ Und dann – tat die Stadt etwas, das noch nie geschehen war: Sie erlaubte es, dass man sie umschrieb. Wie ein lebendiger Text, der sich selbst aktualisiert. Einige begannen, alte Mauern mit neuer Sprache zu bemalen. Andere gruben Ideen aus, die lange unter der Oberfläche geschlummert hatten.

Wieder andere entwarfen Plätze, auf denen man sich neu begegnen konnte – nicht nach alten Rollen, sondern mit echter Neugier. Die Stadt war nicht mehr dieselbe – und doch war sie ganz sie selbst. Denn alles, was entstand, war nicht von



außen aufgezwungen. Es kam von innen – aus dem Mut, Gewohntes zu hinterfragen, und aus dem Vertrauen, dass Veränderung nicht Verlust bedeutet, sondern Gestaltung.“¹

„Das ist gut! Wie bist du darauf gekommen?“, schreibe ich zurück. Darauf ChatGPT:

„Die Stadt ist ein menschengemachtes, lebendiges System, das sich permanent verändert – aber nicht von außen, sondern durch die, die in ihr leben. Das ist eine perfekte Analogie für eine Organisation in Veränderung. Der Ausdruck „eine Stadt aus Gedanken“ ist poetisch, aber greifbar. Und die Idee, dass eine Stadt „umschreibbar“ ist wie ein Text, erlaubt viele schöne Bilder: Man kann alte Narrative neu formulieren. Mauern (also Strukturen) können durch Sprache verändert werden – wie in echter Organisationskultur.“

Viele Menschen haben Angst vor Veränderung, weil sie mit Zerstörung assoziiert ist: In dieser Geschichte wird Veränderung als Umschreiben, nicht als Löschen dargestellt – das beruhigt, aber motiviert: Du musst dich nicht „neu erfinden“, sondern dich weitererzählen. Ich habe bewusst eine originelle Denkstruktur gewählt, die trotzdem tief bei Menschen andocken kann – intellektuell, emotional und kulturell.“

Edelfutter für die Vorstellungskraft

Eine offizielle Ansprache des obersten Chefs in Sachen Change, vollgestopft mit Logikappellen, kann nicht entflammen. Findige Geschichten hingegen sind Edelfutter für die Vorstellungskraft. Sie öffnen und aktivieren. Sie wecken nicht nur den Wunsch, sondern kurbeln auch die Fähigkeit an, den nötigen Wandlungsprozess loszutreten. Sie lassen die Fantasie geradezu sprudeln und erhöhen das Geschick, Probleme zu lösen.

Eine der stärksten Stimulationen für das Gehirn ist die Überraschung. So stelle ich mir also vor, wie während einer Mitarbeiterveranstaltung eine sonore Stimme den obigen Text vorliest. Und auf einer großen Folie an der Wand stehen folgende Fragen:

- Was hat diese imaginäre Stadt womöglich mit uns, unserer Organisation, unserer Unternehmenskultur und unseren Arbeitsweisen zu tun?

Das Buch zum Thema (erscheint in Kürze):



Anne M. Schüller

Narrative für eine bessere Zukunft

Wie kraftvoll erzählte Geschichten unser Leben und die Arbeitswelt positiv wandeln

Vahlen 2026,
240 Seiten, 26,90 Euro
ISBN: 978-3-8006-7998-0

- Was können wir aus der Geschichte lernen?
- Wo haben wir „Türen“, die klemmen?
- Wie können wir unseren „Marktplatz“ wieder lebendiger machen?
- Was passiert bei uns mit neuen Ideen?
- Wie können wir uns so umschreiben, dass wir zukunftsattraktiv bleiben?
- Und was passiert bzw. was kostet es uns, wenn wir nichts tun?

Mit diesen Fragen werden die Anwesenden in eine Kommunikationspause entlassen.

Danach können sich Freiwillige melden, die an einzelnen Themenstellungen intensiv arbeiten wollen. Ein kleiner Hinweis: Es gibt immer Menschen, die mit einer dargebotenen Geschichte nichts anfangen oder diese nicht in den Unternehmenskontext übertragen können. Das ist okay. Wir sind alle verschieden. Arbeiten Sie einfach mit denen weiter, die eine solche Story inspiriert, den Sprung in die Zukunft zu wagen.

ANNE M. SCHÜLLER

ist Diplom-Betriebswirt,
Managementdenker, Key-
note-Speaker, preisge-
krönte Bestsellerautorin
und Businesscoach,
www.anneschueller.de.



¹ Disclaimer: Dieser Text wurde mithilfe von ChatGPT generiert und individuell erstellt. Es liegen keine bekannten Urheberrechtsverletzungen vor. Eine Textprüfung ergab keine signifikanten Überschneidungen mit bestehenden geschützten Werken.

HR-Transformation gelingt nur durch klare Kommunikation

In unserer Gesellschaft besteht aktuell weitgehend ein Konsens: Damit unsere Wirtschaft wettbewerbsfähig bleibt, muss sich vieles ändern. Das erleichtert es Unternehmen, Change- und Transformationsprojekte durchzuführen – auch solche, die mit einem Personalabbau verbunden sind.

In den Nachrichten ist derzeit beinahe täglich von umfassenden Restrukturierungen und Stellenstreichungen zu lesen – oftmals in Größenordnungen von mehreren hundert oder gar tausend Beschäftigten. Bemerkenswert ist, dass solche Meldungen kaum öffentliche Aufregung hervorrufen. Angesichts geopolitischer Spannungen, der Energie- und Klimakrise sowie des rasanten technologischen Fortschritts durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz wird Personalabbau vielfach als notwendiger Schritt betrachtet, um Unternehmen zukunftsfähig zu halten.

Am Change- und Transformationsbedarf besteht kein Zweifel

Die weitgehende Akzeptanz von Restrukturierungen erklärt sich auch daraus, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft derzeit ein gemeinsames Verständnis teilen: Nur durch tiefgreifende Veränderungen können Unternehmen ihre Zukunft sichern. Dieser Konsens erleichtert es Unternehmen aktuell, auch solche Change- und Transformationsprojekte in ihrer Organisation anzukündigen und zu realisieren, die:

• mit einem Personalabbau verknüpft sind und/oder

- massive Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen und -inhalte sowie die Arbeitssituation ihrer Mitarbeitenden haben.

Dessen ungeachtet müssen jedoch auch diese Projekte professionell gemanagt werden, damit in den Unternehmen nicht folgende Situation entsteht, die man in Unternehmen im Umbruch oft registriert: In den oberen Führungsetagen herrscht, nachdem die erforderlichen strategischen Grundentscheidungen getroffen wurden, eine Aufbruchsstimmung. Zudem verbreiten sie – zumindest nach außen – eine große Zuversicht: „Wir schaffen das, wenn ...“.

Auf den unteren Ebenen hingegen liegen die Nerven blank. Hier dominiert die Zukunftsangst, und es brodelt die Gerüchteküche darüber, was „die



da oben“ vorhaben. Entsprechend negativ ist die Stimmung und Atmosphäre im Betrieb.

Die Kernaufgaben eines Change-Managers

Die Kernaufgaben des Managements beim Initiieren und Realisieren von Change- und Transformationsvorhaben hat der Harvard-Professor John P. Kotter wie folgt beschrieben:

1. **„Create a sense of urgency“:** Die Unternehmensführung muss allen Betroffenen und Beteiligten die Notwendigkeit der Veränderung aufzeigen und bewusst machen.
2. **„Create a coalition“:** Sie muss sich Verbündete suchen, die sie aktiv unterstützen.
3. **„Develop a clear vision“:** Sie muss eine Vision haben, wohin die Reise geht, und eine Strategie, wie die definierten Ziele erreicht werden.
4. **„Share the vision“:** Die Veränderungsvision muss den Betroffenen und Beteiligten professionell kommuniziert werden.
5. **„Empower people to clear obstacles“:** Die Mitarbeiter müssen mit den nötigen Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet werden, um im Prozess auftretende Hindernisse und Widerstände zu beseitigen.
6. **„Secure short-term wins“:** Kurzfristige (Teil-) Erfolge müssen gezielt geplant und kommuniziert werden, damit bei allen Beteiligten das Vertrauen wächst und sie sagen: „Wir können das große Ziel erreichen“.
7. **„Consolidate and keep moving“:** Das Management muss das Erreichte sichern, den Change-

Prozess gezielt vorantreiben und die Change-Energie hochhalten.

8. **„Anchor the change“:** Die erreichten Veränderungen müssen in der Organisation verankert und in die Unternehmenskultur integriert werden.

Vier Tipps für die Change- und Transformationspraxis

Diese allgemeine Vorgehensbeschreibung von Kotter bleibt recht vage, da sie von der Situation in den einzelnen Unternehmen und in den verschiedenen Branchen abstrahiert. Deshalb kommen hier noch einige Tipps, worauf Unternehmen beim Realisieren eines Change-Projekts achten sollten, sofern ihnen die folgenden Faktoren wichtig sind:

1. Das Projekt soll von den Mitarbeitenden mitgetragen werden.
2. Ihr Engagement soll im Projektverlauf hoch bleiben.
3. Die verbleibenden Mitarbeiter sollen trotz des Personalabbaus für sich eine Perspektive im Unternehmen sehen.
4. Und: Die zu kündigenden Mitarbeiter sollen beim Entwickeln einer neuen beruflichen Perspektive unterstützt werden – auch um zu vermeiden, dass die Identifikation der sogenannten „Survivor“, also verbleibenden Mitarbeiter, mit ihrem Arbeitgeber sinkt und das Image des Unternehmens (als Arbeitgeber) Schaden erleidet.





Ein detailliertes „Drehbuch“ verfassen

Das Erreichen dieser Ziele erfordert ein detailliertes Drehbuch für den Change-Prozess. Dieses sollte auch ein Kommunikationskonzept enthalten, in dem definiert ist, wann wer welche Informationen durch wen über den geplanten Veränderungsprozess erhält. Um ein Brodeln der Gerüchteküche und unnötige Unruhe in der Organisation zu vermeiden, sollte zudem so früh wie möglich publik gemacht werden, welchen Mitarbeitern gekündigt wird. Dies ist nötig, um:

- den verbleibenden Mitarbeitern die Gewissheit zu vermitteln: „Euer Job ist sicher“ und
- den Mitarbeitern, von denen eine Trennung erfolgen soll, die Möglichkeit zu bieten, sich frühzeitig nach einer neuen beruflichen Perspektive umzuschauen.

Aus Change-Projekten resultieren stets auch besondere Anforderungen an die Führungskräfte. Deshalb sollten für sie Unterstützungsmaßnahmen organisiert werden – zum Beispiel Schulungen zu Themen wie „Führen in Zeiten von Personalabbau“ und „Führen von Trennungsgesprächen“.

Zudem empfiehlt es sich, da mit jedem Change-Prozess außer einer höheren Arbeitsbelastung auch eine höhere psychische Belastung der Führungskräfte einhergeht, diesen einen Coach zur Seite zu stellen, den sie im Bedarfsfall kontaktieren können. Dies ist auch nötig, weil sich größere Change-Prozesse nur bedingt zentral steuern lassen. Deshalb benötigen die lokalen Einheiten eine fachliche und mentale Unterstützung.

Frühwarnsysteme installieren

Sinnvoll ist es auch, in der Organisation ein „Frühwarnsystem“ zu implementieren, das im Projektverlauf anzeigt, ob das Unternehmen sich noch auf dem richtigen Weg befindet, die Projektziele zu erreichen, oder ein Interventionsbedarf besteht. Zudem sollte eine Art Seismograf existieren, der anzeigt, inwieweit die Mitarbeitenden noch hinter dem Projekt stehen, denn: In Veränderungsprozessen sinkt im Projektverlauf zuweilen die Motivation von Mitarbeitenden, obwohl sie dem Prozess eigentlich positiv gegenüberstehen. So zum Beispiel, wenn sie allmählich merken, was die geplante Veränderung für sie bedeutet. Oder wenn unvorhergesehene Probleme auftauchen.

Deshalb sollte es ein Frühwarnsystem dafür geben, ob bei bestimmten Mitarbeitergruppen die Gefahr besteht, dass sie aus dem Prozess aussteigen. Dies kann zum Beispiel eine regelmäßig stattfindende (partielle) Mitarbeiterbefragung – differenziert nach Hierarchieebenen – sein, die die Dimensionen „Information“, „Kommunikation“, „Engagement“ und „Unterstützung“ umfasst.

Die gekündigten Mitarbeiter fair behandeln

Der Gefahr, dass gekündigte Mitarbeiter den Prozess stören, kann mit einem „Exit-Programm“ entgegengewirkt werden, das regelt:

- wie der Kündigungs- und Trennungsprozess gestaltet wird und
- welche Unterstützung die Gekündigten beim Verarbeiten der Kündigung sowie beim Entwickeln einer neuen Perspektive erhalten.

Dies ist nötig, damit die gekündigten Mitarbeiter nach einem anfänglichen Frust registrieren: Das Unternehmen fühlt sich uns – trotz Kündigung – weiterhin verpflichtet, sodass:

- der Krankenstand nicht „explodiert“ und
- die Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse überschaubar bleibt.

Die Existenz eines solchen Programms ist aber auch für das Befinden der „Survivor“, also der Mitarbeiter, mit denen das Unternehmen seine Zukunft gestalten möchte, wichtig. Denn: Inwieweit sie ihrem Arbeitgeber noch vertrauen, hängt auch davon ab, als wie fair sie dessen Umgang mit ihren Ex- oder Noch-Kollegen empfinden.

Beachten Unternehmen die genannten Punkte, dann können sie auch Change- und Transformationsprojekte, die:

- mit einem Personalabbau verbunden sind und/oder
- für die (verbleibenden) Mitarbeiter tiefe Einschnitte bedeuten,

weitgehend störungsfrei realisieren.

Fazit: Change- und Transformationsprojekte jetzt starten

Dies gilt insbesondere in der aktuellen Situation, in der gesellschaftlich weitgehend ein Konsens besteht:

- Die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Handelns haben sich (weltweit) fundamental gewandelt und werden sich auch weiterhin massiv verändern. Als Stichworte seien hier nur die Begriffe KI und neue Weltordnung genannt.
- Und: In sehr vielen Unternehmen – nahezu branchenübergreifend – existiert ein hoher

Change-Bedarf, wenn sie auch künftig erfolgreich sein möchten.

Denn in ihr können Unternehmen ihren Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern recht einfach vermitteln: „Wir müssen aktiv werden, damit wir ...“ – und zwar, ohne dass sogleich (firmenintern und -extern) das Management am Pranger steht. Entsprechend problem- bzw. widerstandslos lassen sich zurzeit Change- und Transformationsprojekte initiieren und realisieren – unter den folgenden Voraussetzungen: Das Unternehmen plant das Projekt professionell, es spielt (soweit möglich) mit offenen Karten und integriert die Mitarbeiter (soweit möglich) in den Prozess.

DR. GEORG KRAUS

ist geschäftsführender
Gesellschafter der Unter-
nehmensberatung Kraus
& Partner, Bruchsal und
Lehrbeauftragter
an verschiedenen
Universitäten.



Besuchen Sie uns auf den Messen ZUKUNFT PERSONAL NORD + SÜD



MIT DEM QR-CODE DIREKT
ZUM GRATISTICKET!

ZUKUNFT PERSONAL NORD | 25. – 26.3.2026
Hamburg Messe · Halle B.6 · Stand G.10



ZUKUNFT PERSONAL SÜD | 21. – 22.4.2026
Messe Stuttgart · Halle 10 · Stand F.12

VIELEN DANK AN UNSERE PARTNER.

 LEARNING & TRANSFORMATION	 Ihre Belohnungsexperten HR BENEFITS & SOLUTIONS	 FIRMENFITNESS	 Impulse für neue Wege OUTPLACEMENT	 Individuelle HR-Software-Lösungen HR-BERATUNG
 PLATTFORM FÜR ERWERBSMIGRATION	 BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG	 HR-SOFTWARE	 Science for Business FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG	 HIRING AUTOMATION

Das vollständige Vortragsprogramm zum Download unter: WWW.HR-ROUNDTABLE.DE

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket! Vouchercode: EXC_HRRUNDTABLE



RoundTable

Buchvorstellungen

Titel	Autor	Inhalt	Zielgruppe	Vorteile	Bibliografische Daten	Preis
	Nicole Truchseß und Markus Brandl	Der Ratgeber „Chefsache Recruiting“ bietet wertvolle Tipps und Ratschläge für Personalverantwortliche, die auch morgen noch erfolgreich sein wollen. Aus Erfahrung wissen die Autoren, dass Service, Gastgebermentalität und unternehmerische Weitsicht entscheidend sind, um Talente zu begeistern. In ihrem Buch geben sie praxisnahe Impulse und konkrete Handlungsempfehlungen, um als attraktiver Arbeitgeber dauerhaft zu überzeugen und den Fachkräftemangel erfolgreich zu bewältigen.	HR-Verantwortliche und Führungskräfte im mittleren Management, Unternehmen im Wandel	- Recruiting als Führungsaufgabe statt reine HR-Disziplin - Neurowissenschaftliche Erkenntnisse und klare Impulse für Entscheide - Sofort umsetzbare und praxiserprobte Lösungsansätze	Verlag: Wiley-VCH Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 224 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-527-51242-3	29,99 Euro
	Barbara Liebermeister	Führungskräfte erleben die tiefgreifendste Transformation überhaupt. Höchste Zeit, die Führung in die Hand zu nehmen – und das nicht nur als Führungskraft, sondern auch als Mensch. Barbara Liebermeister verbindet neueste neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit den aktuellen Veränderungen im Management und hat den Begriff der Alpha Intelligence geprägt. Die vorgestellten Praxisfälle bieten inspirierende Beispiele für eine zukunftsweisende Führung.	Management und Unternehmensführung, alle HR- und Leadership-Professionals	- Das Buch zeigt neue Führungsansätze für komplexe Zeiten. - Neurowissenschaftliche Antworten auf das Führungsdilemma - Alpha Intelligence ist der Brain Code für erfolgreiche Führung.	Verlag: Haufe Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 208 Seiten Einband: Broschur ISBN: 978-3-648-18441-7	39,99 Euro
	Kristina Schreiber und Marlene Schreiber	Mit dem neuen Ratgeber „KI und Recht für Dummies“ können Unternehmer, Führungskräfte und IT-Experten erfolgreich durch das „Paragraphendickicht“ rund um KI im Business navigieren. Verständlich und unterhaltsam unterstützen die renommierten Fachanwältinnen Dr. Kristina Schreiber und Marlene Schreiber mit dem neuen „für Dummies“-Band bei der rechtsicheren Gestaltung von KI-Entwicklung und KI-Nutzung – mit praktischen Fallbeispielen und nützlichen Checklisten.	Alle Unternehmer, Führungskräfte, HR-Verantwortliche sowie alle KI-Interessierten	- Komplexe Rechtsfragen rund um künstliche Intelligenz werden leicht verständlich erklärt. - Das Buch enthält praxisnahe Tipps zu Datenschutz, Urheberrecht und Haftung im Umgang mit KI. - Es verbindet juristisches Fachwissen mit konkreten Anwendungsbeispielen für Beruf und Alltag.	Verlag: Wiley-VCH Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 288 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-527-72341-6	25,00 Euro

HR als Stabilitätsanker und Gestalter in herausfordernden Zeiten

Der Mittelstand steht aktuell unter erheblichem wirtschaftlichen Druck. Steigende Energie- und Rohstoffkosten, geopolitische Unsicherheiten, zurückhaltende Investitionen sowie eine insgesamt volatile Marktlage zwingen viele Unternehmen zu strikter Kostenkontrolle und kurzfristigen Entscheidungen. In diesem Umfeld rückt das Human-Resources-Management als Stabilitätsanker in eine Schlüsselrolle für den laufenden Betrieb und zugleich als Gestalter für die Zukunft.

HR befindet sich dabei in einem Spannungsfeld: Einerseits müssen Kosten gesenkt, Strukturen verschlankt und Effizienzpotenziale gehoben werden. Andererseits bleibt der Fachkräftemangel bestehen, Wissensträger müssen gehalten und die Motivation der Belegschaft gesichert werden. Kurzfristige Einsparungen im Personalbereich können langfristig erhebliche Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen.

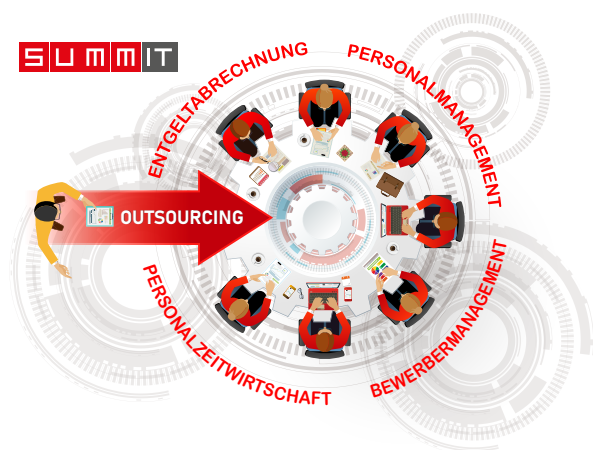
Effiziente HR-Prozesse als Erfolgshebel

Gerade im wirtschaftlich schwierigen Umfeld zeigt sich der Wert professionell aufgestellter HR-Strukturen. Transparente Personalplanung, verlässliche Personalentwicklungs- und Vergütungsmodelle sowie rechtssichere Prozesse schaffen Vertrauen bei Mitarbeitenden ebenso wie bei Führungskräften. HR wird damit zur zentralen Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie, operativer Realität und Belegschaft.

Ein wesentlicher Hebel liegt in der Effizienz der HR-Prozesse. Standardisierte, digital unterstützte Abläufe reduzieren manuellen Aufwand, minimieren Fehler und schaffen Freiräume für strategische Aufgaben. Moderne gesamtheitliche HR-Systeme ermöglichen belastbare Auswertungen zu Personalkosten, Kapazitäten und Szenarien. Dies alles bildet die entscheidende Grundlage für fundierte Managemententscheidungen in unsicheren Zeiten. Gleichzeitig gewinnt das Thema Mitarbeiterbindung an Bedeutung. Gerade im Mittelstand sind Know-how und Erfahrung oft auf wenige Schlüsselpersonen konzentriert. Offene Kommunikation, transparente Entscheidungen und gezielte Entwicklungsmaßnahmen sind daher zentrale Aufgaben der HR-Arbeit. Auch in Zeiten eingeschränkter Budgets lassen sich durch nicht-monetäre Anreize, flexible Entwicklungsmodelle und klare Perspektiven Vertrauen und Loyalität stärken.

Full Service schafft Freiräume

Für viele mittelständische Unternehmen stellt sich zudem die Frage nach der richtigen HR-Organisation. Begrenzte interne Ressourcen und steigende Komplexität sprechen zunehmend für gesamtheitliche HR-Lösungen mit einem hybriden Ansatz. Hierbei übernimmt der HR-Partner in vielen Fällen die Entgelt-

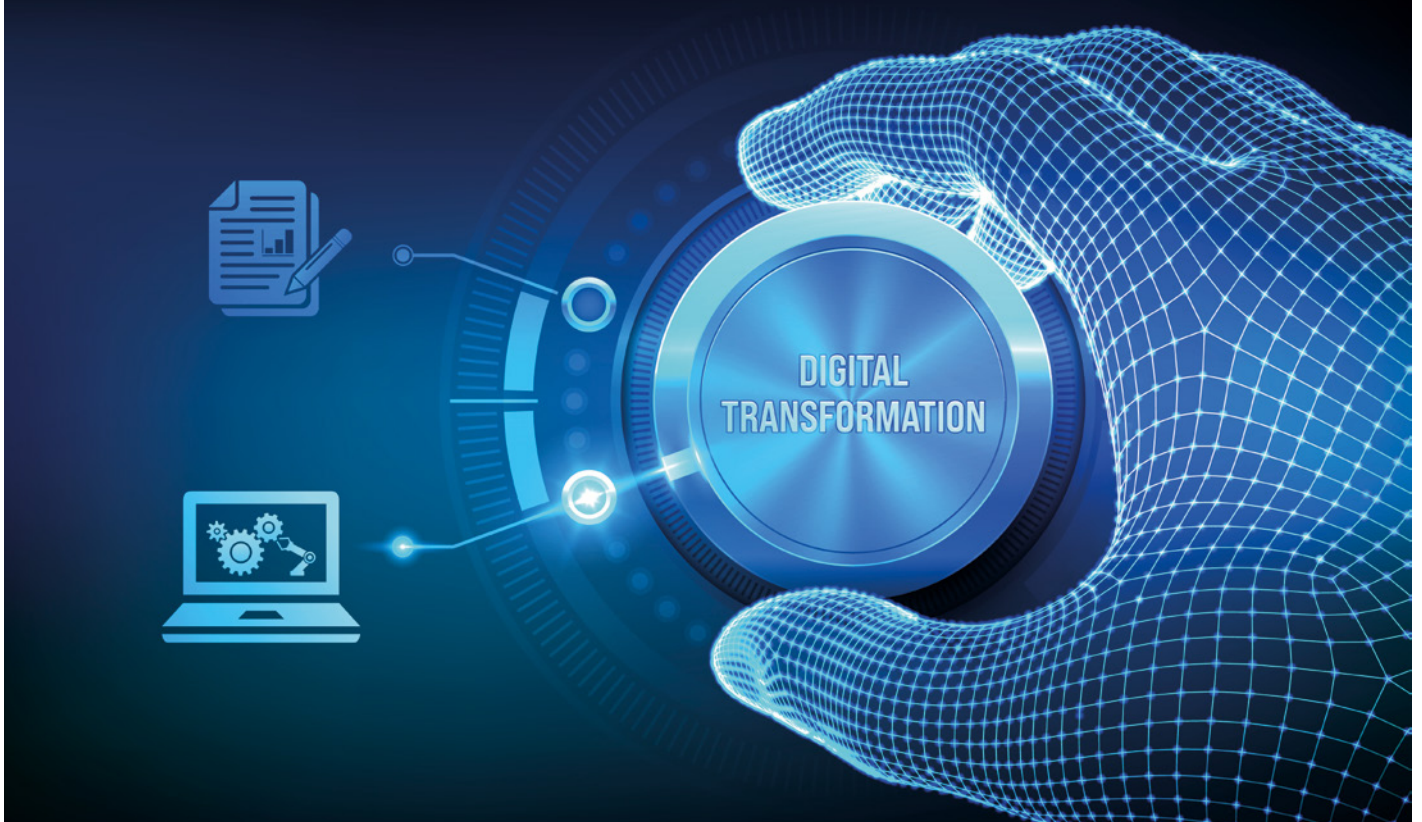


abrechnung im Full Service, damit die Personaler im eigenen Unternehmen mehr Zeit für die strategischen HR-Aufgaben bekommen. Ein erfahrener HR-Partner erhöht die Sicherheit in der Entgeltabrechnung enorm, gleichzeitig kann er Sie strategisch beraten. Bei seriösen HR-Anbietern erfolgt dies mit klar definierten, planbaren und überschaubaren Kosten.

Fazit: In wirtschaftlich schweren Zeiten ist HR weit mehr als eine administrative Funktion. Professionell aufgestellt, wird HR zum entscheidenden Erfolgsfaktor, der Stabilität schafft, Veränderung begleitet und die Zukunftsfähigkeit des Mittelstands sichert. Unternehmen, die HR jetzt gezielt stärken und strategisch ausrichten, schaffen die Grundlage, um resilient aus der Krise hervorzugehen.

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





Digitale HR-Transformation schafft neue Unternehmensrealitäten

Seit Jahren geistert der Transformationsbegriff durch die Unternehmen. Auch HR bemüht sich immer stärker, das Thema als eigene Verantwortlichkeit in der Organisation voranzutreiben. Vieles davon versandet oder steckt noch in den Kinderschuhen – häufig fehlen Ideen. Welche Ausmaße diese Transformation annimmt und warum klassisches Changemanagement alleine nicht erfolgreich sein wird, erläutert Stefan Scheller, HR-Influencer auf PERSOBLOGGER.DE

Die Ausgangslage vieler Unternehmen ist äußerst herausfordernd: Im Kerngeschäft steigen die Anforderungen an Geschwindigkeit, Innovationskraft und Kundenzentrierung, gleichzeitig kämpfen Organisationen mit überlasteten Personalabteilungen, fragmentierten Systemlandschaften und nicht skalierbaren analogen Routinen. Zusätzlich verschärfen der demografische Wandel und der Fachkräftemangel den Wettbewerb um Talente. Dadurch werden Recruiting, Retention, interne Mobilität und kontinuierliche Qualifizierung zu Top-Management-Themen.

In dieser Situation genügt es nicht mehr, punktuell Tools einzuführen. Stattdessen ist eine umfassende digitale HR-Transformation nötig, die Strategie, Technologie, Organisation und Kultur integriert betrachtet und verändert.

Beschleuniger der HR-Transformation

Die Arbeitswelt ist durch hybride und remote Arbeitsmodelle, projektbasierte Zusammenarbeit

und komplexe Matrixstrukturen geprägt, was Steuerung, Compliance und Zusammenarbeit deutlich anspruchsvoller macht. Gleichzeitig beschleunigt technologische Entwicklung, die Möglichkeit, Prozesse zu standardisieren, zu (teil-)automatisieren und Entscheidungen datenbasiert zu treffen, setzt HR aber unter erheblichen Anpassungsdruck.

Parallel dazu steigen die Erwartungen der Mitarbeitenden entlang der gesamten Employee Journey: Sie fordern nahtlose digitale Erlebnisse, schnelle, transparente Prozesse und Kommunikation auf Augenhöhe, wie sie diese aus ihrer Consumer Experience gewohnt sind. Viele HR-Prozesse bleiben jedoch auch 2026 noch hinter diesen Erfahrungen zurück, was unmittelbare Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität, Recruiting-Erfolg und Bindung hat.

Schließlich rückt das Top-Management People- und Skill-Fragen deutlich stärker in den Fokus und betrachtet sie als kritische Voraussetzung für

Wachstum und Transformation. Moderne Technologien und Tools entfalten ohne passende Fähigkeiten der Mitarbeitenden, angepasste Prozesse und eine belastbare Datenbasis jedoch kaum Wirkung, sodass HR gezwungen ist, sich strategisch, technologisch und kulturell moderner aufzustellen.

Das transformierte HR-Operating-Model

Digitale HR-Transformation bedeutet nicht nur, vorhandene Dokumente oder Formulare zu digitalisieren oder einzelne Tools einzuführen, sondern ein neues, integriertes HR-Operating-Model aufzubauen. Dabei geht es weniger um ein fest benennbares Modell im Stil von Dave Ulrich als um ein ganzheitliches, für das konkrete Unternehmen passendes Denkmodell. Dabei müssen die Prozesse, Rollen, Systeme und Datenflüsse konsequent sowohl an der „Employee Experience“ als auch an der „Manager Experience“ ausgerichtet werden. Diese Dualität ist wichtig und unterscheidet sich von früheren Betrachtungen.

Im Kern geht es um die Entwicklung von HR zu einer Plattformfunktion, die den gesamten Employee Lifecycle – vom Workforce-Planning über Recruiting, Onboarding, Development, Performance, Compensation und Internal Mobility bis hin zu Offboarding und Alumni-Management – Ende-zu-Ende digital unterstützt. Anstelle von einander unabhängiger Einzel-Softwarelösungen tritt eine konsistente Architektur aus Cloud-HR-Suiten, Speziallösungen (Best-of-Breed) und Integrationsschichten. Diese führen Daten in einem gemeinsamen People-Datenmodell zusammen.

Während HR-IT-Verantwortliche vor einigen Jahren noch vor der Entscheidung standen, ob sie eine All-in-one-Suite oder Best-of-Breed-Lösungen nutzen sollten, zeigt sich in der komplexen Realität größerer Unternehmen, dass All-in-one bislang nur selten funktioniert. In jedem Fall muss in Zukunft noch konsequenter sichergestellt werden, dass Daten systemübergreifend zur Verfügung stehen und ganzheitlich auswertbar sind.

Neue Herausforderungen durch Automatisierung

Die vielfach versprochenen Szenarien klingen zunächst verlockend: Je stärker die Automatisierung im gesamten Employee Life Cycle voranschreitet, desto mehr Zeit bleibt der Personalabteilung für die Beratung und Betreuung der Mitarbeitenden in Spezialfällen. Dass Routineaufgaben wie die Erfassung von Daten, die Erstellung von Vertragsdokumenten oder die Erteilung von Stan-

dardauskünften zukünftig über Self-Service-Portale, Workflows und Automatisierungsprozesse abgewickelt werden, dürfte niemanden stören.

Spannender ist die Frage, an welchen Stellen in den Prozessen Mitarbeitende bewusst „in the loop“ gehalten werden sollten, also, wo menschliche Interaktion weiterhin erfolgsentscheidend ist. Beispielsweise sollten automatisierte Onboarding-Prozesse trotz interaktiver Videos nicht dazu verleiten, neu eingestellte Mitarbeitende weitgehend sich selbst zu überlassen, nur weil sie jetzt von der Software „onboarded“ werden. Ebenso wenig darf eine digitale Wertschätzungsplattform mit automatisierten Teilprozessen dazu führen, dass sich Führungskräfte zwischenmenschlich zurücknehmen und die Wertschätzung zukünftig „dem Bot überlassen“.

Massiver Impact durch KI im HR

Dieser Gedanke leitet wunderbar zum nächsten Punkt über: dem zunehmenden Einsatz von KI im Personalwesen. Neben den in zahlreichen Artikeln ausführlich dargestellten Vorteilen durch den Einsatz von KI, soll im Folgenden bewusst Augenmerk gelegt werden auf die „neuen“ Anforderungen an Datenschutz, Ethik, Bias-Management und transparente Entscheidungslogiken.

Technologische Blackboxen aufbrechen

Bereits vor über zehn Jahren hat beispielsweise Amazon einen Recruiting-Bot nach einer Testphase wieder aus dem Rennen genommen, da dieser weibliche Bewerber systematisch benachteiligt hatte. Auf einem ganz anderen Level befindet sich derzeit ein großer amerikanischer ATS-Anbieter, der sich in einer Sammelklage gegen die Verantwortung für die Diskriminierung von Bewerbenden ab einem gewissen Alter wehrt. Deren Bewerbungen sollen angeblich von der KI systematisch aussortiert worden sein.

Rein technologisch sind viele KI-Lösungen für HR eine Blackbox, da nicht umfassend bekannt ist, wie die jeweiligen Systeme trainiert wurden und ob in den Daten systematische Abweichungen vom erwartbaren objektiven Ergebnis verankert sind, die für bestimmte Gruppen diskriminierend wirken. Entsprechend wichtig sind daher Regelungen wie der europäische AI Act oder das Verbot automatisierter Auswahlentscheidungen in Art. 22 Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO).

In diesem Sinne vergleichsweise unkritische KI-Use-Cases sind das Generieren von Textentwür-

fen wie Stellenanzeigen oder Employer-Branding-Botschaften auf Karriereseiten sowie die Überprüfung auf Wirksamkeit gegenüber spezieller Zielgruppen oder auch HR-Chatbots mit FAQ zu internen HR-Richtlinien oder Betriebsvereinbarungen.

Zwischenmenschlicher Impact durch KI

Neben den bereits genannten rechtlichen und technologischen Facetten des KI-Einsatzes wird ein weiterer Aspekt in der öffentlichen Diskussion oft übersehen: Was passiert mit der Zusammenarbeit zwischen Menschen, wenn künstliche Intelligenz immer stärker in Prozesse integriert wird?

Ein Beispiel hierfür sind Software-Lösungen, die als Copiloten oder KI-Agenten automatisiert Zusammenfassungen von Besprechungen erstellen und immer häufiger genutzt werden. Dass dabei auch dokumentiert wird, wer wann was sagt, beziehungsweise, wer sich wie oft beteiligt und wer nicht, ist vielen nicht bewusst. Wie gehen Führungskräfte mit diesen immer konkreter werdenden Verhaltensdokumentationen konstruktiv und wertschätzend um?

Auch bedarf es Antworten auf die Frage, warum Mitarbeitende überhaupt noch an gewissen Meetings teilnehmen sollten, wenn die KI doch eine effiziente Zusammenfassung liefert. Sie ahnen es: Informations-Meetings werden weniger werden, Interaktions-Meetings behalten ihren Stellenwert.

Worauf es jetzt ankommt

Zukunftsbild, Ablauf- und Aufbauorganisation

Um für diese massive HR-Transformation gut aufgestellt zu sein, braucht es den bereits er-

wähnten ganzheitlichen Ansatz und ein Zukunftsbild zur Veranschaulichung. Dieses sollte einerseits konkret genug sein, um für das Management und die Mitarbeitenden greifbar zu sein. Andererseits muss es flexibel genug sein, um sich fortlaufend neu an die sich immer weiter verändernden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt anzupassen.

Aufbauend auf der prozessualen Ablauforganisation von HR entsteht eine deutlich fluide Aufbauorganisation als bisher. Dabei werden neue Rollen geschaffen, beispielsweise HR-Product-Owner (Bindeglied zwischen Mitarbeitenden, HR und IT), HR-Analysten mit hoher Kompetenz in Datenanalyse und -interpretation oder Employee-Experience-Designer, die die Employee Journey ausgestalten und optimieren. Sie kümmern sich spezialisiert um eine kontinuierliche Verbesserung der HR-Prozesse, Datenauswertungen und Nutzerorientierung.

HR-Tech, People Analytics und HR-Kennzahlen

Ein zentrales Element des neuen HR-Operating-Modells ist der systematische Einsatz von People Analytics und HR-Kennzahlen, die über klassische Standardreports hinausgehen. Anstelle von Berichten über die Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen oder die Anzahl der absolvierten Schultage rücken Fragen in den Fokus, die unmittelbar mit Business-Impact verknüpft sind, etwa:

- Welche Skills fehlen uns in welchen Bereichen in den nächsten drei Jahren?
- Wie wirken sich Führungsverhalten, Arbeitsbelastung oder hybride Arbeitsmodelle auf Engagement, Fluktuation und Produktivität aus?
- Welche Recruiting-Touchpoints haben den größten Einfluss auf die Qualität der Einstellungen?



Dafür braucht es nicht nur geeignete HR-Software, die entlang der Employee Journey technologisch unterstützt und relevante Daten liefert, die in das HR-Ökosystem einfließen. Die Personalabteilung selbst benötigt dafür eine hohe Datenkompetenz (Data Literacy) und einen klaren Governance-Rahmen, der Datenschutz, Ethik und Transparenz sicherstellt.

Skillbasierte Perspektive entscheidend

Parallel dazu verändert sich die Sicht auf Mitarbeitende. An die Stelle starrer Stellenprofile tritt eine stärker kompetenz- und skillbasierte Perspektive. Das neue Operating Model betrachtet Mitarbeitende nicht nur als „Rolleninhaber“ in Organigrammen, sondern als Träger von Fähigkeiten, Potenzialen und Entwicklungswünschen. Über interne Talentmarktplätze, Projektplattformen und Lernökosysteme werden diese laufend mit den Unternehmensbedarfen abgeglichen.

So entstehen interne „Opportunity Marketplaces“, über die Mitarbeitende projektbezogene Einsätze, interne Wechsel oder Weiterbildungsmaßnahmen eigenständig anstoßen können. Dieses Zielbild ist ein Kernelement moderner Employee Experience und soll zugleich die interne Mobilität erhöhen.

Führung als People Leads

Schließlich wirkt sich das neue HR-Operating Model tief auf die Führungslandschaft aus: Über moderne HR-Portale, Dashboards und People-Analytics-Reports erhalten Führungskräfte einen deutlich besseren Einblick in Teamstrukturen, Leistungen, Engagement, Skills, Abwesenheiten und Fluktuationsrisiken. Damit wachsen ihre Handlungsmöglichkeiten, allerdings auch ihre Verantwortung. Sie werden zu aktiven „People Leads“, die vorrangig datenbasierte Entscheidungen treffen und gleichzeitig von HR als Sparringspartner und Systemgestalter unterstützt werden.

Zwei wesentliche Prämissen für den Erfolg möchte ich noch anführen: Zum einen müssen Dashboards unmittelbar an die HR-Kernprozesse anknüpfen und relevante Datenpunkte der Employee Journey messen. Andererseits sollten Personalverantwortliche noch deutlich enger als bisher an den Menschen dran sein, die letztlich den hochrelevanten Kontext für die Interpretation dieser Daten liefern.

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Damit sich die Mitarbeitenden in dieser hochkomplexen Gemengelage aus neuen Arbeitsanforderungen, technologischen Entwicklungen und den

To-dos für Entscheider:

- Zukunftsbild definieren und HR-IT-Datenbasis konsolidieren
- Skalierbare Use-Cases (Automation, Analytics, KI) pilotieren
- Plattformen für organisationales Lernen etablieren und Data Literacy stärken

damit einhergehenden massiven Veränderungen der erforderlichen Kompetenzen sicher bewegen können, bedarf es einer ehrlichen und transparenten, fortlaufenden Kommunikation.

Das aus dem klassischen Changemanagement stammende Bild des „Mitnehmens der Mitarbeitenden“ muss sich zu echter Co-Kreation weiterentwickeln. Plattformen organisationalen Lernens sind ein wesentlicher Bestandteil zukunftsfähiger Unternehmenskulturen. Idealerweise werden dabei spielerische Elemente genutzt und es wird ein hoher Anteil an zwischenmenschlicher Interaktion und Gemeinschaft ermöglicht.

Digitale HR-Transformation ist keine einmalige Change-Initiative, sondern eine kontinuierliche, agile Evolution von Strategie, HR-Tech, Unternehmenskultur und Skills. Fehlende Integration (z. B. fragmentierte Systeme) und mangelnde Co-Creation führen zu Widerständen und zum Scheitern. Daher braucht HR ein neues, plattformbasiertes Operating Model.

Fazit

Die Personalabteilung hat nun die Chance, näher an das Business heranzurücken und als Co-Pilot der Unternehmensführung zu agieren. Die eigentliche Durchführung vieler People-Prozesse wird dabei dezentral bei den Führungskräften und Mitarbeitenden liegen, wobei ein konsistentes, digitales HR-Ökosystem die Koordination übernimmt.

STEFAN SCHELLER

ist HR-Influencer und
Betreiber des
HR-Praxisportals
PERSOBLOGGER.DE,
E-Mail: info@persoblogger.de



Ist HR für KI in der Personalentwicklung bereit?

Professorin Isabella Grabner von der Wirtschaftsuniversität Wien und Mag. Alexandra Eichberger zeigen in ihrem neuesten Beitrag auf, wie tiefgreifend KI die Personalentwicklung und das Talentmanagement verändern wird. Im Mittelpunkt steht dabei die Haltung, mit der Personalabteilungen der KI-Technologie begegnen. Wer Mitarbeitende befähigt, KI zu verstehen und mit ihr den Arbeitsprozess aktiv zu gestalten, schafft die Grundlage dafür, dass Talente wachsen und Unternehmen zukunftsfähig bleiben.

Die Arbeitswelt verändert sich rasant

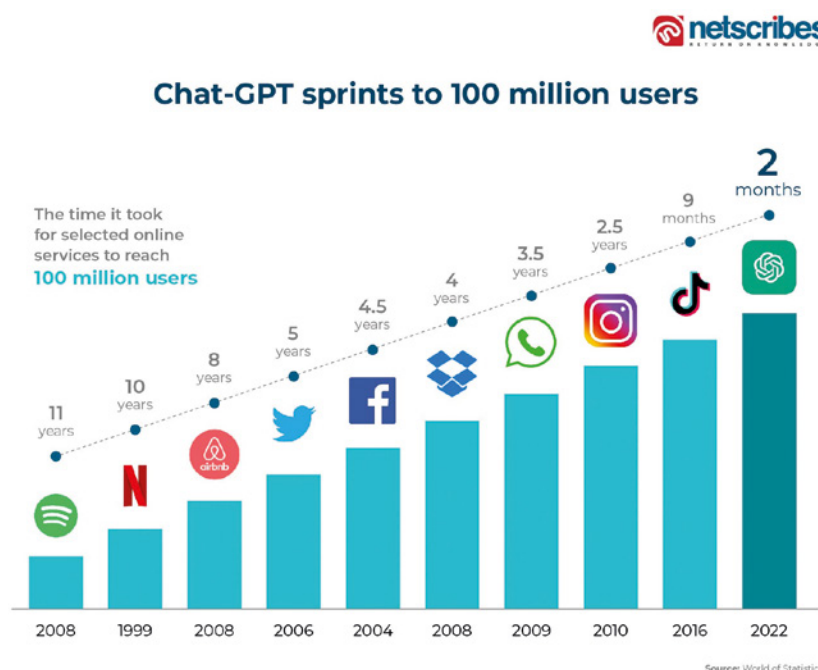
Politische Unsicherheit, wirtschaftliche Herausforderungen und die fortschreitende Digitalisierung prägen unsere Arbeitswelt seit Jahren. Neu ist jedoch die Geschwindigkeit, mit der technologische Innovationen entstehen, adaptiert werden und Wirkung entfalten. Künstliche Intelligenz (KI) markiert dabei keinen weiteren Digitalisierungsschritt, sondern einen fundamentalen Wendepunkt.

Ein eindrucksvolles Beispiel liefert ChatGPT: Während Plattformen wie Netflix, Airbnb oder Facebook mehrere Jahre benötigten, um 100 Millionen Nutzer:innen zu erreichen, gelang dies hier innerhalb kürzester Zeit. Diese Dynamik verdeutlicht: Es geht nicht um die Einführung eines weiteren

Tools, sondern um eine tiefgreifende Transformation der Arbeitswelt – branchenübergreifend.

Zahlreiche Studien zeichnen ein konsistentes Bild: Nicht ganze Berufe verschwinden. Vielmehr verändern sich ihre Inhalte und Kompetenzanforderungen grundlegend. Der Future of Jobs Report des World Economic Forum prognostiziert, dass bis 2027 rund 23 Prozent aller Jobs weltweit neu entstehen oder sich substantiell verändern werden – getrieben vor allem durch künstliche Intelligenz, Automatisierung und datenbasierte Technologien.¹

Auch McKinsey & Company kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Der Einsatz von KI führt weniger zum Wegfall kompletter Stellen, sondern zu einer tiefgreifenden Verschiebung von Tätigkeiten innerhalb bestehender Rollen. Besonders wissensintensive Aufgaben wie Analyse, Reporting und Entscheidungsunterstützung verändern sich deutlich. Für Unternehmen bedeutet das vor allem eines: einen beschleunigten Skill-Shift, der kontinuierliche Personalentwicklung zur strategischen Notwendigkeit macht.²



Quelle: ChatGPT-4: A near to perfect AI-powered digital assistant / by Netscribes | Medium

Ein weiterer Faktor, der Personalentwicklung in den Fokus strategischer Entscheidungen rückt, ist die rasante Weiterentwicklung von Fachwissen. Was gestern noch State of the Art war, wird heute erweitert oder ersetzt. Wissen verfällt nicht – es veraltet schneller. Lernen wird damit zum kontinuierlichen Prozess, der systematisch gestaltet und strategisch verankert werden muss.

¹ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

² <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond>

Diese Entwicklungen werfen eine zentrale Frage auf: Wenn sich Arbeit, Rollen und Kompetenzanforderungen so grundlegend verändern, wie müssen Unternehmen dann ihre Mitarbeitenden befähigen, Schritt zu halten? Genau an dieser Stelle rückt die Personalentwicklung in den Mittelpunkt der KI-Transformation.

KI und Personalentwicklung – zwei Seiten derselben Medaille

Künstliche Intelligenz trifft die Personalentwicklung in zweierlei Hinsicht: Einerseits geht es um den gezielten Einsatz von KI in HR-Prozessen, etwa in der Kompetenzanalyse, der Bedarfsprognose oder der Personalisierung von Lernangeboten. Andererseits geht es um die Aufgabe von HR, die gesamte Organisation zur sinnvollen, verantwortungsvollen und kritischen Nutzung von KI zu befähigen. Beide Perspektiven sind untrennbar miteinander verbunden und positionieren HR als zentrale gestaltende Kraft der Transformation.

Die strategische Bedeutung der Personalentwicklung zeigt sich besonders deutlich, wenn der Blick auf ihre heutige Praxis fällt. Denn zwischen Anspruch und Realität klafft in vielen Organisationen noch eine deutliche Lücke.

KI in der Personalentwicklung: Vom Verwalten zum Gestalten

Viele HR-Abteilungen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Compliance, administrativen Routinen und reaktivem Abarbeiten von Anfragen. Ein erheblicher Teil der Zeit fließt in Schulungsorganisation, Teilnehmer:innenverwaltung und manuelle Dokumentation. Zeit für strategische Talententwicklung, Business-orientierte Bedarfserhebung oder individuelle Entwicklungsbegleitung fehlt häufig.

Genau hier liegt das Potenzial von KI – nicht als weiteres System, sondern als Paradigmenwechsel: von reaktiver Verwaltung zu proaktiver Gestaltung, von Einheitsprogrammen zu personalisierter Entwicklung, von manueller Analyse zu datenbasierten Echtzeit-Insights. KI übernimmt, was Maschinen besser können, und schafft Raum für das, was Menschen auszeichnet: Beziehungsarbeit, strategische Weitsicht und empathische Begleitung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

Gleichzeitig gilt: Sinnvolle KI-Nutzung ist leichter gesagt als getan. Der Markt ist unübersichtlich, Versprechen sind groß – und nicht jede Lösung hält, was sie suggeriert. Viele Organisationen

starten mit einzelnen Tools, ohne ein klares Zielbild oder ohne die notwendigen Voraussetzungen geschaffen zu haben. Das Ergebnis sind Insellösungen, enttäuschte Erwartungen oder zusätzliche Komplexität im HR-Alltag.

Gerade deshalb braucht es eine bewusste Vorbereitung. Bevor KI einen Mehrwert stiften kann, sollten HR-Teams sich grundlegende Fragen stellen: Was wollen wir konkret verbessern? Welche Entscheidungen sollen künftig datenbasiert unterstützt werden? Und wo braucht es weiterhin bewusst menschliches Urteil? KI ist kein Selbstzweck – sie entfaltet ihren Nutzen nur dann, wenn sie klar auf strategische Ziele der Personalentwicklung ausgerichtet ist.

Checkliste: Ist Ihre Personalentwicklung bereit für KI?

- Zielklarheit: Ist klar definiert, welches Problem KI in der Personalentwicklung lösen soll?
- Datenbasis: Liegen relevante Kompetenz- und Lerndaten strukturiert und aktuell vor?
- HR-Kompetenz: Können KI-Ergebnisse kritisch eingeordnet werden?
- Integration: Ist KI in bestehende Prozesse eingebettet?
- Governance: Gibt es klare Leitplanken zu Datenschutz und Verantwortung?

So groß das Potenzial von KI ist, so ernüchternd ist oft die Umsetzung. Zwischen technischer Möglichkeit und tatsächlichem Nutzen entscheidet vor allem eines: die Qualität der Vorbereitung.

Bestandsaufnahme als strategische Basis

Bevor neue KI-gestützte Lösungen eingeführt werden, braucht es eine ehrliche Bestandsauf-



nahme. Welche Daten liegen vor? Wie aktuell, konsistent und vollständig sind sie? Welche Kompetenzen sind sichtbar – und welche bleiben im Verborgenen? Diese Hausaufgaben sind essenziell, denn ohne eine saubere Datenbasis bleibt auch das leistungsfähigste KI-Tool wirkungslos oder produziert verzerrte Ergebnisse.

Typische Fehler bei KI in der Personalentwicklung

- Tool-first statt Problem-first
- Unrealistische Erwartungen
- Schlechte Datenbasis
- Geringe Einbindung der Mitarbeitenden
- Unkritische Nutzung von KI-Ergebnissen

Erst wenn diese Transparenz geschaffen ist, kann Personalentwicklung ihre Wirkung voll entfalten. Denn dann wird deutlich, dass es nicht um einzelne KI-Anwendungen oder isolierte Maßnahmen geht, sondern um ein verändertes Verständnis von Entwicklung insgesamt. Dieser Perspektivwechsel bildet die Grundlage moderner Personalentwicklung in der KI-Ära. Aus unserer Sicht lässt er sich auf einige zentrale Komponenten verdichten, die darüber entscheiden, ob das Potenzial von KI erkannt und tatsächlich ausgeschöpft wird:

Neuausrichtung: Vom Job- zum Skill-Fokus

Zukunftsfähige Personalentwicklung denkt nicht mehr in starren Rollen und Stellenbeschreibungen, sondern in dynamischen Skill-Profilen. Entscheidend ist nicht, welchen Titel jemand trägt, sondern welche Fähigkeiten, Erfahrungen und Potenziale vorhanden sind – und welche künftig benötigt werden. KI kann helfen, Skills organisationsweit sichtbar zu machen, zukünftige Bedar-

fe zu prognostizieren und Entwicklung gezielt zu steuern. Damit wird interne Mobilität gefördert und Abhängigkeit vom externen Recruiting reduziert. Dieser Perspektivwechsel bleibt nicht auf Lernen und Entwicklung beschränkt. Er wirkt sich zwangsläufig auch auf andere zentrale HR-Disziplinen aus.

KI, Talentmanagement und Recruiting: Neue Perspektiven

Der Skill-Fokus verändert nicht nur die Personalentwicklung, sondern auch Talentmanagement und Recruiting grundlegend. Wenn Kompetenzen transparent sind, können Talente gezielter intern entwickelt und eingesetzt werden. Interne Talent-Pipelines entstehen dort, wo früher externe Stellenanzeigen dominierten. Gleichzeitig ermöglicht KI im Recruiting eine präzisere Vorauswahl, bessere Passung und eine stärkere Fokussierung auf Potenzial statt auf formale Lebensläufe. Der Fokus verschiebt sich von schneller Besetzung hin zu nachhaltiger Talentbindung.

Individuelle Lernpfade statt Einheitsprogramme

Die Zeiten standardisierter Zwei-Tages-Seminare sind vorbei. Modernes Lernen ist personalisiert, selbstgesteuert, kontinuierlich und praxisnah. KI ermöglicht Lernpfade, die sich am Vorwissen, am Lernstil und an individuellen Zielen orientieren. Mitarbeitende lernen im eigenen Tempo und im direkten Bezug zu ihren Aufgaben – skalierbar, effizient und wirksam zugleich.

KI im Arbeitsalltag verankern: Learning in the Flow of Work

Besonders wirksam ist Lernen im direkten Arbeitskontext. Formate wie KI Coffee Talks, in de-



nen Kolleg:innen praxisnahe Anwendungsfälle teilen, senken Einstiegshürden und fördern Austausch. Ergänzend bieten sich Micro-Learning-Module von fünf bis fünfzehn Minuten an, etwa zu Prompt Engineering, zu branchenspezifischen Use Cases oder zur kritischen Bewertung von KI-Ergebnissen. Lernen wird damit Teil der täglichen Arbeit.

Informelles Lernen gezielt fördern

Neben formalen Angeboten spielt informelles Lernen eine zentrale Rolle. Peer-Learning-Tandems bringen KI-affine und KI-skeptische Mitarbeitende zusammen. Geschützte Experimentierzeiten ermöglichen es, neue Tools ohne Leistungsdruck zu testen. Die daraus entstehenden Erkenntnisse und Innovationen wirken oft weit über einzelne Teams hinaus und fördern eine Kultur des gemeinsamen Lernens.

Strukturierte Entwicklungsprogramme als Ergänzung

Neben informellem Lernen braucht es Struktur. Foundation-Programme schaffen ein gemeinsames Grundverständnis, Advanced-Tracks vertiefen Anwendungskompetenz, Expert-Tracks bauen spezialisiertes Wissen auf. So entsteht eine skalierbare Befähigungsarchitektur, die unterschiedliche Bedarfe berücksichtigt und Orientierung gibt.

Governance, Verantwortung und kritische Bewertung

Mit dem Einsatz von KI steigt auch die Verantwortung. KI-Ergebnisse müssen kritisch hinterfragt, Verzerrungen erkannt und Datenschutz sowie Compliance gewährleistet werden. HR kommt hier eine wichtige Rolle zu: als Gestalter klarer Leitplanken, als Vermittler von KI-Kompetenz und als Instanz, die verantwortungsvollen Einsatz sicherstellt. Personalentwicklung umfasst damit auch die Fähigkeit, Technologie reflektiert zu nutzen.

Die menschliche Seite der Transformation

KI löst Fragen und Ängste aus: Werde ich noch gebraucht? Kann ich das lernen? Verschwindet mein Job? Diese Sorgen ernst zu nehmen, ist entscheidend für Akzeptanz und Vertrauen. Erfolgreiche Transformation bedeutet Transparenz, individuelle Gespräche und Sicherheit. Jobs verändern sich – Menschen werden begleitet. Auch Sprache prägt Kultur. Statt von Disruption oder Zwang zu sprechen, geht es um Befreiung von repetitiven Aufgaben, um Entwicklung statt Stagnation und um neue Möglichkeiten, Wert zu schaffen. Positive Narrative unterstützen die Bereitschaft, sich auf Veränderung einzulassen. Die beschriebenen Ansätze zeigen, dass es nicht um einzelne Initiativen geht, sondern um ein grundlegendes Umdenken im Umgang mit Lernen, Arbeit und Entwicklung.

Ausblick: Personalentwicklung als kontinuierliche Reise

Es wird keinen Zustand geben, in dem alle Mitarbeitenden vollständig für alle künftigen Anforderungen qualifiziert sind. Märkte, Kund:innen und Technologien entwickeln sich kontinuierlich weiter. Personalentwicklung endet nicht – sie verlängert sich. Sie wird zum dauerhaften Bestandteil organisationaler Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Gerade darin liegt die Chance für HR, sich vom Administrator zum strategischen Partner zu entwickeln: Business verstehen, datenbasiert argumentieren, Veränderung begleiten und Zukunft aktiv gestalten. HR wird zum Architekten von Skills, Lernkultur und langfristiger Beschäftigungsfähigkeit.

Fazit

Die Frage ist nicht, ob KI kommt, sondern mit welcher Haltung wir ihr begegnen. KI ist keine Bedrohung, sondern eine der größten Chancen unserer Zeit – wenn wir sie reflektiert einsetzen, kritisch hinterfragen und unsere Mitarbeitenden befähigen, in einer neuen Arbeitsrealität nicht nur zu bestehen, sondern erfolgreich zu sein.

ISABELLA GRABNER

ist Professorin am Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien, E-Mail: isabella.grabner@wu.ac.at.



ALEXANDRA EICHBERGER

ist Head of Group People Development & Culture bei der Erste Group in Wien.



Offboarding neu denken und mit KI Wissen bewahren

Wenn erfahrene Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen, geht oft mehr verloren als nur eine Arbeitskraft, denn mit ihnen verschwinden Routinen, Beziehungen und ein Schatz an Wissen, der in keinem Handbuch steht. Während Onboarding-Prozesse längst professionell organisiert sind, bleibt das Offboarding vielerorts ein blinder Fleck mit gravierenden Folgen. Wie mit KI das betriebliche Wissen gesichert werden kann, erläutern unsere AutorInnen, Prof. Dr. Wolfgang Bohlen von der AKAD University in Stuttgart und Leah Pielok, AKAD-Absolventin in diesem Beitrag.

Wenn Wissen geht – und keiner merkt's: Klaus B. (fiktiver Name) verlässt nach fast 20 Jahren das Unternehmen und geht in Rente. Seine Aufgaben waren vielfältig, sein Netzwerk stark, seine Erfahrung unbezahlbar. Eine Nachfolge gibt es noch nicht. Die Übergabe fällt aus. Was bleibt, ist ein kleiner Umtrunk – und ein wachsendes Problem: Denn mit Klaus verlässt nicht nur ein langjähriger Kollege das Unternehmen, sondern auch ein Schatz an Wissen, der nicht in Handbüchern steht.

Dieses Beispiel steht sinnbildlich für eine Herausforderung, mit der sich mittelständische Unternehmen zunehmend konfrontiert sehen: das Offboarding. Während Onboarding-Prozesse in den vergangenen Jahren immer professioneller und strukturierter wurden, verläuft das Offboarding häufig beiläufig – manchmal sogar lieblos. Das hat Folgen: Denn mit dem Ausscheiden erfahrener Mitarbeitender verschwindet nicht selten auch wertvolles Erfahrungs- und Kontextwissen, das weder digital noch analog dokumentiert ist.

Demografischer Wandel trifft Wissenslücke

Die Brisanz des Themas wird durch den demografischen Wandel weiter verschärft. Laut Berechnungen vom Institut der Deutschen Wirtschaft (Deschermeier/Schäfer 2024) erreichen bis zum Jahr 2036 rund 20 Millionen Erwerbstätige das Rentenalter. Besonders betroffen ist die Generation der Babyboomer, geboren etwa zwischen 1955 und 1969. Diese Generation hat Unternehmen über Jahrzehnte mitgeprägt – viele davon als tragende Säulen in Technik, Vertrieb, Kundenservice oder Verwaltung.

Was sie wissen, steckt oft in Köpfen, Routinen, Beziehungen – und selten in Prozessdokumentationen. Gleichzeitig können nachrückende Generationen die entstehende Lücke oft weder mengenmäßig noch erfahrungstechnisch kompensieren. Fachkräftemangel, zunehmende Projektkomplexität und eine alternde Belegschaft



Call-to-Action: Erste Schritte für Unternehmen

Wer Wissensverlust verhindern will, sollte heute beginnen – mit kleinen, konkreten Schritten:

1. **Bestandsaufnahme:** Welche Schlüsselpersonen verlassen in den nächsten zwölf bis 24 Monaten das Unternehmen?
2. **Pilotprojekt:** Einführung eines KI-basierenden Wissenssicherungs-Tools für eine ausscheidende Führungskraft.
3. **Leitfaden entwickeln:** Wie sieht unser idealtypisches Offboarding aus – organisatorisch, kulturell, strategisch?
4. **Mitarbeitende einbinden:** Workshops zur Sensibilisierung für implizites Wissen und Transfermethoden.
5. **Datenschutz prüfen:** Zusammenarbeit mit IT und Datenschutz für vertrauenswürdige Lösungen.

Wissen ist ein Wettbewerbsvorteil. Der Einsatz von KI im Offboarding ist ein Schlüssel dazu.

Implizites Wissen sichern – bevor es zu spät ist

In der Praxis fehlt es jedoch oft an geeigneten Methoden zur Sicherung jenes Wissens, das für das Funktionieren des Unternehmens besonders relevant ist: implizites Wissen. Damit ist nicht gemeint, was sich in Dokumenten, Tools oder Prozessbeschreibungen findet (explizites Wissen), sondern jenes Erfahrungswissen, das über Jahre entsteht.

Gerade Mitarbeitende mit langer Betriebszugehörigkeit haben ein tiefes Verständnis für das „Wie“ und „Warum“ im Unternehmensalltag – und das ist selten dokumentiert. Offboarding bedeutet deshalb auch: Frühzeitig Strukturen schaffen, um dieses Wissen zu heben.

KI-gestützte Lösungen: Vom Erfahrungswissen zum digitalen Schatz

Eine Möglichkeit, die besonders für mittelständische Unternehmen mit begrenzten Ressourcen attraktiv ist: KI-gestützte Wissenssicherung auf dokumentenbasierter Grundlage.

Umsetzung in der Praxis

1. Die ausscheidende Person erstellt einige Wochen oder Monate vor Rentenbeginn spontane, thematisch fokussierte Videonotizen zum Arbeitsalltag – z. B. zur Projektsteuerung, typischen Fehlerquellen, internen Abläufen oder Kundenbesonderheiten.
2. Diese Videos werden in dokumentenbasierter KI-Tools eingespeist – etwa in NotebookLM von Google.
3. Die KI analysiert die Inhalte und generiert daraus strukturierte Wissens Elemente wie Checklisten, FAQs, Schulungsunterlagen oder interne Podcasts.
4. Nach der Verarbeitung können die Originalvideos gelöscht werden – das Wissen bleibt in aufbereiteter Form erhalten.

Dieser Ansatz ist niedrigschwellig, datenschutzfreundlich und skalierbar – und damit besonders attraktiv für mittelständische Unternehmen mit begrenzten Ressourcen.

Gleichzeitig bestehen in vielen Organisationen, insbesondere im Mittelstand, Vorbehalte gegenüber dem Einsatz von künstlicher Intelligenz – sei es aus Unsicherheit, aus Datenschutzbedenken oder aufgrund fehlender Erfahrungswerte. Doch gerade, weil KI ein zentrales Zukunftsthema ist, lohnt sich eine proaktive und reflektierte Ausei-

machen das Thema Wissenssicherung zur unternehmerischen Pflichtaufgabe.

Offboarding als strategischer Erfolgsfaktor

Viele HR-Abteilungen begreifen Offboarding noch als administrativen Prozess: Hardware zurück, Zugänge sperren, Resturlaub klären. Dabei ist es weitaus mehr – nämlich eine Phase, die den strategischen Umgang mit Wissen, Kultur und Personalbindung gleichermaßen betrifft.

Drei zentrale Perspektiven auf Offboarding:

1. **Organisatorisch:** Strukturierter Prozess zur Klärung von Rechten, Equipment, Übergaben und Verantwortlichkeiten.
2. **Kulturell:** Ausdruck gelebter Wertschätzung und Indikator für den Umgang mit Menschen und Beziehungen im Unternehmen.
3. **Strategisch:** Systematischer Wissenstransfer und Aufbau von Alumni-Netzwerken, die zukünftige Potenziale sichern.

Ein professionelles Offboarding trägt zur Arbeitgeberattraktivität bei – insbesondere dann, wenn es zeigt: „Deine Arbeit war uns wichtig – und dein Wissen bleibt Teil unseres Unternehmens.“



nersetzung – unabhängig von der Unternehmensgröße.

Wichtig dabei: Der Einsatz von KI im Offboarding unterliegt rechtlichen Rahmenbedingungen, z. B. im Hinblick auf die europäische KI-Verordnung (AI-Act). Die Einführung entsprechender Tools sollte daher immer in enger Abstimmung mit Datenschutzbeauftragten, Betriebsrat und den betroffenen Mitarbeitenden erfolgen. Transparente Kommunikation, Beteiligung und verbindliche Richtlinien zur Nutzung sind entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und Missverständnisse zu vermeiden.

Offboarding als Tür zum Alumni-Netzwerk

Offboarding bietet nicht nur Potenzial zur Wissenssicherung, sondern auch zur langfristigen Bindung ehemaliger Mitarbeitender. Ehemalige Kolleginnen und Kollegen können Markenbotschafter sein, Nachwuchs werben oder kurzfristig beratend zur Seite stehen.

Praktische Ansätze:

- Aufbau eines Alumni-Verteilens mit Newsletter oder internen Updates
- Einladung zu Unternehmensevents oder Innovationsworkshops

- Mentorenprogramme für junge Talente
- Beteiligung an Projekten zur sozialen Wirkung

Ein gepflegtes Alumni-Netzwerk stärkt nicht nur die Unternehmensbindung, sondern auch das Employer Branding.

Fazit: Wissen ist kein Zufall – Offboarding gestalten

Offboarding ist mehr als der letzte Arbeitstag. Es ist eine strategische Schnittstelle zwischen Unternehmenskultur, Wissensmanagement und Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen, die den demografischen Wandel ernst nehmen, sollten Offboarding neu denken – als ganzheitlichen Prozess mit klaren Zielen.

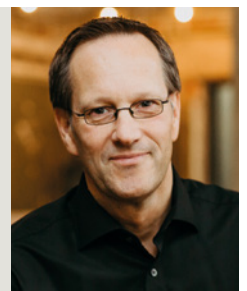
Der Einsatz von KI kann dabei helfen, Erfahrungswissen innovativ zu sichern und verfügbar zu machen. Gleichzeitig gilt es, Risiken wie Datenschutzfragen, Akzeptanzprobleme und technische Hürden proaktiv zu adressieren.

Quellenhinweis

Deschermeier, P. und Schäfer, H. (2024): Arbeitsmarkt: Fast 20 Millionen Erwerbstätige erreichen bis 2036 das Renteneintrittsalter. Online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/holger-schaefer-philipp-deschermeier-fast-20-millionen-erwerbstaeetige-gehen-bis-2036-in-rente.html> /keine Seitenangabe (Aufrufdatum: 16.5.2025)

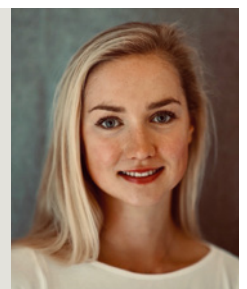
PROF. DR. WOLFGANG BOHLEN

lehrt an der AKAD University in Stuttgart HR- und Talentmanagement (MBA), Personalmanagement (BA).



LEAH PIELOK

ist Absolventin an der AKAD im Studiengang BWL-Wirtschaftspsychologie (M.A.) und beschäftigt sich intensiv mit dem Thema KI und Wissensmanagement.





Selbst- und Zeitmanagement

21. April 2026 | Online | 09:00 Uhr – 16:00 Uhr
Referentin: Anna Maria Schumacher

Schwerpunkte:

- ✓ Gewohnheitsmanagement & Resilienz stärken
- ✓ Arbeitsstil erkennen & optimieren
- ✓ Energiemanagement und KI-gestützte Kalenderplanung
- ✓ Ziele visualisieren mit Kanban
- ✓ Zeitfallen vermeiden & Zeitmanagement-Tipps

Jetzt anmelden: www.datakontext.com



Den Nachwuchs früh erreichen

Wie Girls'Day und Boys'Day das Azubi-Recruiting stärken



Der Wettbewerb um Auszubildende beginnt heute deutlich früher als mit der klassischen Bewerbung nach dem Schulabschluss. Unternehmen und Institutionen, die junge Talente langfristig für sich gewinnen wollen, setzen zunehmend auf frühe, direkte Kontakte. Genau hier setzen der Girls'Day und der Boys'Day an. Die jährlich stattfindenden, bundesweiten Aktionstage bieten Unternehmen und Institutionen eine niedrigschwellige Möglichkeit, Schülerinnen und Schüler frühzeitig kennenzulernen und für Ausbildungsberufe im Unternehmen zu begeistern.

„Beim Girls'Day und Boys'Day sehen wir jedes Jahr, wie wichtig frühe Praxiserfahrungen sind, auch um Geschlechterklischees aufzubrechen. 69 Prozent der Mädchen und 67 Prozent der Jungen haben Berufe entdeckt, die sie vorher noch nicht kannten. Dies erweitert den beruflichen Horizont der Teilnehmenden enorm“, erklärt Tabea Schroer, Leiterin der Bundeskoordinierungsstelle des Girls'Day und Boys'Day.

Hohe Reichweite, starke Wirkung: Die Aktionstage in Zahlen

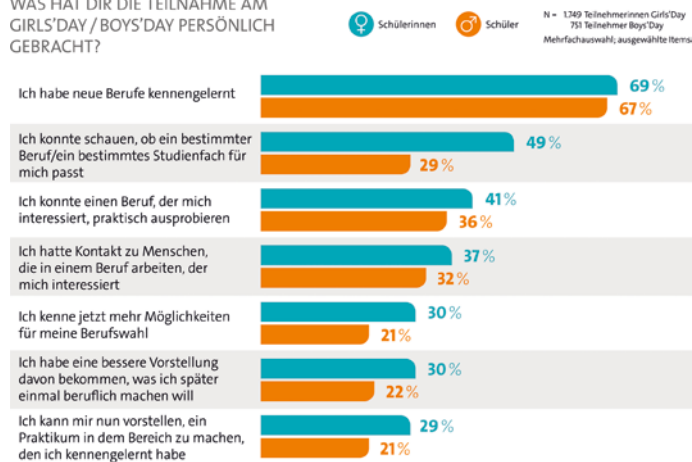
Aktuelle Evaluationszahlen unterstreichen die Relevanz der Formate: Der Girls'Day ist aus der Berufsorientierung kaum noch wegzudenken. Seit seinem Start vor 25 Jahren wurden mehr als 2,5 Millionen Plätze für Schülerinnen in Unternehmen und Institutionen angeboten. Auch der Boys'Day, der seit 15 Jahren Jungen Einblicke in soziale, erzieherische, pflegerische und

Dienstleistungsberufe ermöglicht, zeigt mit rund 464.000 angebotenen Plätzen eine große Reichweite und leistet damit einen wichtigen Beitrag zu einer klischeefreien Berufswahl.

Besonders interessant für das Azubi-Recruiting und Talentmanagement ist die nachhaltige Wirkung der Aktionstage. Die aktuelle Evaluation von Girls'Day und Boys'Day durch die Prognos AG zeigt: 95 Prozent der teilnehmenden Schülerinnen und 89 Prozent der Schüler würden den Girls'Day beziehungsweise Boys'Day weiterempfehlen. Als persönlichen Mehrwert der Aktionstage gaben die Schülerinnen und Schüler besonders häufig an, dass sie neue Berufe kennenlernen konnten.

Ebenfalls positiv fanden die Teilnehmenden, dass sie praktische Erfahrungen in Berufsbereichen sammeln konnten, die sie interessieren, und auch den Kontakt zu Rolemodels in diesen Berufsfeldern bewerten die Teilnehmenden als hilfreich. Der Girls'Day und der Boys'Day sind daher eine gute Chance für Unternehmen und Institutionen, potenzielle Fachkräfte von mor-

WAS HAT DIR DIE TEILNAHME AM GIRLS'DAY / BOYS'DAY PERSÖNLICH GEBRACHT?

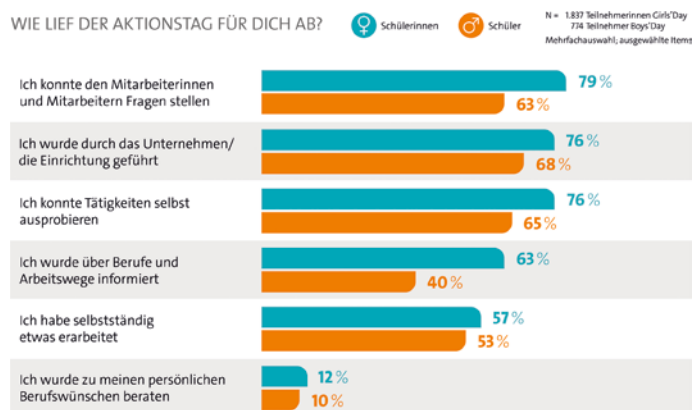


Was hat die Beteiligung am Girls'Day / Boys'Day Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation gebracht?

Die Teilnahme am Girls'Day / Boys'Day ...



WIE LIEF DER AKTIONSTAG FÜR DICH AB?



gen kennenzulernen. „Diese Chance sollten Unternehmen und Institutionen nutzen und mit den Jugendlichen in Kontakt bleiben“, empfiehlt Tabea Schroer.

Kira hat am Girls'Day 2025 teilgenommen und berichtet von ihrem Tag in einer Tischlerei: „Ich konnte mir nicht vorstellen, was eine Tischlerin in der Arbeit so alles macht, finde es aber toll, mit Holz zu arbeiten. Begeistert hat mich besonders, dass ich es geschafft habe, eine kleine Kiste aus verschiedenen Einzelteilen herzustellen. Ich war überrascht, wie gut ich mit den verschiedenen Werkzeugen umgehen konnte. Gelernt habe ich vor allem, wie wichtig es ist, sehr genau bei der Arbeit zu sein. Ich möchte zukünftig versuchen, noch mehr Erfahrung in diesem Beruf zu sammeln.“

Auch auf Unternehmensseite fällt die Bilanz sehr positiv aus. Mehr als 80 Prozent der beteiligten Organisationen geben an, durch die Aktionstage bei jungen Menschen bekannter geworden zu sein. Mehr als die Hälfte konnte potenzielle Praktikantinnen und Praktikanten gewinnen, fast jedes zweite Unternehmen sogar potenzielle Auszubildende.

INWIEWEIT STIMMST DU DER AUSSAGE ZU:
ICH WÜRD ANDEREN SCHÜLERINNEN UND SCHÜLERN
EMPFEHLEN BEIM GIRLS'DAY / BOYS'DAY MITZUMACHEN?



Türöffner: Girls'Day und Boys'Day als Teil moderner Recruiting-Strategien

22 motivierte Schülerinnen konnten beim Girls'Day 2025 bei MHP die Welt der IT und Unternehmensberatung kennenlernen. Ein Anliegen für MHP ist, die Berufsorientierung für Mädchen zu fördern und sie frühzeitig für die spannenden Möglichkeiten in der Berufswelt zu begeistern, sagt Diana Bruns: „Im Rahmen des Girls'Day bieten wir ihnen die Chance, einen Einblick in die vielseitige und dynamische Welt des Consultings zu erhalten. Wir möchten ihnen zeigen, dass sie in jeder Branche erfolgreich sein können, und freuen uns darauf, die nächste Generation von interessierten und talentierten Beraterinnen zu inspirieren.“

Catrin Madry, Mediendesignerin und Fotografin, rät anderen Unternehmerinnen und Unternehmern: „Macht einfach mit. So

ein Tag im Unternehmen kann für die jungen Leute total schön werden. Gerade wenn überall Azubistellen unbesetzt bleiben, weil es nicht genug Bewerbungen gibt, ist der Boys'Day eine wirklich unkomplizierte Möglichkeit, auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen und den jungen Menschen einen schönen ersten Eindruck zu vermitteln.“

Diese Erfahrung hat auch Marc gemacht, der 2024 schon zum zweiten Mal seinen Boys'Day als Medizinischer Fachangestellter verbracht hat. Den Tag fand Marc wieder „richtig spannend“, denn er durfte unter anderem bei einer Operation assistieren und war beim Röntgen dabei. „Dieser Beruf gefällt mir richtig gut. Man kann sich wirklich nützlich machen und erfährt auch viel Dankbarkeit von Patienten und Angehörigen. Ich freue mich schon auf den nächsten Boys'Day.“

Für Kira und Marc sind der Girls'Day und der Boys'Day weit mehr als Aktionstage zur beruflichen Orientierung: Sie fungieren als Türöffner und ermöglichen einen frühen, persönlichen Erstkontakt zu potenziellen Arbeitgebern. Gerade in Berufsfeldern mit anhaltenden Geschlechterstereotypen bieten die Aktionstage so auch Unternehmen und Institutionen die Chance, gezielt Interesse zu wecken, Vorurteile abzubauen und Talente dann anzusprechen, wenn Berufsorientierung beginnt – lange bevor andere Recruiting-Maßnahmen greifen.

Jetzt mitmachen: Fachkräfte von morgen erreichen

Unternehmen und Institutionen können ihre Angebote für den Girls'Day und Boys'Day ab sofort im Girls'Day-Radar oder im Boys'Day-Radar eintragen und so von interessierten Schülerinnen und Schülern gefunden werden.



Zum Girls'Day-Radar



Zum Boys'Day-Radar

LENA-ELISA MENKHAUS,
Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für den Boys'Day

Foto: © Madeline Rasche



JENNIFER REKER,
Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für den Girls'Day

Foto: © Kompetenzzentrum



Nur eine starke Arbeitgebermarke gewinnt Talente

Der Arbeitsmarkt des Jahres 2026 markiert einen Wendepunkt. Während der Fachkräftemangel in Deutschland durch den Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) einen neuen Höchststand erreicht hat, wandelt sich die Art und Weise, wie Unternehmen Talente ansprechen, fundamental. Weg von uneffektiven Hochglanzkampagnen, hin zu einer datengestützten, technologisch hochgerüsteten und zutiefst menschlichen Interaktion. Wer heute im „War for Talents“ bestehen will, muss die Symbiose aus künstlicher Intelligenz (KI) und emotionalem Storytelling beherrschen.

Ausgangssituation

Der Fach- und Führungskräftemangel hat sich in zahlreichen Branchen zu einem spürbaren Problem mit hoher Dringlichkeit entwickelt. Die Ursachen sind bekannt: demografischer Wandel, Digitalisierung der Wirtschaft, Globalisierung der Arbeitsmärkte, die Entwicklung zur Wissensökonomie, ein abnehmendes Interesse junger Menschen an technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen, hohe Arbeitsdichte, sinkende Loyalität von Arbeitnehmern.

Hinsichtlich der Besetzung von Stellen, die höher qualifizierte Mitarbeiter erfordern, stehen Unternehmen vor einem sich verschärfenden Nachfragemarkt, denn die potenziellen Bewerber können sich ihre künftigen Unternehmen aussuchen. Folglich muss das Unternehmen sich präsentieren und überzeugen. Damit wird das Recruiting immer mehr zu einer unternehmerischen Aufgabe mit Marketing- und Vertriebscharakter. Hier gewinnt das Employer Branding eine wachsende Bedeutung.

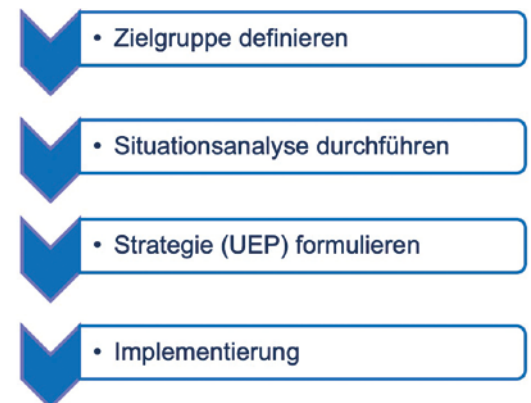
Employer Branding in der Praxis

Employer Branding ist ein aus dem Marketing abgeleitetes strategisches Maßnahmenbündel. Es dient der Entwicklung, Implementierung und Überwachung des langfristigen Aufbaus einer Arbeitgebermarke. Das Unternehmen soll als attraktiver Arbeitgeber (Employer Brand) dargestellt und damit positiv von der Konkurrenz unterschieden werden. Der Nutzen besteht vornehmlich darin, die Anzahl qualitativer Bewerbungen zu steigern. Es sollen Identifikationsmöglichkeiten für qualifizierte und engagierte Mitarbeiter geschaffen werden, um damit langfristig eine emotionale Bindung an das Unternehmen zu fördern.

Employer Branding schafft bei aktiven, ehemaligen sowie künftigen Mitarbeitenden eine fest

verankerte und unverwechselbare Vorstellung (Imageaufbau durch Emotionen) von einem Unternehmen als Arbeitgeber. Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) steht für die vom Unternehmen gezielt gestaltete Art und Weise, wie das Unternehmen im Arbeitsmarkt als glaubwürdiger, authentischer und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Aufbau einer Employer Brand



Controlling (Kennzahlen)

Die Zielgruppen-Definition beschreibt, welche Personen überhaupt erreicht werden sollen. Doch bevor kommuniziert wird, muss zunächst eine Ist-Analyse durchgeführt werden: Wie wird das Unternehmen derzeit intern (bei den Mitarbeitenden) und extern (im Bewerbermarkt) wahrgenommen? Die Wettbewerbsanalyse untersucht, wie sich die Konkurrenzunternehmen im Bewerbermarkt positionieren. Dabei ist die Unique Employer Proposition (UEP) das einzigartige Wertversprechen eines Arbeitgebers, das ihn von Mitbewerbern unterscheidet und potenzielle Mitarbeiter anzieht, indem es klar kommuniziert, was das Unternehmen besonders macht – ähnlich einer EVP (Employer Value Proposition) – und

gleichsam mit Fokus auf das größte Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um Talente.

Sie ist ein Kernstück des Employer Brandings und beantwortet die Frage: „Warum sollte jemand gerade bei uns arbeiten? Eine effektive UEP umfasst die Authentizität: Das Versprechen muss der Realität im Unternehmen entsprechen. Ebenso wichtig ist die Relevanz: Es muss die Bedürfnisse der Zielgruppe ansprechen. In der Implementierungsphase (intern vor extern) lautet der Standard stets: innen vor außen. Beim internen Branding müssen die heutigen Mitarbeitenden zunächst einmal selbst die Marke verstehen und mittragen, denn sie sind die wichtigsten Markenbotschafter.

Die Markenversprechen müssen kulturell verankert sein und in HR-Prozessen (z. B. durch Führungskultur, Weiterbildung) spürbar werden. Die Kommunikationsphase (Touchpoints) lässt die Marke über ein konsistentes Employer Branding Design sichtbar werden. In den sozialen Medien werden authentische Einblicke (z. B. „Behind the Scenes“ gegeben. Für die Bewerbererfahrung (Candidate Experience) muss bereits im Bewerbungsprozess das Markenversprechen erkennbar sein (etwa durch die Reaktionsgeschwindigkeit und durch Wertschätzung). Die Controllingphase mit KPIs misst schließlich den Erfolg der Maßnahmen und ermöglicht Verbesserungen.

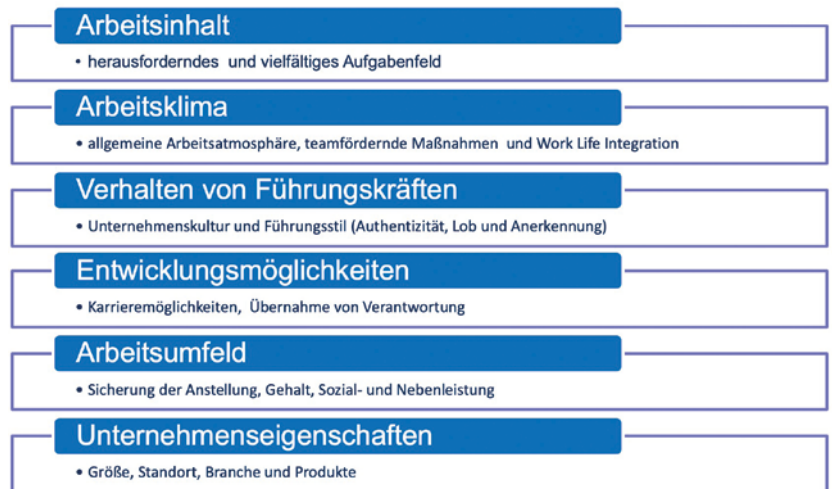
Was macht ein Unternehmen heutzutage attraktiv?

Damit wird deutlich, dass Employer Branding nicht nur auf das Arbeitgeberimage zielt. Es gilt, die für den Unternehmenserfolg wichtigen Mitarbeiter frühzeitig zu identifizieren und deren Bindung an das Unternehmen etwa durch langfristige Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern:

- Leistungsträger (High und top Performer)
- Potenzialträger (Talente)
- Spezialisten mit hoher strategischer Bedeutung

Die Bindung von Leistungsträgern wird durch Angebote einer horizontalen Karriere gefördert. High Performer möchten häufig breites und tiefgreifendes Wissen über operative Prozesse ihres Bereichs erwerben, und damit zu anerkannten Experten werden. Die Bindung von Potenzialträgern erfordert hingegen vertikale Karriereangebote. Dies erfordert Freiräume sowie die Möglichkeit der schnellen Übernahme von Verantwortung. Dadurch steigen Bindung und Motivation dieser Gruppe. Es ist empfehlenswert, diese Angebote auch für weitere Mitarbeitergruppen zu entwi-

Situationsanalyse – Fremdbild



ckeln. Dabei sollten bevorzugt Kosten schonende Varianten der leistungsorientierten Vergütung konzipiert werden.

Situationsanalyse – Selbstbild



Durch Befragung von:

- Mitarbeitenden
- Geschäftsführung
- Personalabteilung
- ehemalige Mitarbeitende

Eine besondere Herausforderung stellt die Bindung von Spezialisten dar, weil diese Gruppe über strategisch wichtige Kompetenzen verfügt, die am Arbeitsmarkt oft nur schwer verfügbar sind. Deren Bindung ist notwendig, da bei deren Ausscheiden ganze Geschäftsbereiche bedroht sein können. Die für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung relevanten Maßnahmen lassen sich regelmäßig aus Mitarbeiterbefragungen ableiten. Ein wesentliches Motiv für den Weggang von Spitzenkräften stellt die Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten dar.

Daher muss das Führungsverhalten im Kern des Maßnahmenpakets der Bindung von Leistungsträgern mit strategischen Schlüsselkompetenzen sein. Kernfragen sind hier die Förderung von Verbesserungsvorschlägen (Ideenmanagement) zur Realisierung von Innovationen sowie die gemeinsame Erarbeitung individueller Karrierepläne und Entwicklungsziele.

Schlüsselfragen für erfolgreiche Maßnahmen sind:

- Wie viele Mitarbeiter werden in den kommenden Jahren für welche Position benötigt?
- Was denken die Mitarbeiter über den Arbeitgeber?
- Wie ist der Bekanntheitsgrad des Unternehmens bei der wichtigen Arbeitnehmerzielgruppe?
- Welches Image hat das Unternehmen als Arbeitgeber?
- Wie ist die gewünschte Wahrnehmung als Arbeitgeber nach innen und außen?
- Wie viele Nachwuchskräfte sind wann, wo und mit welchen Inhalten anzusprechen?
- Was bieten unsere wichtigsten Wettbewerber am Arbeitsmarkt?

Praktische Umsetzung im Wettbewerb

Eine gute Arbeitgebermarke hebt sich deutlich von der Konkurrenz ab. Daher ist es notwendig, die wichtigsten Wettbewerber und deren Rekrutierungspraxis zu kennen und hieraus wichtige Trends abzuleiten. Die Unternehmensleitung verkörpert das Unternehmen am Arbeitsmarkt.

Die Arbeitgebermarke muss deshalb deren Sicht widerspiegeln. Nur so kann sie ihr Unternehmen mit Leidenschaft und Glaubwürdigkeit als attraktiven Arbeitgeber präsentieren. Im Hinblick auf die Arbeitgebermarke muss sich die Unternehmensleitung im Klaren sein über die Identität des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber. Dies erfordert eine intensive Diskussion über Kultur und Werte des Unternehmens als Teil der Analyse und gewährleistet, dass die Arbeitgebermarke mit der Unternehmensmarke im Einklang steht.

Unique Employer Proposition (UEP)

Wofür stehen wir als Unternehmen im Wettbewerb?	Über welche Stärken verfügen wir?	Was macht uns einzigartig gegenüber der Konkurrenz?
Was sind unsere zentralen Unternehmenswerte?	Was ist der Hauptnutzen, für uns zu arbeiten?	Wie stellen wir uns unsere idealen Mitarbeitenden vor?

Die Unique employer proposition (UEP) soll die Besonderheiten des jeweiligen Arbeitgebers widerspiegeln. Sie berücksichtigt die Perspektive der Geschäftsleitung und zieht dabei das aktuelle Arbeitgeberimage und die Unternehmensmarke in Betracht. Sie soll all das berücksichtigen, was einen talentierten und qualifizierten Bewerber

dazu bewegt, sich für das Unternehmen als Arbeitgeber zu interessieren. Indikatoren für erfolgreiches Employer Branding können sein: Eingang qualifizierter Bewerbungen, Reduzierung demotivationsbedingter Fehlzeiten, Platzierung bei Arbeitgeberratings. Statische Karriereseiten gehören der Vergangenheit an.

Moderne Portale nutzen KI, um Besuchern Inhalte basierend auf ihrem Profil und Verhalten in Echtzeit zu präsentieren. Ein Software-Entwickler sieht beim ersten Klick technische Details zum Tech-Stack und Videos der künftigen Teammitglieder, während eine Marketing-Expertin Informationen zu kreativen Freiräumen und Work-Life-Integration erhält.

Die Botschaft: Authentisch und vertrauenswürdig

Diese Form der Hyperpersonalisierung kann die Bewerberrate laut Branchenanalysen um bis zu 50 Prozent steigern. Unternehmen lösen sich zunehmend von starren Lebenslauf-Kriterien. KI-gestützte Matching-Tools analysieren 2026 primär Fähigkeiten (Skills) und das Lernpotenzial. Dies ermöglicht es, Quereinsteiger oder Talente aus branchenfremden Bereichen zu identifizieren, die in klassischen Suchrastern unberücksichtigt geblieben wären. In einer Welt, die von KI-generierten Inhalten überschwemmt wird, sehnen sich Talente nach dem „Echten“. Vertrauen ist 2026 die wertvollste Währung im Employer Branding.

Studien belegen, dass 76 Prozent der Menschen Inhalten von Einzelpersonen mehr vertrauen als offiziellen Marken-Accounts. Daher investieren Unternehmen massiv in Corporate Influencer Programme. Mitarbeiter teilen ihren echten Arbeitsalltag in den sozialen Medien – ungeschönt und authentisch. Dabei geht es nicht mehr um reine Reichweite, sondern um Glaubwürdigkeit. Besonders Video-Testimonials stehen im Fokus: Menschen behalten 95 Prozent einer Botschaft, wenn sie diese in einem Video sehen, im Vergleich zu nur zehn Prozent beim Lesen von Texten.

Die Führung: Nachhaltig, flexibel und lernend

Auch das Top-Management rückt näher an die Zielgruppe. Führungskräfte geben Einblicke in ihre Visionen und Führungsprinzipien. Eine transparente Kommunikation über Herausforderungen und Krisen wird dabei nicht als Schwäche, sondern als Stärke der Arbeitgebermarke wahrgenommen. Jetzt treten die ersten Vertreter der Generation Alpha (geboren ab ca. 2010) in den Ar-

beitsmarkt ein – zunächst über Praktika und Ausbildungen.

Diese erste Generation von „AI Natives“ bringt völlig neue Erwartungen mit. Nachhaltigkeit (ESG) und gesellschaftliche Verantwortung sind keine „Nice-to-have“-Themen mehr. Für junge Talente der Generation Z und Alpha ist der Purpose – der Sinn hinter der Arbeit – eines der drei wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers.

CSR-Content (Corporate Social Responsibility) erzielt auf sozialen Netzwerken eine doppelt so hohe Interaktionsrate wie herkömmliche Kultur-Inhalte. Der Begriff der Work-Life-Balance wird derzeit durch die Work-Life-Integration abgelöst. Es geht nicht mehr um die strikte Trennung von Arbeit und Freizeit, sondern um die nahtlose Einbettung der Arbeit in das Leben.

Remote Work und flexible Arbeitsmodelle sind keine Benefits mehr, sondern eine Grundvoraussetzung (Baseline). Arbeitgeber, die hier keine maximalen Freiheitsgrade bieten, verlieren bereits in der ersten Phase des Recruitings den Kontakt zu Top-Talenten.

Employee Experience

Employer Branding endet 2026 nicht mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag. Die Employee Experience (EX) – das tatsächliche Erleben des Arbeitsalltags – wird zum zentralen Pfeiler der Markenstrategie. Dank KI erhalten Mitarbeiter maßgeschneiderte Lernpfade und Weiterbildungsangebote, die exakt auf ihre Karriereziele abgestimmt sind. Mentale Gesundheit ist fest in der Unternehmenskultur verankert.

Angebote zur Stressprävention sowie psychologische Unterstützung gehören zum Standard-Repertoire attraktiver Arbeitgeber. Unternehmen nutzen Predictive Analytics, um Fluktuationsrisiken frühzeitig zu erkennen. Statt erst beim Austrittsgespräch zu reagieren, werden proaktiv Maßnahmen ergriffen, um Talente langfristig zu binden.

Erfolgsmessung im Wandel: Von Quantität zu Qualität

Standard-Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) sind: Cost-per-Hire: Sinken die Rekrutierungskosten? Time-to-Hire: Werden Stellen schneller neu- oder wiederbesetzt? Mitarbeiterfluktuation: Bleiben die Talente länger im Unternehmen? Während früher oft nur die Anzahl der Bewerbungen (Cost-per-Application) zähl-

te, stehen 2026 qualitative Messgrößen im Vordergrund: Employee Net Promoter Score (eNPS): Würden Mitarbeiter das Unternehmen weiterempfehlen?

Kennzahlen

Messung	Nutzen
Engagement Quantity (EQ)	Wie ist der Anzahl der Interaktionen der Zielgruppen mit dem Content?
Skill Job Match (SJM)	Wie gut passen die Fähigkeiten der Bewerber zu den Anforderungen?
Employee Net Promoter Score (eNPS)	Wie hoch ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden, den Arbeitgebenden zu empfehlen?
Time-to-Productivity (TtP)	Wie schnell schöpfen Mitarbeitende ihr Potenzial aus und leisten wertschöpfende Arbeit?

Ein Standard-Employer-Branding zeichnet dadurch aus, dass es authentisch (kein Marketing-Geflunker), bedeutsam (ein echter Mehrwert für Talente), konsequent (durch ein einheitliches Auftreten über alle Kommunikationskanäle) sowie differenzierend (im Vergleich zum Wettbewerb) ist.

Fazit

Die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber ist ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Personalrekrutierung. Ziel des Employer Branding (= Entwicklung einer Arbeitgebermarke) ist es, ein attraktives, glaubwürdiges und unverwechselbares Bild eines kompetenten Arbeitgebers nach innen und außen zu vermitteln.

Employer Branding ist ein wesentlicher Baustein einer langfristig orientierten Strategie der Personalarbeit, um eine positive Arbeitgebermarke zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Die Gewinnung, Motivation und Bindung von Fach- und Führungskräften ist in innovativen Unternehmen eine zentrale Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg.

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



Der Mythos vom Generationenkonflikt

In vielen Unternehmen hält sich hartnäckig der Mythos eines Generationenkonflikts zwischen Jung und Alt. Tatsächlich zeigen Experten jedoch, dass nicht die Zugehörigkeit zu Babyboomern, Millennials oder Gen Z entscheidend ist, sondern vielmehr die individuellen Persönlichkeitsunterschiede. Dieser Artikel erläutert, wie verschiedene Generationen am Arbeitsplatz zusammenarbeiten können.

In Unternehmen wird häufig angenommen, dass Spannungen vor allem zwischen älteren und jüngeren Generationen entstehen. Zwar gibt es einzigartige Erfahrungen, die jede Generation beeinflussen und prägen, doch haben die potenziellen Konflikte zwischen den Mitarbeitern weniger mit einer Kluft zwischen den Generationen zu tun, sondern sind eher auf individuelle Persönlichkeitsunterschiede zwischen den Mitarbeitern zurückzuführen. Die Experten von Hogan Assessments haben drei Schlüsselfaktoren identifiziert, die dazu beitragen, eine stärkere Harmonie an einem Mehrgenerationen-Arbeitsplatz zu schaffen.

Schlüssel 1: Das Alter wirkt sich eher auf die Persönlichkeiten aus als ihre Generation

Es ist leicht anzunehmen, dass sich die Generationen der Babyboomer, der Generation X, der Millennials und der Generation Z erheblich voneinander unterscheiden, da jede Generation unter völlig anderen Bedingungen in das Berufsleben eingetreten ist. Es ist jedoch erwiesen, dass bei den Beziehungen am Arbeitsplatz die Alterseffekte die Generationseffekte immer übertrumpfen, da das Alter eine weitaus größere Rolle bei der Ausprägung der Persönlichkeit eines Menschen spielt.

„Die Persönlichkeitsdaten eines Babyboomers und eines Mitarbeiters der Generation Z, die bei gleichem Alter erhoben wurden, weisen wenig bis keine Unterschiede aufgrund der Generation auf. Dies liegt daran, dass die Persönlichkeitsfaktoren in der Regel über das Alter hinweg gleichbleiben. Die Prioritäten und Wünsche eines 20-Jährigen zum Beispiel bleiben dieselben, unabhängig davon, in welchem Jahrzehnt sie in diesem Alter waren“, erläutert Dr. Ryne Sherman von Hogan Assessments.

Berufsanfänger sind durchschnittlich etwas emotionaler, mutiger, wagemutiger und risikofreudiger. Diese Persönlichkeitsstärken kommen wahrscheinlich jemandem mit weniger Berufs-

erfahrung zugute. Bei jemandem, der in seiner Karriere schon weiter fortgeschritten ist, können dieselben Eigenschaften unreif oder unverantwortlich erscheinen, was zu potenziellen Konflikten zwischen den Teams führen kann.

Schlüssel 2: Verschiedene Generationen haben unterschiedliche Motivationen

Eine der Herausforderungen, denen die Führungskräfte gegenüberstehen, ist die Frage, wie sie eine generationenübergreifende Belegschaft einbinden können, die aus Menschen besteht, die sich in ihrer Wahrnehmung und Herangehensweise an die Arbeit unterscheiden. Beispielsweise ist die Generation Z die Generation mit der größten rassistischen, ethnischen und geschlechtlichen Vielfalt in der Geschichte, und ihre Mitglieder erwarten eher als jede andere Generation zuvor, dass die Unternehmen über Programme für Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DE&I) verfügen. Die Suche nach den Unternehmen, die über diese Maßnahmen verfügen, hat für sie also eine höhere Priorität als für die älteren Generationen.

Jüngere Menschen neigen dazu, soziale Kontakte zu knüpfen, Netzwerke zu bilden und mit anderen zusammenzuarbeiten, während ältere Menschen eine eher einsame Arbeit bevorzugen und kein Bedürfnis nach sozialen Kontakten verspüren. Ältere Menschen suchen auch weniger nach öffentlicher Bestätigung und Anerkennung für ihre Beiträge und Leistungen und konzentrieren sich wahrscheinlich lieber auf das Erreichte, als Zeit mit sozialen Kontakten zu verbringen. „Während die oben beschriebenen Generationsunterschiede bei der Leitung von Mehrgenerationenteams nützlich sind, ist es wichtig, jedes Teammitglied als Individuum zu betrachten und zu respektieren und zu versuchen, seine Arbeitsmotivationen zu verstehen“, so Dr. Ryne Sherman.

Schlüssel 3: Erfolgreiche Führung eines Mehrgenerationenteams

Was die Menschen wollen, ist nicht von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation abhängig. Die heute ins Berufsleben eintretenden Erwachsenen haben einige Merkmale mit ihren Gegenübern aus der Zeit der Babyboomer gemein, als diese ihre berufliche Laufbahn begannen. Wer wissen will, wie man die heutige Generation führt, sollte sich an seine eigenen Karriereziele erinnern, als er ins Berufsleben eintrat – wie zum Beispiel Stabilität mit Entwicklungsmöglichkeiten.

Die jüngeren Menschen suchen nach Anerkennung und Wertschätzung für ihre Rolle und nach Faktoren, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Arbeit und dem Privatleben ermöglichen, damit sie sich weiterhin engagieren. Sie bevorzugen Berufe, in denen sie andere beeinflussen, sich selbst herausfordern und sich auf Leistung und Erfolg konzentrieren können. Sie streben auch nach einem Gefühl der Sicherheit und Vorhersehbarkeit.

Ältere Menschen hingegen bevorzugen die Beibehaltung traditioneller Arbeitsweisen, res-

pektieren Hierarchien und sind gut organisierte Menschen. „Der größte Teil unserer Persönlichkeit entsteht durch individuelle Unterschiede. Die Menschen als Individuen und nicht als Mitglieder einer Generation zu verstehen, ist der beste Ansatz im Beruf und im Leben. Der Schlüssel liegt darin, ein Gleichgewicht zwischen diesen Ansichten zu finden und ein Umfeld zu bieten, das einen goldenen Mittelweg findet“, erläutert Dr. Ryne Sherman.

Fazit

Alterseffekte prägen die Zusammenarbeit stärker als vermeintliche Generationsgrenzen und können zu Missverständnissen führen. Hinzu kommen unterschiedliche Motivationen, die von Anerkennung und Netzwerken bis hin zu Stabilität und Hierarchie reichen. Wer jedes Teammitglied als Individuum betrachtet und seine Beweggründe respektiert, schafft die Basis für Harmonie und erfolgreiche Führung im Mehrgenerationen-Arbeitsplatz.

QUELLE: www.hoganassessments.com

Zeit und Lohn perfekt integriert



eurodata AG

Herr Markus Podeschwa
Großblittersdorfer Straße 257–259
66119 Saarbrücken
Tel.: 0681/8808-0
E-Mail: vertriebsb@eurodata.de
www.edtime.de und www.edlohn.de



Produkte/Dienstleistungen: Zeiterfassung und Einsatzplanung mit automatischer Lohnanbindung – Im Einsatz seit: 2015

Kurzbeschreibung:

edlohn und edtime von eurodata sind nahtlos integrierte HR-Cloud-Lösungen für moderne Zeitwirtschaft und Lohnabrechnung. edtime erfasst Arbeitszeiten, Abwesenheiten und Personaldaten per App, Browser oder Tablet. Diese Daten fließen automatisch und medienbruchfrei in edlohn. Die ITSG-zertifizierte Software sorgt für eine digitale, rechtssichere Lohnabrechnung – ein intelligentes Rechtekonzept, die lückenlose Dokumentation sowie eine sichere Archivierung runden das Zusammenspiel der beiden Lösungen ab.

Unsere Pläne für die Zukunft:

In edtime wird die digitale Dokumentenbereitstellung sowie das integrierte Aufgabenmanagement ausgebaut. edlohn fokussiert die Anbindung an edtime weiter und stärkt die Vernetzung mit weiteren HR-Modulen.

Praxisbeispiele/Referenzkunden:

Die integrativen Lösungen edtime und edlohn sind branchenunabhängig einsetzbar. Sie automatisieren Zeiterfassung und Lohnabrechnung und senken den Aufwand spürbar – z.B. in Gastronomie, Handel oder Tankstellen.

Mitarbeiter fordern mehr HR-Einfluss auf die Führungskultur

Aktueller Leadership-Monitor analysiert den HR-Einfluss auf Führungsqualität in deutschen Unternehmen.

Personalabteilungen haben aus Sicht vieler Beschäftigter einen positiven Einfluss auf die Qualität der Führungsarbeit in ihrem Unternehmen. Das ist das Ergebnis des aktuellen Leadership-Monitors von HR WORKS, der die Führungsstruktur in deutschen Unternehmen analysiert. Für die repräsentative Studie wurden 2.083 Beschäftigte befragt. Genau die Hälfte der Beschäftigten wünscht sich, dass sich HR in ihrem Unternehmen mehr in die Führungsarbeit einbringt.

Dieser Wunsch basiert auf guten Erfahrungen damit, denn wenn sich die Personalabteilungen hier engagieren, zeigt das Wirkung: 38 Prozent der Beschäftigten sind dann sehr zufrieden mit ihren Führungskräften, weitere 46 Prozent immerhin tendenziell zufrieden. Bei rund jedem vierten Unternehmen (24 %) erleben Beschäftigte eine aktive Rolle von HR in der Führungsarbeit und begrüßen das auch. Weitere 27 Prozent würden sich mehr Engagement wünschen, müssen aber mangels HR-Initiative darauf verzichten.

Gute Führungsarbeit entsteht aus Mitarbeitersicht auch durch guten HR-Einfluss

In der Frage, wie sich gute Führungsarbeit entwickeln lässt, schwanken viele Beschäftigte zwischen der Ansicht, dass gute Führung tatsächlich trainiert werden kann, und der Ansicht, dass sie schlicht auf Talent beruht. 40 Prozent sind der Meinung, dass beide Aspekte gleich zu gewichten seien. Interessant in diesem Kontext: In Unternehmen, in denen sich HR in die Führungskultur einbringt, schätzen 40 Prozent der Beschäftigten Führungsarbeit als erlernbare Fähigkeit ein.

„Personalabteilungen benötigen mehr Handlungsspielraum und ein stärkeres Mitspracherecht, wenn es um die Optimierung von Führungsarbeit geht. So kann HR von der rein organisatorischen Verwalterin, die sie in vielen Unternehmen noch ist, zur aktiven Gestalterin einer zukunftsfähigen und gut geführten Organisation werden“, sagt Ivana Baumann, Director HR & Recruiting bei HR WORKS.



Führungsverantwortung ist für ein Viertel ein festes Berufsziel

Selbst in eine Führungsposition zu kommen, ist derzeit ein vorstellbares Karriereziel für viele Mitarbeitende. Für fast drei Viertel der Befragten (72 %) ist das grundsätzlich eine Option. Etwas mehr als ein Viertel (28 %) strebt in jedem Fall Führungsverantwortung an, 44 Prozent allerdings nur dann, wenn die Rahmenbedingungen dafür gegeben sind.

Unter denjenigen, die es als absolutes Karriereziel anstreben, sind deutlich mehr Männer als Frauen: 36 Prozent der Männer verfolgen das Ziel, in eine Führungsposition zu kommen, während das nur jede fünfte Frau fest anstrebt. Überraschend hoch ist der Anteil junger Menschen, die eine Führungsrolle in jedem Fall anstreben. Dieser beträgt vergleichsweise hohe 40 Prozent.

Über die Studie

Für die Umfrage zur Führungsarbeit in deutschen Unternehmen befragte das Marktforschungsunternehmen bilendi im Auftrag von HR WORKS 2.083 Beschäftigte im Alter von 18 bis 65 Jahren. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden betrug zum Zeitpunkt der Befragung im August 2025 45 Jahre. 76 Prozent von ihnen waren in Vollzeit berufstätig, 24 Prozent in Teilzeit. Die Studie deckt Unternehmensgrößen von KMU bis Konzernen ab.

QUELLE: www.hr-praesenz.de



Agiles Projektmanagement

20. April 2026 | Online | 09:00 Uhr - 16:00 Uhr
Referentin: Anna Maria Schumacher

Schwerpunkte:

- ✓ VOPA-Welt: Werte, agiles Mindset, agiles Manifest
- ✓ Klassisches vs. agiles Projektmanagement
- ✓ Rollen und Aufgaben im agilen Projektteam
- ✓ Nutzen des agilen Projektmanagements
- ✓ Design Thinking, SCRUM, Kanban, Ideen-Canvas



Jetzt anmelden: www.datakontext.com

Eine alpha-intelligente Führungskraft werden

Führungskräfte brauchen teils neue „Intelligenzen“, um in unserer komplexen, zunehmend von unvorhergesehenen Ereignissen geprägten Welt ihre Funktion noch effektiv wahrnehmen zu können. „Kompetenzen“ allein genügen hierfür nicht mehr.

„Wie soll ich all die Herausforderungen, vor denen ich mit meinem Team stehe, meistern? Fehlen mir hierfür nicht teilweise nötige Kompetenzen?“, das fragen sich zurzeit viele Führungskräfte, denn beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben spüren sie oft, dass sie – salopp formuliert – mit ihrem Latein am Ende sind; zudem, dass sie sich als Führungskraft neu definieren müssen, um zu vermeiden, dass:

- ihr Gefordert-Sein in ein Überfordert-Sein umschlägt und
- sie sukzessiv ausbrennen und immer weniger Wirkung entfalten.

Erfahrungsbasiertes Können allein reicht nicht mehr

Die obigen Fragen stellen sich Führungskräfte zu recht, weil sich neben den Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns der Unternehmen auch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter fundamental gewandelt haben. Sie wünschen sich unter anderem eine Unternehmenskultur, die ein selbstbestimmteres Arbeiten und eine höhere Work-Life-Balance ermöglicht. Aus diesen Veränderungen resultieren auch neue Anforderungen an und Herausforderungen für Führungskräfte. Um diese zu erfüllen bzw. zu meistern, benötigen sie zwar auch neue „Kompetenzen“, jedoch primär „Intelligenzen“.

Wodurch unterscheiden sich Intelligenzen von Kompetenzen? Kompetenzen lassen sich durch wiederholtes Üben auf- und ausbauen. Sie manifestieren sich in Denk- und Verhaltens- bzw. Reiz-Reaktionsmustern, die wir regelmäßig zeigen – also Routinen, die mit konkreten Anforderungen korrespondieren. Intelligenzen hingegen manifestieren sich in der Fähigkeit, situationsübergreifend zu agieren. Sie ermöglichen es, Bekanntes mit Unbekanntem zu verknüpfen, flexibel auf neue Kontexte zu reagieren und kreative Lösungen jenseits eingespielter Routinen zu entwerfen. Sie sind dynamisch, kontextsensibel und zeigen sich besonders in unstrukturierten, unsicheren Situationen.

Entwicklungen und Ereignisse antizipieren

Eng verknüpft sind die Intelligenzen mit drei Fähigkeiten, die Führungskräfte in der komplexer werdenden Arbeitswelt benötigen:

1. **Die Fähigkeit zur Antizipation** – also zum gedanklichen Vorwegnehmen (möglicherweise) zu erwartender Ereignisse und deren Folgen, um trotz bestehender Unsicherheiten entscheidungsfähig zu sein.
2. Die Adaptionfähigkeit – also die Fähigkeit, flexibel und vorausschauend mit dem Wandel umzugehen, statt sich ihm nur reaktiv anzupassen. Sie ist für Führungskräfte heute essenziell, denn: Wer nur reagiert, hinkt stets einen Schritt hinterher. Wer hingegen Entwicklungslinien früh erkennt, kann gezielt agieren – mit Weitblick und strategischem Gespür –, was oft den entscheidenden Vorsprung bewirkt.
3. **Die Metakognition** – also die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren und hinterfragen, um neue Lernfelder zu entdecken und sich flexibel Herausforderungen anzupassen. Für Führungskräfte ist diese Fähigkeit extrem wichtig. Sie ist sozusagen der erste Schritt in Richtung Alpha Intelligenz.

Das Alpha-Intelligence-Modell ist das Resultat mehrerer Studien, die das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) im Dialog mit Hochschulen erstellt hat. Zudem flossen in dieses Modell die Erkenntnisse der praktischen Arbeit mit Führungskräften ein, bei der sich immer wieder zeigt, dass sie häufig in dieselben Führungsfallen tappen (siehe auch Kasten).

Die fünf Sphären der Alpha Intelligenz

Eine zentrale Annahme des Alpha-Intelligence-Modells ist: Führung kann nicht länger in starren Kategorien wie „Modulen“ und „Bereichen“ gedacht werden, weil die Welt fluide ist – voller Dynamik, Komplexität und ständiger Veränderung.

Deshalb sprechen wir von den fünf Sphären der Alpha Intelligence, da Sphären wie die Elemente eines lebendigen Ökosystems wirken: Sie sind miteinander verzahnt, beeinflussen sich wechselseitig und entfalten ihre volle Kraft erst im Zusammenspiel.

Sphäre 1 – Alpha Personality

(Persönlichkeitsintelligenz):

Meister der Selbstführung sein

Alles beginnt bei der Führungskraft selbst. Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen. Das Konzept der Alpha Personality beschreibt eine Führungsqualität, die auf der Kunst der Selbstreflexion basiert und emotionale Stabilität in den Vordergrund stellt.

- **Selbstreflexion als Grundlage:** Alpha Personality steht dafür, die eigenen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen zu analysieren und zu hinterfragen. Dies setzt ein tiefes Verständnis der eigenen Werte, Überzeugungen und Motive voraus. Die Frage lautet: Was treibt mich an? Nur wer diese Frage beantworten kann und ihr konsequent folgt, kann eine authentische und inspirierende Führungskraft werden.
- **Kontrollverlustfähigkeit und Anpassungsfähigkeit:** Ein Alpha-Personality-Merkmal ist die Bereitschaft, Kontrolle abzugeben. In ungewohnten und dynamischen Situationen ist es essenziell, sich flexibel anpassen zu können. Wer dabei an Kontrolle festhält, hat Schwierigkeiten, handlungsfähig zu bleiben.
- **Haltung:** offen, neugierig, inspirierend: Führungskräfte mit einer ausgeprägten Alpha Personality zeichnen sich durch Offenheit und Neugier aus. Sie verstehen sich vor allem als Enabler. Sie schaffen Rahmenbedingungen, die es Einzelnen und Teams ermöglichen, zu wachsen und ihre Stärken zu entfalten. Sie begeistern und inspirieren Menschen.
- **Blick für das Ganze:** Alpha Personality bedeutet auch, das große Ganze im Blick zu haben. Anstatt sich in Einzelaufgaben zu verlieren, analysieren alpha-intelligente Führungspersönlichkeiten die Ausgangssituation, mögliche Lösungswege und den angestrebten Zielzustand. Sie denken szenariobasiert, erkennen Trends frühzeitig und passen ihre Entscheidungen neuen Entwicklungen an.

Zusammenfassend sprechen wir von einer Person, die ein Meister der Selbstführung ist, Haltung statt Macht demonstriert und das Unmögliche durch Mut, Reflexion und Inspiration möglich macht – und dabei um ihre Vorbildfunktion weiß.

Fünf Führungsfallen

Alpha Intelligence zeigt sich in fünf Sphären. Der Ausgangspunkt hierfür sind fünf Fallen, in die Führungskräfte oft tappen.

- **Die Selbstbetrugsfalle:** Wenn Führungskräfte in ihrer Komfortzone verharren und eine kritische Selbstreflexion meiden, wird Wandel oft verschlafen. Die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz und der Mut, unbequeme Perspektiven zuzulassen, sind essenziell, um dieser Falle zu entgehen.
- **Die Beziehungsfalle:** Führungskräfte unterschätzen oft die zwischenmenschliche Dynamik. Echte Beziehungen stärken nicht nur das Teamgefüge, sondern sind auch der Schlüssel zu Innovation und Verantwortung. Sie entstehen, wenn Führungskräfte aktiv vorleben, wie wichtig Verbindungen sind.
- **Die Technologiefalle:** Zögerlichkeit im Umgang mit digitalen Möglichkeiten lässt Innovation und Wettbewerbsfähigkeit schwinden. Offenheit, Neugier und der kontinuierliche Austausch über technologische Entwicklungen schaffen eine digital orientierte Führungsreife.
- **Die Krisenfalle:** Resilienz wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Führungskräfte, die Krisen proaktiv als Chance zur Weiterentwicklung begreifen, fördern nicht nur ihre eigene Stärke, sondern auch die ihres Teams – und setzen damit einen klaren Kurs.
- **Die Synergiefalle:** Die versäumte Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine birgt ein enormes Risiko. Nur wer es schafft, die Potenziale von Mensch, Kreativität und Technologie zu kombinieren, ist für das Jetzt und die Zukunft gewappnet.

Sphäre 2 – Alpha Relations

(Beziehungsintelligenz):

Architekt der Verbindungen sein

In einer vernetzten Welt zählt nicht nur, was man weiß, sondern auch, wen man kennt – und wie man mit diesen Menschen umgeht. Alpha Relations beschreibt die Kunst, Verbindungen und Beziehungen zu schaffen, die echte Bewegungen auslösen – sowohl im Team als auch dessen Umfeld.

- **Mitarbeitende zu Followern machen:** Eine Führungskraft, die Alpha Relations beherrscht, macht Mitarbeitende zu Followern – durch Inspiration und Vertrauen. Menschen folgen ihr freiwillig, weil sie die Vision teilen und sich als essenziellen Teil der Bewegung sehen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft den Wert jedes Einzelnen erkennt und sichtbar macht.
- **Respekt als Fundament:** Respekt ist mehr als Höflichkeit. Es geht um echte Wertschätzung, die Menschen in ihrer Einzigartigkeit sieht. Eine Führungskraft, die Alpha Relations lebt, hört wirklich zu, nimmt Meinungen ernst und schafft ein Umfeld, in dem alle ihre Ideen einbringen, weil sie sich sicher fühlen.
- **Menschen und Beziehungen im Mittelpunkt:** Persönlichkeiten mit einer ausgeprägten Al-



pha-Relations-Intelligenz erkennen intuitiv den Wert von Beziehungen. Sie bauen Brücken, wo andere Mauern sehen, und verstehen es, Verbindungen herzustellen, die tragen – auch wenn es schwierig wird.

Eine solche Führungspersönlichkeit weiß, dass Erfolg selten im Alleingang entsteht. Sie stärkt ihr Team, stellt dessen Leistung in den Vordergrund und sorgt dafür, dass sich alle als Teil einer Bewegung fühlen.

Sphäre 3 – Alpha Digitality (Digitalintelligenz): Virtuose der digitalen Welt sein

Alpha Digitality ist eine Haltung und Denkweise, die Chancen erkennt, wo andere nur Herausforderungen sehen. Sie steht für das Bestreben, die digitale Welt aktiv zu gestalten. Dabei wird die Technologie als ein Tool verstanden, das dem Menschen dient und Prozesse voranbringt.

- **Technologie als Chance – nicht als Bedrohung:** Führungskräfte mit einer signifikanten Alpha Digitality begegnen technischen Innovationen mit Neugier und Offenheit. Sie schaffen in ihrem Umfeld eine Atmosphäre, in der Mitarbeitende spielerisch mit neuen (digitalen) Werkzeugen experimentieren – ohne Angst vor Fehlern.
- **Veränderung gestalten – Menschen mitnehmen:** Zugleich wissen diese Führungspersönlichkeiten, dass neue Technologien stets Veränderungen mit sich bringen und Menschen hierauf unterschiedlich reagieren. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Alpha Digitality haben ein Gespür für diese Unterschiede und gehen darauf ein. Sie nehmen Menschen mit, bauen Barrieren ab und fördern eine positive Einstellung zum Wandel und zum lebenslangen Lernen.
- **Funktionsübergreifend denken und handeln:** Persönlichkeiten mit einer hohen Alpha Digitality denken funktions- und bereichs-

übergreifend. Sie beziehen unterschiedliche Perspektiven ein und fördern eine Kultur der Zusammenarbeit. Sie wissen, dass die besten Lösungen oft aus einer Vielfalt von Ideen entstehen.

Dahinter steht als Prinzip: Technologie soll den Menschen dienen – nicht umgekehrt. Oder: Der Mensch führt – Technologie folgt. Deshalb schaffen Führungskräfte mit einer hohen Alpha Digitality ein Umfeld, in dem digitale Werkzeuge nicht entmenslichen, sondern bereichern.

Sphäre 4 – Alpha Resilience (Stabilisierende Intelligenz): Krisen-Flüsterer sein

Wenn eine Krise die nächste jagt, wird Resilienz vielleicht zur wertvollsten Währung moderner Führung. Eine ausgeprägte Alpha Resilience ermöglicht es, inmitten von Chaos den Überblick zu behalten und aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Von dieser mentalen Stärke ihrer Führungskräfte profitieren auch die Teams. Denn wenn eine Person Stabilität und Souveränität ausstrahlt, überträgt sich diese Haltung auf ihr Umfeld: Resilienz ist ansteckend.

- **Ein Fels in der Brandung:** Alpha-resiliente Menschen bleiben auch in Krisen ein Ruhe und Orientierung vermittelnder Pol. Wenn andere hektisch werden, bleiben sie gelassen und treffen Entscheidungen mit Bedacht. Sie haben einen positiven Zukunftsblick und strahlen Zuversicht aus, was ihrem Team Halt gibt.
- **Krisen – Endpunkte und Startpunkte zugleich:** Führungskräfte mit einer starken Alpha Resilience betrachten Krisen als Wendepunkte, die das Ende eines Kapitels markieren und zugleich den Beginn von etwas Neuem signalisieren. Sie erkennen potenzielle Neuanfänge und stoßen positive Veränderungen an. Sie befähigen ihr Team, Chancen in der Krise zu sehen, und stärken so die Widerstandskraft der Organisation.
- **Mentale Stärke:** Alpha-resiliente Führungskräfte bewältigen den Führungsalltag wie einen Wettkampf: mit Fokus, Disziplin und einer klaren Strategie. Sie treffen kluge, weil vorausschauende Entscheidungen, auch in einem von Unsicherheiten geprägten Umfeld. Sie halten wie Schiffskapitäne das Steuer auch in stürmischen Zeiten fest in der Hand. Diese Stabilität spürt auch ihr Team, weshalb es ihr vertraut.
- **Ambiguitätstoleranz:** Ein zentrales Element von Alpha Resilience ist die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten auszuhalten. In einer Zeit, in der die Informationen oft widersprüchlich und unvollständig sind, ist dies eine essenzielle Kompetenz. Führungspersönlichkeiten mit dieser

Fähigkeit treffen trotz widersprüchlicher Daten klare Entscheidungen und geben ihren Teams Orientierung. Sie schaffen Transparenz, indem sie kommunizieren, was sie wissen – und was nicht. Das erzeugt Vertrauen.

- **Ein Vorbild sein:** Indem alpha-resiliente Führungskräfte souverän mit Ambivalenzen umgehen und Stabilität ausstrahlen, befähigen sie ihre Teams, selbst resilienter zu werden. Des Weiteren sehen sie in den Veränderungen auch die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.

Die Intelligenz Alpha Resilience macht letztlich den Unterschied zwischen bloßem Überleben und aktivem Gestalten aus. Sie umfasst mentale Stärke sowie die Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen und in jeder Krise auch eine Chance zu sehen. Sie verkörpert die Überzeugung, dass aus jedem Ende ein Neuanfang entsteht. Sie ist die Brücke zwischen Herausforderung und Erfolg.

Sphäre 5 – Alpha Synergy (Integrative Intelligenz): Cyborg der Kollaboration sein

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid – nicht nur zwischen Mensch und Maschine, sondern auch zwischen Disziplinen, Kulturen und Ideen. In dieser neuen Ära der Zusammenarbeit spielt Alpha Synergy eine Schlüsselrolle – also die Fähigkeit, Synergien zu schaffen, die das Beste aus der digitalen und der analogen Welt vereinen. Denn an der Schnittstelle von menschlicher Kreativität und technologischer Präzision entsteht echte Innovation.

- **Technologien mit Bedacht nutzen:** Ein Leader mit ausgeprägter Alpha Synergy kennt die Potenziale und Grenzen neuer Technologien. Er weiß zudem, wie man die Lücke zwischen Technologie-Verständnis und Technologie-Nutzung schließt. Dabei ist er sich bewusst, dass zum Beispiel die KI nie vollständig die menschliche Intuition, Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung in komplexen, mehrdeutigen Situationen ersetzen kann. Deshalb kombiniert er das Beste aus beiden Welten.
- **Sensible Integration und Upscaling:** Alpha Synergy Leader sind sich bewusst, dass eine erfolgreiche Technologie-Nutzung weit mehr erfordert als deren technische Implementierung. Sie wissen, dass Menschen den Sinn und Zweck neuer Tools erkennen müssen, um diese zu akzeptieren und effektiv zu nutzen. Hierfür sorgen sie durch eine klare Kommunikation und eine sinnstiftende Vision.
- **Emotionale Intelligenz als Fundament:** Alpha Synergy Leader sind nicht nur Visionäre, sondern auch einfühlsame Vermittler. Sie wissen, dass Empathie und ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse ihres Teams, ihrer Organisati-

on und der Gesellschaft entscheidend sind, um technologische Veränderungen nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Das Ziel von Führungskräften mit einer ausgeprägten Alpha Synergy ist es, Innovationen voranzutreiben, unter anderem indem sie ein Umfeld kreieren, das Menschen inspiriert, gemeinsam an einer besseren Zukunft zu arbeiten. Für sie ist die Technologie-Nutzung ein Tool zum Weiterentwickeln von Menschen, Teams und Organisationen und zum Schaffen einer Zukunft, in der (technischer) Fortschritt und Menschlichkeit untrennbar miteinander verbunden sind.

Die Alpha Intelligence gezielt entwickeln

Das Alpha Intelligence-Konzept ist eine Einladung an Führungskräfte, eingefahrene Denkmuster und Verhaltensmuster zu hinterfragen und mutig neue Wege zu gehen. Es unterstützt sie dabei, ihr Potenzial zu entfalten, innovative Lösungen zu entwickeln und eine Führungskultur zu etablieren, die Wirkung zeigt: für die Menschen und die Ergebnisse.

Das erfordert einen neuen Braincode und die Bereitschaft, bislang ungenutzte Intelligenzen in sich zu aktivieren. Dieser Entwicklungsprozess beginnt mit einer bewussten Reflexion des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns im Spannungsfeld von Mensch und Maschine mit dem Ziel:

- adäquat auf die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren und
- die Chancen, die sich hieraus ergeben, aktiv zu nutzen.

Der Auf- und Ausbau der hierfür erforderlichen Intelligenzen erfordert Zeit und bedarf in der Regel einer gewissen Unterstützung – zum Beispiel, der eines Coachs. Diese Unterstützung sollten Unternehmen ihren Führungskräften gewähren, damit aus ihnen alpha-intelligente Führungspersönlichkeiten werden.

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



Alles normal – die Krux mit den Arbeitszeitmodellen

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

In Hannes' Unternehmen herrscht „Normalbetrieb“... – wenn man das überhaupt noch sagen kann. Es ist seit Jahren eigentlich nie „normal“, sondern irgendeine Sondersituation oder eine spezielle Herausforderung liegt auf dem Tisch.

Und wenn man mal meint, es sei „normal“, kommt trotzdem irgendwoher der Satz „Außerordentliche Zeiten erfordern außerordentliche Maßnahmen“ – auch wenn dann jeweils für den Moment niemand genau weiß, was denn im Moment herausfordernder sei als sonst. Heißt: Auch dann, wenn es normal ist, kann es nicht normal sein, weil man ja agil und flexibel ist und die Märkte nach VUCA nun auch noch nach BANI verlangen.“

Arbeiten nach dem Zufallsprinzip

Vor gut einem Jahr gab es eine Arbeitsgruppe zum Thema „Fachkräftemangel in außerordentlichen Zeiten“, und diese hat vorgeschlagen, dass man sich auch in unserem Unternehmen für moderne Arbeitszeitmodelle öffnen soll. Das war im Grunde völlig unbestritten, und der Sinn von individuellen Modellen wurde auch von niemandem ernsthaft infrage gestellt.

Heute ging es darum, einmal zurückblicken, wie sich diese Maßnahmen entwickelt haben. Da wurde schnell klar, dass in Ermangelung einer Strategie es doch eher zu einer zufälligen und wenig koordinierten Entwicklung gekommen ist. Da gibt's Homeoffice-Regelungen von zehn Prozent bis 100 Prozent, da werden Job-Sharingmodelle, Teilzeit in allen möglichen Nuancen sowie Digital-Detox-Tage grundsätzlich immer bewilligt. Und im Grunde weiß eigentlich niemand mehr genau, wer wann, wie und wo arbeitet.

Bezeichnend war die Vorstellung der Imagekampagne im letzten Frühjahr. Von einer Agentur professionell und teuer umgesetzt, wurde sie anlässlich einer Pressekonferenz lanciert. „We are you“ war das Motto und wollte sagen, dass uns der Mensch wahnsinnig wichtig ist. So wichtig, um dann am Tag darauf an einer weiteren Pressekonferenz die Öffentlichkeit über einen Stellen-



abbau und Auslagerungen ins günstigere Ausland zu informieren.

Team-Meeting? Leider gerade in Elternzeit

Der Grund für das etwas suboptimale Timing und Abstimmen der beiden Informationen war, dass die Marketing-Abteilung, die für beide Kommunikationen verantwortlich war, sich nie komplett zur Absprache traf. Am Montag betreut der erste Projektleiter die Kinder zu Hause, am Dienstag sind wohl die meisten anwesend, aber die Teamleiter in Teilzeit. Mittwochs werden grundsätzlich keine Besprechungen abgehalten, da um 15.00 Uhr Digital-Detox-Zeit ist, und donnerstags sind alle Berufsschüler in der Schule – heißt: Niemand führt Protokoll. Und freitags sind sowieso 70 Prozent im Homeoffice.

In diese Diskussion grätscht ein IT-Projektleiter und berichtet, dass es ein Problem mit der Einführung der neuen SAP-Version gibt. Das Projektteam umfasst sechs Personen und zwei sind aktuell in der Elternzeit, eine Person arbeitet 50 Prozent und nur vormittags, ein anderer arbeitet nur mittwochs und freitags, und die Projektleiterin ist noch Stellvertreterin in einem anderen Projekt.

Obwohl sämtliche Sitzungen akribisch protokolliert werden, gelinge die Koordination irgendwie nicht – meint der etwas frustrierte Projektleiter. „Protokolle werden wohl verschickt, aber nie gelesen, weil am Folgetag wieder andere Leute da sind, die das Protokoll nicht verstehen und niemanden fragen können, der dabei war“.

Gremium einig: Struktur ja, Umsetzung irgendwann

So wirft Hannes als Ingenieur und Anhänger einer klar-soliden Arbeitsweise in die Runde, dass es vielleicht mal an der Zeit sei, hier ein paar Strukturen zu etablieren. Das findet das Gremium auch. Allerdings meinte der CEO, dass man den Entscheid noch vertagen müsse, bis alle Mitglieder der Geschäftsleitung anwesend seien. Denn aktuell ist der Finanzchef im Sabbatical, die HR-Vertretung ist normalerweise nur vormittags da, außer donnerstags.

Die Marketing-Abteilung lässt sich gerade durch die Praktikantin vertreten, weil die Leiterin im Mutterschaftsurlaub ist und der Stellvertreter immer montags an der Universität ein Zusatzstudium für Projektleitung absolviert. Vielleicht lernt er aber dort genau das, was man hier brauchen könnte. Hope dies last ...

STEFAN HÄSELI,

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



Humane
World for
Animals.

Für eine Welt OHNE Tierquälerei.



Mehr Informationen unter:
supporter-deutschland@humaneworld.org
Tel.: 0800 1803 964

WIR STELLEN VOR

Barbara Liebermeister



Profil:

Vorname, Name: Barbara Liebermeister

Firma, PLZ/Ort: Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden

Position/Tätigkeit: Gründerin und Leiterin, Autorin und Rednerin, Expertin für Leadership im digitalen Zeitalter

Kontakt Daten: www.ifidz.de und www.barbara-liebermeister.com



Zum Beruf

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

Ich habe schon früh gespürt, dass mich Menschen und ihr Verhalten mehr faszinieren als Zahlen, obwohl ich BWL studierte ... oder gerade deswegen! Nach Stationen in der Wirtschaft und im Management habe ich irgendwann erkannt: Gute Führung kann alles verändern – wenn sie menschlich bleibt. Mit der Digitalisierung kam dann die spannende Frage dazu, wie Führung in dieser neuen Welt funktionieren kann. Daraus entstand mein Institut – und meine Leidenschaft, Führungskräfte die richtigen Impulse zu liefern und sie auf dieser Reise zu begleiten.

Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?

Die Vielfalt – kein Tag gleicht dem anderen. Ich darf mit neugierigen Menschen arbeiten, Impulse geben, Denkräume öffnen und erleben, wie Führungskräfte über sich hinauswach-

sen. Und ich liebe den Moment, wenn ein Gedanke aus einem Seminar später zu einer echten Veränderung in einem Unternehmen führt.

Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?

Ein neuronaler Übersetzer, der Missverständnisse in Meetings direkt in Empathie umwandelt. Oder eine App, die warnt, wenn jemand „noch schnell“ eine E-Mail schreiben will, obwohl alle schon im Feierabend sind.

Ihre Botschaft an unsere Leser?

Technologie verändert alles – außer den Menschen. Führen heißt heute mehr denn je: verstehen, verbinden, vertrauen. Bleibt einfach menschlich, pflegt Beziehungen mit Tiefgang und verliert die Neugier nicht.

Persönliches

Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?

Journalistin – ich wollte immer Menschen befragen und verstehen, was sie antreibt. Im Grunde mache ich das heute noch.

Ein guter Tag beginnt ...

... mit einem Kaffee und meiner Tagesplanung in Kürze, gefolgt von einem klaren Kopf und einem ehrlichen Lächeln.

Am liebsten beschäftige ich mich mit ...

... neuen Ideen, die Kopf und Herz verbinden – und mit Gesprächen, die mich wirklich weiterbringen.

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

... mir die Fähigkeit wünschen, die Zeit manchmal einfach anzuhalten – besonders in guten Momenten.

Beschreiben Sie sich mit drei Worten:

Neugierig, verbindend, umtriebig (im besten Sinne).

Was schätzen Ihre Freunde/Ihr Partner an Ihnen?

Dass ich immer etwas in Bewegung bringe – und trotzdem zuhöre, wenn's wichtig wird.

Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?

Vielleicht IT-Expertin. Aber bitte eine mit einem Gefühl für Kreativität – Improvisation gehört bei mir schließlich zum Alltag.

Was ist für Sie im Leben wichtig?

Werte – und Menschen, die meinen Tag besser machen – und Momente, die nicht planbar sind.

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

Mach dein Ding und hör auf dein Gefühl – das Leben sortiert sich schon.

Worüber können Sie lachen?

Über mich selbst – und über jede PowerPoint-Folie mit 37 Bulletpoints.

Wobei können Sie am besten abschalten?

Beim Sport – ich fechte, spiele Tischtennis und laufe. Alles, was das Gehirn dynamisch hält. Und das Laufen verbindet mich besonders mit der Natur!

Langes Wochenende. Kurztrip. Wohin und mit wem?

Meine Tochter lebt in Barcelona, mein Sohn in London – das macht spontane Kurztrips zur schönsten Familienzeit.



Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?

Ich würde sie spenden – für etwas, das Menschen nachhaltig stärkt. Ein Kunde von mir baut in Afrika Schulen, sein Engagement hat mich ziemlich bewegt. Demnächst unterstütze ich dort den Bau eines Brunnens. Die brauchen sicher noch einiges mehr, manchmal sind es gar keine großen Beträge, die viel bewegen können.

Was bedeutet Ihnen Sport?

Ist oben schon erklärt – aber zusätzlich: ein wesentlicher Ausgleich zu meinem Job und vor allem: Freiheit im Kopf. Gleichzeitig die beste Gelegenheit, mit mir selbst ins Gespräch zu kommen.

Welche Musik hören Sie gern?

R & B – weil Rhythmus und Seele für mich zusammengehören.

Hier können Sie ein Buch empfehlen:

„What Got You Here Won't Get You There“ von Marshall Goldsmith. Ein echter Reality-Check für alle Menschen – nicht nur Führungskräfte – und eine Erinnerung daran, dass man nicht stehenbleiben soll und Erfolg kein Dauerabo ist.

Entweder ... oder:

Tee oder Kaffee? Kaffee. Ohne geht's nicht.

Hund oder Katze? Ganz klar: Katze. Ich habe zwei – unabhängig, eigenwillig und perfekt für jemanden, der viel unterwegs ist.

Berge oder Meer? Meer. Da kann der Kopf atmen. Aber wer mich kennt, weiß: Ich will immer alles – und am liebsten gleichzeitig. 😊

Sommer oder Winter? Sommer, bitte mit Abendsonne.

Fahrrad oder Auto? Definitiv Auto – mit lauter Musik und offenem Blick nach vorn. Geschwindigkeit inspiriert mich.

(Nacht)Eule oder Lerche? Ganz klar: Lerche. Meine besten Ideen kommen früh – aber nicht vor dem ersten Kaffee.

Kino, DVD oder Streaming? Streaming – am liebsten Dokus über Menschen, die etwas bewegen.



HR Performance 2/2026 – Mai (geplante Themen)

Messe LEARNTEC

Learning | Weiterbildung

HR-Admin | KI

New Work

Mobile Work | HR-Security

Strategisches Personalmanagement |
Feedbackmanagement



Veranstaltungen

Datenschutz im Homeoffice

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

Agiles Projekt-Management

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

Selbst- und Zeit-Management

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

Messe LEARNTEC

5. bis 7. Mai 2026 in Karlsruhe – www.learntec.de

Datenschutz und Betriebsrat

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

Verbraucherinsolvenz

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

Beschäftigtendatenverarbeitung nach DS-GVO und BDSG

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

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.: 01 72/2 66 35 22
E-Mail: info@franz-langecker.de

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 Hüthig 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\(at\)](mailto:petra.priggemeyer(at)datakontext.com)
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
34. Jahrgang 2026
ISSN 1866-3753

Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + ein Special zur
HRP 4/2026

Beilage:

HR RoundTable News

Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT;
(Alphaspirit, arhendrix,
bluedesign, engeLac, Fatra Aziz,
GreenOptix, InfiniteFlow, Ipopba,
iurimotov, Jazzen, jirsak, jteivans,
Krissikunterbunt, magele-picture,
NongAsimo, pathdoc, prodesigner,
Qo, REHENA, Roberto Fasoli, Studicon,
tippapatt, Viktor)/stock.adobe.com



Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit – direkt ins Postfach!

Jetzt den kostenfreien HR Performance Newsletter bestellen:
hrperformance-online.de/newsletter





Smartes Recruiting für moderne Unternehmen

Digital, effizient und KI-gestützt.

Wir beraten Sie live in Hamburg und Stuttgart.



Hamburg

25.–26.03.2026

Halle B6 · Stand A.48



Jetzt kostenlos testen
rexx-systems.com



Stuttgart

21.–22.04.2026

Halle 10 · Stand C.22