

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR



Adaptive Lernsysteme steigern Mitarbeitererfolg

Anbieter

- Digitale Personalakte
- New Work
- HR-Admin & KI



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



Business as usual funktioniert nicht mehr



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur

Nicht nur die Lernexperten, auch alle Lernenden stehen vor gravierenden Herausforderungen. In seinem Artikel „Wie wir als Lernexperten die KI-Revolution meistern“ (s. S. 10 ff.), stellt sich unser Autor Thomas Jennewein von SAP dieser Entwicklung. Er lässt uns teilhaben an seinen langjährigen Erfahrungen und seiner gelebten Praxis im Bereich Learning. Für ihn ist es wichtig, dass wir die Zukunft des Lernens bewusst gestalten. Denn die 360-Milliarden-Dollar-Weiterbildungsindustrie steht vor der größten Disruption seit dem E-Learning-Boom. Josh Bersin, weltweit führender Branchenanalytiker, spricht von einer Revolution im Corporate Learning. Zu den Pionieren in der Welt des Lernens gehört auch Hans-Peter Machwörth (s. S. 50 ff. und S. 80 ff.). Er ist weltweit vernetzt. Seine Botschaft: „Seid kreativ und nutzt die Möglichkeiten der KI für die eigene Entwicklung“.

Gestalten wir oder das Lernen unsere Zukunft?

„Es liegt an uns allen, ob wir eine Renaissance des Menschlichen in der Lern- und Arbeitswelt erleben“, so Torsten Fell. Er skizziert uns einige Visionen und Möglichkeiten, wie Human Centricity aussehen kann (s. S. 14 ff.). Er bezieht sich auf die Erkenntnisse des World Economic Forum (WEF) in Davos. Danach wird Fachwissen durch KI demokratisiert und commoditiert. Der Mensch rückt wieder stärker in den Mittelpunkt und steht im Zentrum der technologischen Entwicklung. Der Fokus liegt dabei auf drei strategischen Säulen, den sogenannten Future Skills. Das wären adaptive Resilienz & mentale Agilität, empathische Führung in hybriden Ökosystemen sowie kritisches Denken und ethische Urteilskraft. Die Strategie lautet ganz klar: „Skills first“. Er zeigt, wie durch die Symbiose von XR (Extended Reality) und KI neue Arbeits- und Lernräume entstehen, und er beschreibt, wie sich das Potenzial jedes Einzelnen durch die richtige Kombination aus Immersion und Intelligenz erst richtig entfalten kann. KI verändert die Bildungslandschaft fundamental. Wer das Interview mit Sabine Prohaska (s. S. 20 ff.) liest, kann mit ihr in die Welt der Lern- und Bottools eintauchen. Wir sind auf dem Weg zu persönlichen Lernbots, die uns begleiten, unterstützen und beraten.

Der Weg zur intelligenten Personalarbeit ist ein Marathon und kein Sprint

Die Zusammenarbeit in den Unternehmen vollzieht sich immer stärker in mehrdimensionalen, netzwerkartigen Strukturen. KI trägt dabei spürbar zur Entlastung bei. Das setzt transformatives Potenzial frei und bringt neue Effizienzgewinne. KI revolutioniert alle Bereiche des Personalwesens, auch die digitale Personalakte (s. S. 34 ff.). Wenn jeder im Unternehmen selbst seine Software „bauen“ kann, verändert sich die Arbeitslandschaft fundamental. Prof. Dr. Hans-Dieter Schat bringt das Stichwort „Citizen Development“ in seinem Artikel „Mobile HR und Sicherheit neu denken“ (s. S. 54 ff.) ein. Wie mag HR eines Tages funktionieren, wenn es von individuellen Dynamiken getrieben wird? Und welche Software würden Sie sich gern bauen lassen? Vielleicht nehmen Sie diesen Gedanken mit, für Ihre Besuche und Gespräche auf die Messe LEARNTEC.

Wir wünschen Ihnen als Besucher und als Aussteller eine erfolgreiche Messe.

Learning & KI

Wie wir als Lernexperten die KI-Revolution meistern 10

Die Renaissance des Menschlichen in der Lern- und Arbeitswelt 14

KI verändert die Bildungslandschaft fundamental 20

Generationenübergreifendes Lernen in der modernen Arbeitswelt 22

Wie Corporate Learning und KI das HR-Storytelling unterstützen 26

Das kollektive (Ver-)Lernen stimulieren 30

HR und Payroll neu denken 33

HR-Admin & KI

KI entlastet die Personalverwaltung spürbar 34

Die intelligente Personalakte 38

KI im Personalmanagement: effizient und vertrauenswürdig 43

New Work

Warum das Dienstrad ein besonders smarter Benefit im HR-Portfolio ist 46

Wie digitale Tools Zusammenarbeit neu definieren 48

Virtuelle und hybride Teams führen und entwickeln 50

Mobile Work

Mobile HR und Sicherheit neu denken 54

HR ist zentraler Bestandteil der Cybersicherheit 60

Vier Top-Sicherheitstipps für das Onboarding 64

Feedbackmanagement

Mitarbeitendenbefragung umsetzen 66

Mit gezieltem Feedback neue Potenziale schöpfen 72

Management

📌 Es fließt ab ... nicht nur Geld ... 78

Anbieter

Digitale Personalakte 44



Wie wir als Lernexperten die KI-Revolution meistern



Die Renaissance des Menschlichen in der Lern- und Arbeitswelt



Wie Corporate Learning und KI das HR-Storytelling unterstützen



KI entlastet die Personalverwaltung spürbar



Mit gezieltem Feedback neue Potenziale schöpfen




Virtuelle und hybride Teams führen und entwickeln




Mobile HR und Sicherheit neu denken

Service

| | |
|---|----|
| Editorial: Business as usual funktioniert nicht mehr | 3 |
| Drei Fragen an Julia Schoel | 6 |
| Drei Fragen an Judith Scherzinger | 7 |
| Drei Fragen an Nikolina Došen | 8 |
| Drei Fragen an Ingrid Kothe | 9 |
| Buchvorstellungen | 77 |
|  Wir stellen vor: Hans-Peter Machwürth | 80 |
| Vorschau/Impressum | 82 |

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



 = Teil einer Serie

Drei Fragen an ...

... Julia Schoel, seit dem 1. Januar 2025 neue Personalleiterin der Kliniken Südostbayern AG.



HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei den Kliniken Südostbayern an, speziell im HR-Bereich?

Julia Schoel: Wir verfolgen das Ziel, den HR-Bereich der Kliniken Südostbayern AG moderner, noch serviceorientierter und insgesamt stärker auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden auszurichten. Im Fokus steht dabei, unsere Teams bestmöglich zu unterstützen und die Rahmenbedingungen für gute Arbeit weiter zu verbessern.

Dazu gehört für uns, unsere Führungskräfte in ihrer Rolle als Multiplikatoren einer wertschätzenden Kultur gezielt zu stärken. Genauso wichtig ist es, administrative und überholte Prozesse zu verschlanken und konsequent digitaler zu gestalten – damit wir Zeit für das bekommen, was wirklich zählt: die Menschen in unseren Teams.

Insgesamt entwickeln wir HR zu einem verlässlichen, vorausschauenden Partner für alle Bereiche weiter – mit klaren Strukturen, modernen Tools und einem starken Anspruch an Zusammenarbeit, Professionalität und Servicequalität.

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

Schoel: In moderner Personalarbeit spielen digitale Tools und benutzerfreundliche Anwendungen eine zentrale Rolle. Wichtig sind für uns vor allem Systeme, die Abläufe vereinfachen,

Transparenz schaffen und datenbasiertes Arbeiten ermöglichen. Dazu zählen ein zuverlässiges HR-Managementsystem für Personalstammdaten, Zeitwirtschaft und digitale Personalakten.

Ebenso wertvoll sind Lernplattformen und E-Learning-Tools, weil sie unseren Mitarbeitenden flexible Weiterbildung ermöglichen. Ergänzend setzen wir auf Lösungen, die unser internes Wissensmanagement stärken.

Entscheidend ist für uns nicht die Anzahl der Tools, sondern dass sie intuitiv, sicher und nahtlos miteinander verknüpft sind – damit wir im HR-Bereich schnell, transparent und serviceorientiert handeln können.

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

Schoel: Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen – ob Fachkräftemangel, wirtschaftliche Unsicherheit, geopolitische Entwicklungen oder zunehmende Belastungen im Gesundheitswesen – heißt für uns vor allem: Stabilität, Klarheit und Orientierung zu schaffen. Unsere Mitarbeitenden brauchen verlässliche Strukturen, transparente Kommunikation und das Gefühl, dass ihre Sorgen ernst genommen werden.

Eine zentrale Aufgabe ist es, Resilienz im Unternehmen zu stärken: durch gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen, gute Führung, gezielte Entlastungsmaßnahmen und Angebote, die mentale wie physische Gesundheit unterstützen. Gleichzeitig schaffen wir als HR flexible Rahmenbedingungen, damit Teams auch unter Druck handlungsfähig bleiben – etwa durch moderne Arbeitszeitmodelle, klare Priorisierung und agile Prozessgestaltung.

Kurz gesagt: Personalarbeit in Krisenzeiten bedeutet für uns, Haltung zu zeigen, Orientierung zu geben und das Miteinander zu stärken – damit Menschen und Organisation in herausfordernden Phasen verlässlich handlungsfähig bleiben.

HRP: Frau Schoel, vielen Dank für das Gespräch.

Kindsein heißt: blaue Flecken vom Bolzplatz. Nicht von Zuhause.

kindernothilfe.de/kindsein



Drei Fragen an ...

... Judith Scherzinger, seit 1. Januar 2025 neue Chief Human Resources Officer (CHRO) der Bauwerk Group.



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

Judith Scherzinger: Mein Ziel ist es, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und den Austausch weiter zu stärken. Gerade bei People-Themen kann HR nicht isoliert handeln. Entscheidend ist die enge Kollaboration zwischen HR und Führungskräften. Je nach Thema liegt der Fokus mal stärker bei uns, mal bei den Führungskräften und Mitarbeitenden. Ein zentrales Schlagwort ist Agilität: Wir verfolgen eine mittel- und langfristige Vision, bleiben aber flexibel genug, um auf kurzfristige Änderungen reagieren zu können.

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

Scherzinger: Wichtig ist alles, was operative Routineaufgaben effizienter macht. Aber Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Ein Mitarbeitergespräch wird nicht besser, nur weil die Vorlage digital ist. Tools sollen uns helfen, weniger Zeit mit Administration zu verbringen und mehr Raum für Austausch, Feedback und die Entwicklung der Mitarbeitenden zu schaffen. Zudem liefern sie uns harmonisierte Daten und Reports, die uns als objektive Entscheidungsgrundlagen für die Personalarbeit dienen.

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

Scherzinger: Es ist ein Balanceakt zwischen Unternehmenserfolg und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Es gibt selten nur die eine Sichtweise, sondern viele Varianten, die wir sorgfältig abwägen müssen. Wir arbeiten daran, operative Aufgaben effizienter zu erledigen und Standardprozesse innerhalb der Gruppe zu harmonisieren. Zur Entwicklung der Mitarbeitenden und der Organisation setzen wir auf einen Mix aus „Quick-Wins“ und mittelfristigen Projekten, die das Unternehmen nachhaltig krisenfest aufstellen.

HRP: Frau Scherzinger, vielen Dank für das Gespräch.

BRZ-ASSISTENT

Zukunftsorientiertes Arbeiten im Personalwesen

KI-gestützte HR-Prozesse - datenschutzkonform, effizient und nachhaltig skalierbar



b | r | z

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880

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

Drei Fragen an ...

... **Nikolina Došen**, seit dem 1. Februar 2025 Head of People and Culture beim Climate-Tech-Unternehmen Purpose Green.



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

Nikolina Došen: Bei Purpose Green gestalten wir HR als strategischen Partner für nachhaltige Transformation. Unser Ziel ist eine Kultur, in der Purpose, Klarheit und persönliches Wachstum Hand in Hand gehen. Dazu gehören transparente Karrierepfade, die Orientierung geben und Sinn stiften, ebenso wie eine moderne Feedbackkultur, die kontinuierlichen Austausch fördert statt rein formaler Jahresgespräche.

Flexible Arbeitsmodelle unterstützen echte Work-Life-Integration und bieten den Rahmen, den unterschiedlichste Lebenssituationen brauchen. Gleichzeitig investieren wir bewusst in kontinuierliches Lernen und schaffen Räume für co-kreative Zusammenarbeit. So stellen wir sicher, dass wir nicht nur die besten Talente gewinnen, sondern sie auch langfristig entwickeln und halten. Menschen, die gemeinsam mit uns eine nachhaltige, grüne Zukunft gestalten wollen.

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

Došen: Wir setzen auf eine schlanke, aber wirkungsvolle Tool-Landschaft. Personio dient uns als zentrales HRIS- und Recruiting-Tool. Leapsome unterstützt uns bei einer effizienten Performance-Steuerung, nachhaltigen Mitarbeiterbindung und -entwicklung sowie beim Aufbau einer transparenten und wertschätzenden Feedbackkultur. Wichtig sind für uns auch Slack für asynchrone Kommunikation und Miro für kollaborative Workshops. Wir wählen bewusst Lösungen, die Transparenz fördern, Zusammenarbeit erleichtern und uns dabei unterstützen, datenbasiert zu führen.

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

Došen: Unsere Arbeitswelt ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit und geopolitischen Veränderungen – und genau das spüren auch unsere Mitarbeitenden. Personalarbeit bedeutet für mich daher, Stabilität, Orientierung und Handlungsfähigkeit gleichzeitig sicherzustellen. In einem unsicheren Umfeld brauchen Mitarbeitende klare Kommunikation, Verlässlichkeit und die Möglichkeit, Fragen offen anzusprechen.

Daher setzen wir auf transparente Informationen, regelmäßige Check-ins und Führungskräfte, die präsent und ansprechbar sind. Zugleich müssen unsere Strukturen flexibel bleiben, damit wir auf Veränderungen reagieren können, ohne in einen permanenten Krisenmodus zu geraten. Ein weiterer Schwerpunkt ist die kontinuierliche Weiterentwicklung. Sie schafft Sicherheit, stärkt die Resilienz und macht die Organisation langfristig handlungsfähig.

HRP: Frau Došen, vielen Dank für das Gespräch.

Compliance: Mehrheit wünscht sich klare Leitplanken

Eine aktuelle Studie zeigt: Compliance ist für die große Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland kein abstraktes Regelwerk, sondern ein zentraler Bestandteil moderner Unternehmenskultur. Das geht aus der Studie „Compliance im Spiegel der Beschäftigten“ hervor, für die das Marktforschungsinstitut Bilendi im Auftrag der KÖNIGSTEINER Gruppe bundesweit 1.056 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befragte.

Demnach halten 52 Prozent der Beschäftigten es für sehr wichtig, dass es in ihrem Unternehmen verbindliche Compliance-Regeln gibt. Gerade einmal drei Prozent bewerten

entsprechende Regelwerke als eher unwichtig, faktisch niemand hält sie für bedeutungslos.

Unterschiede zeigen sich zwischen den Altersgruppen: Während bei den 18- bis 29-Jährigen 42 Prozent die Existenz von Compliance-Regeln für sehr wichtig halten, liegt dieser Wert bei der Generation 50 Plus mit 55 Prozent leicht überdurchschnittlich hoch. Die damit verbundene Annahme: Mit zunehmender Berufserfahrung wächst offenbar die Erwartung an klare Leitplanken im Arbeitsalltag.

Drei Fragen an ...

... Ingrid Kothe, seit dem 1. Juli 2023 Head of Talent Acquisition bei thermondo.



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

Ingrid Kothe: Bei thermondo insgesamt und auch im People-Team gewinnen Automatisierung und KI an Bedeutung – etwa beim Abwesenheitsmanagement, dem Dokumentationswesen und dem Sourcing. Für die zielgerichtete Integration haben wir einen eigenen KI-Experten ins Team geholt.

Auch Entwicklung und Training werden wichtiger: Wir entwickeln unsere Führungskultur mit einem starken Learning- & Development-Team und einer internen Coach weiter. Zudem professionalisieren wir unsere Feedbackprozesse mit Fokus auf Performance und setzen im Hiring konsequent auf Qualität.

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

Kothe: Die Basis für die tägliche Arbeit im People-Team bei thermondo bilden effiziente Personal- und Bewerbermanagementsysteme. Wichtig ist für uns zudem ein eigenes Dashboard, mit dem wir KPIs präzise tracken.

Hilfreiche Fokus-Tools ergänzen unseren Tech-Stack: Ein integriertes System bildet unseren 360-Grad-Feedbackzyklus sowie Mitarbeiterumfragen ab. Für digitale Schulungs- und Lernformate nutzen wir eine weitere Plattform. Zudem stellen wir den Mitarbeitenden ein Tool mit Fokus auf mentale Gesundheit bereit.

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

Kothe: Personalarbeit in Krisenzeiten bedeutet für mich vor allem enges Sparring und wertschätzende Kommunikation, die Sorgen und Ängste ernst nimmt. Formate wie unser monatliches „All-Employee-Meeting“ bieten Raum für Updates aus dem Unternehmen, Austausch und direkte Fragen der Mitarbeitenden. Ergänzend nutzen wir bereichsspezifische All-Hands-Meetings. Über regelmäßige eNPS-Umfragen holen wir ein Stimmungsbild ein, werten dieses qualitativ aus und teilen die Ergebnisse transparent, um Optimierungspotenziale zu heben.

HRP: Frau Kothe, vielen Dank für das Gespräch.

Compliance-Regeln sind in der deutschen Unternehmenslandschaft breit etabliert

Die Studie zeigt neben dem klaren Mitarbeitervotum für Unternehmensregeln auch eine breite strukturelle Verankerung in den Unternehmen. Hintergrund: Bei 82 Prozent der Arbeitgeber existieren aus Sicht der Beschäftigten verbindliche Compliance-Regeln. 18 Prozent geben an, nicht zu wissen, ob entsprechende Vorgaben in ihrem Unternehmen bestehen.

Dort, wo Regelwerke wahrgenommen werden, betreffen sie vor allem die klassischen Risikobereiche. Am stärksten verankert sind Regelungen zu „Datenschutz und Informationssicherheit“ (93 %). Es folgen Leitplanken in Sachen „Antidiskri-

minierung und Gleichbehandlung“ (82 %) sowie „allgemeine Verhaltenskodizes“ für Mitarbeitende (82 %).

Auch die Vermeidung von „Vorteilsnahme und Korruption“ (78 %) sowie Regeln zum „fairen Umgang mit Kundinnen und Geschäftspartnerinnen“ (72 %) werden von einer deutlichen Mehrheit wahrgenommen. „Umwelt- und Nachhaltigkeitsrichtlinien“ (67 %) sowie Richtlinien zum „Umgang mit Interessenkonflikten“ (68 %) sind ebenfalls verbreitet, erreichen jedoch leicht geringere Werte.

QUELLE: www.hr-praesenz.de

Wie wir als Lernexperten die KI-Revolution meistern

Von der Doppelrolle zur Chance: KI trainieren und mit KI trainieren – dies zeigt unser Learning- und KI-Experte Thomas Jenewein, Business Development Manager bei SAP Training & Adoption Europe, in seinem neusten Artikel für die HR Performance praxisorientiert auf.

Kennen Sie das? Sie sitzen in Meetings über KI-Strategien, und sollen KI-Trainings entwickeln, während Sie selbst noch experimentieren, was ChatGPT & Co. eigentlich können. Gleichzeitig nutzen Ihre Teilnehmenden längst KI-Tools – nur reden sie nicht darüber. Ethan Mollick, KI-Experte und Professor für Management an der Wharton University, bringt es auf den Punkt: „Menschen nutzen KI ständig als Coach für ihre Arbeit, aber sie sprechen nicht mit dem Management darüber.“

Als Lernexperten stehen wir vor einer Doppelherausforderung: Wir müssen KI-Kompetenzen entwickeln und gleichzeitig KI für unsere eigene Arbeit nutzen. Genau diese Doppelrolle macht uns zu idealen Change-Agents für die KI-Transformation. Unsere Erfahrungen mit KI-Tools können zu authentischem Lernmaterial werden. Unsere Fehler zu wertvollen Lektionen. Unsere Erfolge zu Best Practices. Denn KI versteht man nur, indem man sie anwendet.

Wenn wir ehrlich sind: Die 360-Milliarden-Dollar-Weiterbildungsindustrie steht vor der größten Disruption seit dem E-Learning-Boom. Josh Bersin, weltweit führender Branchenanalyst, Forscher und Vordenker im Bereich HR, spricht von einer Revolution im Corporate Learning“. Bei SAP sahen wir die Entwicklung von 90 KI-Use-Cases im Oktober 2025 auf geplante 430 bis Jahresende 2025. Das ist nicht linear – das ist exponentiell. Und das bedeutet: Business as usual funktioniert nicht mehr. Und die nächste Welle steht schon vor uns – doch dazu nachfolgend mehr.

Die heimliche KI-Nutzung: Ein Alarmsignal für Learning and Development (L&D)

Wenn Mitarbeitende KI heimlich nutzen, ist das kein Compliance-Problem – es ist ein Vertrauensproblem. Und wir in der Personalentwicklung und Weiterbildung tragen Mitverantwortung. Stellen Sie sich diese Fragen:

- Haben wir einen sicheren Raum geschaffen, in dem Experimente erwünscht sind?
- Leben wir selbst vor, wie wir KI nutzen – mit allen Erfolgen und Fehlschlägen?
- Sammeln wir die wertvollen Use Cases, die gerade überall entstehen?
- Oder verhindern wir Innovation durch Kontrolle statt Enablement?

Meine Empfehlung: Starten Sie ein internes „Prompt Sharing“ – eine Sammlung funktionierender Prompts aus der Praxis. Bei SAP nutzen wir dafür Communitys. Das schafft psychologische Sicherheit und macht implizites Wissen explizit.

Von Adoption zu Adaptation: Was wir als L&D anders machen müssen

Adoption heißt: Leute nutzen KI-Tools. Adaptation bedeutet: Wir denken Lernen, Arbeit und Rollen neu. Mit Agentic AI – autonomen KI-Agenten, die komplexe Aufgaben eigenständig erledigen – verschiebt sich unsere Rolle fundamental.

Mollick fragt: „Was mache ich allein? Was ko-intelligent mit KI? Was delegiere ich komplett an KI?“ Diese Frage gilt auch für uns L&D-Professionals:

Was können wir an KI delegieren?

- Erstentwurf von Schulungsskripten
- Quiz- und Assessment-Fragen generieren
- Übersetzungen von Lernmaterialien
- Zusammenfassungen von Dokumentationen
- Video-Avatare für standardisierte Erklärungen

Was sollten wir behalten?

- Priorisierung und Strategieentwicklung
- Kuration und Qualitätssicherung
- Facilitation und menschliche Interaktion
- Kontextualisierung für spezifische Unternehmenskultur
- Emotionale Begleitung in Lernprozessen

Obwohl auch bei den letzteren Punkten KI unterstützen kann – wir müssen als Menschen da nur im Lead sein.

Bei SAP nutzen wir bereits AI-Services auf mehreren Ebenen in der Weiterbildung: für Autoren zur Content-Erstellung (Quizzes, Skripte, Medien via Synthesia), für Lernende zur Wissenssuche und Personalisierung.

KI-Training: Was Lernende wirklich brauchen (und was nicht)

Vergessen Sie 3-Tages-Kurse zu „Einführung in KI“. Eine allgemeine Einführung gibt es überall kostenlos (auch bei SAP). Was funktioniert:

1. Hands-on-Promptathons statt Frontalschulungen

Mein Lieblings-Format: zwei bis acht Stunden, kleine Teams, echte Arbeitsprobleme, verschiedene KI-Tools, die auch sonst nutzbar sind.

Das Setup:

- Max. fünf Teilnehmende, je nach Gruppe
- Jede Gruppe bringt eine reale Challenge mit (oder Sie bereiten das im Vorfeld vor)
- Digitales Whiteboard (Miro, Mural) für Dokumentation
- Minimal Input (20 Minuten), Maximum Practice (2+ Stunden)
- Am Ende: Prompts und Learnings teilen

Unternehmen wie die Deutsche Telekom und Continental nutzen dieses Format bereits. In der Corporate Learning Community haben wir hybrid Promptathons durchgeführt – funktioniert remote genauso gut wie on-site. Bei SAP machen wir dies für Hunderte Mitarbeiter online mit Break-out Groups.

2. Rollenbasiertes Upskilling statt „One size fits all“

Ein Entwickler braucht Code-Copiloten, ein HR-Manager braucht Textgenerierung, ein Vertriebler braucht Recherche-Skills. Unsere Lösung bei SAP:

- **Self-Assessment** zur Standortbestimmung (Awareness, Motivation, Wissen, Anwendung)
- **Rollenspezifische Learning Journeys** im SAP Learning Hub
- **Themenbasierte Vertiefung** (Joule Copilot & Agents, Embedded AI, ML Services, Responsible AI)

Bauen Sie auf Selbstorganisation: Lernende erstellen ihren eigenen Lernplan. Wir kuratieren eher.

3. Peer-Learning als Kernformat

Die besten KI-Trainings? Kollegen zeigen Kollegen ihre Use Cases.

Formate, die funktionieren:

- **Lerngruppen nach LernOS-Prinzip:** Zwölf Wochen, selbstorganisiert, eigene KI-Challenges lösen
- **Community Coffee Corners:** Monatlich, 60 Minuten, Erfahrungsaustausch (in der SAP Learning & Change Community etabliert)
- **Promptathons & Use-Case-Discovery-Workshops:** Dokumentierte Erfolge und Fails
- **AI Live-Sessions:** Bei uns im SAP Learning Hub – Teilnehmende können direkt Fragen stellen

Mein Learning: Menschen teilen am liebsten, wenn sie sehen, dass andere auch kämpfen. Perfektion verhindert Lernen.

4. Kontinuierliches Lernen statt Big-Bang-Events

KI entwickelt sich so schnell, dass Schulungen beim Launch oft schon veraltet sind. Mollicks Regel: „Dies ist die schlechteste KI, die Sie je nutzen werden.“ Deshalb:

- **Wochenimpulse:** Kurze Updates zu neuen Features
- **Challenge-based Learning:** Jeden Monat eine neue KI-Aufgabe
- **Podcast & Newsletter:** z. B. unser Education-Newscast oder SAP-AI-Newsletter
- **Agent-Building:** Warum nicht einen eigenen News-Update-Agenten bauen?

Wie wir als Lernexperten KI nutzen sollten: Ein Erfahrungsbericht

Lasst mich konkret werden. Hier sind Tasks, bei denen ich IMMER KI einlade (Mollicks Regel #1):





Analyse und Recherche:

- Trends in L&D recherchieren
- Best Practices sammeln und zusammenfassen
- Konkurrenzanalyse von Learning-Plattformen
- Literatur-Reviews (mit Grounding/RAG, um Halluzinationen zu reduzieren)

Content Creation:

- Erstentwurf von Blogposts oder Schulungskonzepten
- Varianten von Texten für verschiedene Zielgruppen
- Quiz-Fragen aus bestehenden Materialien generieren
- Skript-Verbesserungen (ich gebe meinen Text und „mache ihn verständlicher“)

Operatives:

- Meeting-Notizen zusammenfassen
- E-Mails aufsetzen (verschiedene Tonalitäten testen)
- Projektpläne strukturieren
- Feedback formulieren („Wie sage ich das konstruktiv?“)

Wichtig: Ich bin immer „der Mensch in der Schleife“ (Mollicks Regel #2). KI ist mein Assistent, nicht mein Ersatz. Ich prüfe, korrigiere, kontextualisiere.

Agentic AI: Die nächste Stufe für L&D

Agenten übernehmen nicht nur einzelne Tasks, sondern ganze Prozessketten. Für uns in L&D bedeutet das:

Konkrete Agent-Szenarien:

- **Kurations-Agent:** Findet, bewertet und empfiehlt externe Lernressourcen
- **Learning-Designer-Agent:** Analysiert Lernbedarfe, schlägt Formate vor, erstellt erste Entwürfe
- **Personalisierungs-Agent:** Passt Content automatisch an Skill-Level und Rolle an
- **Assessment-Agent:** Generiert, bewertet und gibt individuelles Feedback
- **Lernagent:** mein persönlicher Tutor und Entwicklungsbegleiter

Bei SAP haben wir Toolkits entwickelt für „Joule Agent Discovery“ und „AI Agent Design“ (SAP-AppHaus). Die Frage ist nicht, ob, sondern, wann wir Agents in L&D nutzen.

Mein Tipp: Starten Sie mit einfachen Agents für repetitive Tasks. Lernen Sie Agent-Design. Experimentieren Sie.

Change Management: Unsere Leadership-Rolle in der KI-Transformation

Wir L&D-Professionals sind keine Zuschauer – wir sind Gestalter. Hier müssen wir aktiv werden:

Vision & Strategie setzen

Nicht IT oder Management definieren, wie KI-Lernen aussieht. Wir tun das. Basierend auf:

- **Desirability:** Was wünschen sich Lernende?
- **Feasibility:** Was ist technisch möglich?
- **Viability:** Was bringt dem Business echten Wert?

Das Design-Thinking-Kriterien-Dreieck gilt auch für KI-Trainingsstrategien.

Psychologische Sicherheit schaffen

Wir brauchen:

- **Executive Sponsorship:** C-Level teilt eigene KI-Experimente
- **Echte Fehlerkultur:** „Fail fast and early, learn faster“
- **Incentives:** Belohnung für geteilte Prompts und Use Cases
- **Transparenz:** Klare Richtlinien zu Datenschutz und Ethik

Mollicks vier Regeln für Co-Intelligence – meine Interpretation für L&D

1. **„Laden Sie KI immer an den Tisch ein“** → Nutzen Sie KI für jede Trainingsaufgabe. Nur so finden Sie raus, was geht.
2. **„Sie bleiben die Kontrollinstanz“** → Ihre pädagogische Expertise bleibt unverzichtbar. KI augmentiert, ersetzt nicht.
3. **„Behandeln Sie KI wie eine Person“** → Prompting ist Briefing. Geben Sie Rolle, Ziel, Kontext, Format, Beispiele.
4. **„Dies ist die schlechteste KI, die Sie je nutzen werden“** → Bleiben Sie neugierig. Testen Sie neue Tools. Lernen Sie kontinuierlich.

Verschiedene Zielgruppen adressieren

Nach Rogers' Diffusion-Theorie:

- **Innovators (2,5 %):** Als Piloten und Champions nutzen
- **Early Adopters (13,5 %):** Zu Multiplikatoren machen
- **Early Majority (34 %):** Mit Erfolgsgeschichten überzeugen
- **Late Majority (34 %):** Durch einfache Integration abholen
- **Laggards (16 %):** Individuell begleiten

Eine Größe passt nicht für alle. Auch nicht bei KI-Training.

Erfolgsmessung neu denken

Bersin sagt: Messen Sie nicht Trainingstage, sondern Impact. Meine Vorschläge:

- **Adoption:** Prozentzahl der aktiven KI-Nutzer nach Training
- **Adaption:** Anzahl neuer Prozesse/Use Cases aus Teams
- **Produktivität:** Zeitersparnis bei definierten Tasks
- **Innovation:** Eingereichte KI-Ideen von Mitarbeitenden
- **Qualitativ:** Awareness, Acceptance, Enablement (SAP Deep Transformation Insights nutzt diese Dimensionen)

Ethik & Responsible AI: Unsere Verantwortung

Als Lernexperten vermitteln wir nicht nur Skills, sondern auch Haltung. In jedem KI-Training gehört Ethik immer dazu:

Konkrete Lernziele:

- Bias erkennen können (und was wir dagegen tun)
- Datenschutz verstehen (Was geht in Prompts, was nicht?)
- Transparenz leben (KI-generierte Inhalte kennzeichnen)
- Grenzen kennen (Wann ist KI ungeeignet?)

Bei SAP ist „Responsible AI“ fester Bestandteil der AI-Trainings. Wir definieren:

- Welche Use Cases brauchen Ethics Review?
- Welche sind No-Gos?
- Wie gehen wir mit Halluzinationen um?
- Wie sichern wir Qualität bei AI-generierten Inhalten?

Meine sieben Praxis-Tipps für L&D-Professionals

1. **Starten Sie jetzt:** Nicht warten auf perfekte Strategien. Experimentieren Sie selbst.
2. **Dokumentieren Sie Ihre Journey:** Führen Sie ein KI-Lerntagebuch. Teilen Sie in der Community.
3. **Bauen Sie ein Promptathon-Format:** Vorlage erstellen, Piloten mit ein bis zwei Teams, dann skalieren.
4. **Nutzen Sie kostenfreie Ressourcen:** openHPI, KI-Campus, SAP Learning (135+ kostenfreie AI-Kurse)
5. **Vernetzen Sie sich:** SAP Community, Corporate Learning Community, LinkedIn Learning Groups
6. **Machen Sie Self-Assessment:** Wo stehen Sie bei Awareness, Wissen, Anwendung?
7. **Setzen Sie Lernziele:** Blocken Sie zwei Stunden pro Woche für KI-Experimente in Ihrem Kalender.

Fazit: Wir gestalten die Zukunft des Lernens

KI ist kein Hype, keine Mode – es ist eine fundamentale Veränderung, wie Menschen lernen und arbeiten. Unsere Rolle? Wir sind Brückenbauer zwischen Technologie und Mensch. Wir sind Enabler, Coaches, Kuratoren. Und ja, auch Lernende.

Bersins Forschung zeigt: 60 Prozent+ der L&D-Arbeit können durch KI automatisiert werden. Das ist keine Bedrohung – das ist Befreiung von repetitiven Tasks. Endlich Zeit für das, was uns ausmacht: strategische Lernarchitekturen entwickeln. Empathisch Menschen coachen und in Transformationen begleiten. Innovation ermöglichen.

Mein Aufruf: Teilen Sie Ihre Erfahrungen. Schreiben Sie Blogs in der SAP-Community oder anderswo. Kommen Sie in unsere monatliche Coffee Corner. Starten Sie Promptathons. Bauen Sie mit KI. Lassen Sie uns gemeinsam gestalten, statt reagieren. Ich freue mich auf Austausch und Diskussion – in der Community, auf LinkedIn oder bei einem der vielen SAP-Events.

THOMAS JENEWEIN

ist Business Development Manager SAP Training & Adoption Europe sowie Wirtschaftspsychologe, Blogger, Podcast-Host und überzeugter Community-Lerner.



LinkedIn

<https://www.linkedin.com/in/thomasjenewein>

Podcast

<https://podcasts.apple.com/de/podcast/education-news-cast/id1352307529>

Die Renaissance des Menschlichen in der Lern- und Arbeitswelt

Wir befinden uns in einer Ära der „Double-Transition“: Während KI operative Aufgaben automatisiert, definiert das World Economic Forum menschliche Kompetenzen wie Empathie und Resilienz als die neuen harten Währungen für 2026. Doch Soft Skills lassen sich kaum durch Theorie vermitteln.

Die Lösung liegt u. a. in der technologischen Symbiose aus Extended Reality (XR) und künstlicher Intelligenz (KI). Durch immersive Simulationen und generative Avatare werden komplexe soziale Interaktionen erstmals skalierbar und objektiv trainierbar. Dieser Artikel zeigt, wie HR durch den Einsatz von Smart Glasses und KI-Coaches zum Architekten einer neuen, human-zentrierten Arbeits- und Lernwelt wird.

Die neue Dringlichkeit: Zwischen Effizienz-Diktat und Human-Renaissance

Wir schreiben das Jahr 2026, und die Arbeits- und Lernwelt hat den Wendepunkt der „bloßen Digitalisierung“ längst überschritten. Während das vergangene Jahr von der rasanten Integration generativer KI in operative Prozesse geprägt war, stehen HR-Verantwortliche heute vor einer weit aus komplexeren Herausforderung: der Renaissance des Menschlichen.

Nicht nur das World Economic Forum (WEF) in Davos stellt immer wieder die Herausforderungen zwischen Digitalisierung und Menschlichkeit in den Diskurs der aktuellen Ära. Die gleichzeitige Transformation durch technologische Automatisierung einerseits und den drastischen Shift hin zu einer kompetenzbasierten Wirtschaft (Skill-

based Economy) andererseits bilden das Spannungsfeld, und in diesem verschiebt sich das Machtgefüge auf dem Arbeitsmarkt fundamental.

Die Erosion des technischen Wissensvorsprungs

In einer Welt, in der KI-Systeme Fachwissen in Sekundenschnelle kuratieren, Code schreiben und komplexe Analysen erstellen, verliert das reine „Hard Skill“-Wissen massiv an Halbwertszeit. Was bleibt, ist das, was Maschinen (noch) nicht replizieren können: die Feinheiten zwischenmenschlicher Dynamik. Die „Future Skills“, die in Davos als überlebenskritisch für Unternehmen definiert wurden, sind keine bloßen Ergänzungen mehr – sie sind das neue Fundament.

Die Skalierungslücke der Empathie

Bisher krankte die Personalentwicklung an einem Paradoxon: Soft Skills sind am wichtigsten, aber am schwersten zu trainieren. Traditionelle Methoden – vom E-Learning-Video bis zum Rollenspiel im Seminarraum – scheitern oft entweder an der mangelnden Immersion (Praxisnähe) oder an der fehlenden Skalierbarkeit (Kosten/Zeit).

Hier setzt die technologische Symbiose aus XR und KI an. Wir bewegen uns weg vom „Lernen auf Vorrat“ hin zum „Lernen im Erleben und im Moment“. Die Kombination ermöglicht es erstmals, menschliche Verhaltensweisen in einer geschützten, aber hochgradig realistischen digitalen Umgebung zu spiegeln. Es geht nicht mehr darum, über Empathie zu lesen, sondern sie in einer KI-gesteuerten Simulation physisch und emotional zu erfahren und zu erleben.

Die Davos-Erkenntnisse: „Human-Centric Skills“ als neue Leitwährung

Die Jahrestreffen des World Economic Forum in Davos (2025/2026) haben ein klares Signal an die globale Wirtschaft gesendet: In einer Ära, in der künstliche Intelligenz die kognitive Grundlast der



Arbeit übernimmt, wird die emotionale und soziale Kompetenz zur harten Währung. Der aktuelle Future of Jobs Report identifiziert eine fundamentale Verschiebung der Prioritäten, die HR-Abteilungen weltweit zum Umdenken zwingt.

Der Shift: Von MINT zu MENSCH

Lange Zeit galt die Förderung von MINT-Fächern als der Goldstandard der Zukunftsfähigkeit. Doch Davos 2026 markiert eine Zäsur. Die Erkenntnis: Fachwissen wird durch KI demokratisiert und commoditisiert. Der Fokus verlagert sich daher auf drei strategische Säulen der „Future Skills“:

- **Adaptive Resilienz & mentale Agilität:** In einer permanent volatilen Welt ist die Fähigkeit, sich psychologisch stabil an veränderte Bedingungen anzupassen, der wichtigste Prädiktor für produktive Belegschaften. Es geht nicht mehr nur um Stressmanagement, sondern um eine proaktive „Lern-Resilienz“.
- **Empathische Führung in hybriden Ökosystemen:** Da Teams zunehmend dezentral und in Kollaboration mit KI-Agenten arbeiten, transformiert sich Führung zur moderierenden Instanz. Führungskräfte müssen psychologische Sicherheit (Psychological Safety) schaffen und komplexe zwischenmenschliche Nuancen steuern können.
- **Kritisches Denken und ethische Urteilskraft:** Je mehr Inhalte von KI generiert werden, desto wichtiger wird die menschliche Instanz, die Wahrheitsgehalt, Kontext und ethische Implikationen bewertet.

Die „Skills-First“-Strategie

Ein zentrales Davos-Ergebnis ist der Aufruf zur Skill-based Organization. Unternehmen lösen sich von starren Job-Profilen und denken in dynamischen Kompetenz-Clustern. Das Problem: Während digitale Kompetenzen oft messbar sind, entzogen sich Soft Skills bisher einer objektiven Bewertung und gezielter Entwicklung in der Breite.

Die technologische Antwort auf die Davos-Forderungen

Die Delegierten in Davos diskutierten intensiv über die „Skalierung von Empathie“. Traditionelle Coaching-Ansätze sind zu langsam, um ganze Belegschaften auf die neuen Anforderungen vorzubereiten. Hier wird die Kombination aus XR und AI als der „Great Enabler“ gesehen.

- **Objektivierbarkeit:** KI-gestützte XR-Systeme ermöglichen es erstmals, Soft-Skill-Fortschritte datenbasiert zu messen (z. B. durch Analyse von Mikromimik oder Deeskalationserfolgen in der Simulation).

schritte datenbasiert zu messen (z. B. durch Analyse von Mikromimik oder Deeskalationserfolgen in der Simulation).

- **Demokratisierung des Coachings:** Was früher dem Top-Management vorbehalten war – individuelles Coaching für komplexe soziale Interaktionen –, wird durch KI-Avatare in der VR für die gesamte Belegschaft zugänglich.

Die Erkenntnisse sind kein bloßer Trendbericht, sondern ein dringender Handlungsauftrag. Wer die „Future Skills“ nicht skalierbar trainiert, riskiert einen „Human Skill Gap“, der die technologischen Effizienzgewinne durch KI wieder zunichte macht.

Die technologische Symbiose: Wenn XR durch KI ein „Bewusstsein“ erhält

Lange Zeit war Virtual Reality (VR) im HR-Kontext auf statische Szenarien beschränkt. Man konnte zwar durch virtuelle Fabriken laufen oder einfache Multiple-Choice-Gespräche führen, doch die Interaktionen wirkten hölzern und vorhersehbar. Die Integration von generativer KI in Extended Reality (XR) markiert den technologischen Quantensprung, der „Soft Skill-Training“ von einer passiven zu einer aktiven Erfahrung macht.

Von starren Skripten zu dynamischen Dialogen

Der entscheidende Unterschied im Jahr 2026 ist der Abschied vom Entscheidungsbaum.

- **Früher:** Ein Lernender wählte aus drei vorgegebenen Antworten aus, was er einem verärgerten Kunden sagen würde.
- **Heute:** Dank Large Language Models (LLMs), die direkt in die XR-Umgebung integriert sind, können Mitarbeitende freisprechen. Der KI-Avatar „versteh“ nicht nur den Inhalt, sondern auch die Tonalität und reagiert in Echtzeit mit einer unvorhersehbaren, menschenähnlichen Antwort.

Diese Unvorhersehbarkeit ist psychologisch entscheidend: Das Gehirn schaltet vom „Test-Modus“ in den „Echt-Modus“. Die soziale Hemmschwelle und die emotionale Reaktion sind fast identisch mit einer realen Begegnung.

Die „Empathie-Schleife“: Biometrie und Echtzeit-Feedback

Die Kombination aus XR-Headsets und KI-Sensorik erlaubt eine Analyseebene, die im klassischen Rollenspiel unmöglich wäre. Moderne Systeme nutzen:



- **Sentiment-Analyse der Stimme:** Die KI erkennt, ob die Führungskraft in einer Stresssituation autoritär, unsicher oder deeskalierend klingt.
- **Eye-Tracking & Mimik-Analyse:** Die Sensoren in der Brille erfassen, ob der Lernende Augenkontakt hält oder ob seine Mimik Kongruenz zu seinen Worten zeigt.

Dieses Datenpaket wird sofort verarbeitet. Die KI fungiert als „unsichtbarer Coach“, der nach der Simulation präzise aufzeigt: „In Minute zwei hast du versucht, Empathie zu zeigen, aber deine Stimme wurde lauter und dein Blick wanderte weg. Das hat das Gegenüber verschlossen.“

Adaptive Lernpfade (Hyper-Personalisierung)

Kein Lernender ist gleich. Die KI hinter der XR-Anwendung passt den Schwierigkeitsgrad dynamisch an. Wenn das System erkennt, dass ein Nutzer bereits sehr sicher in der Konfliktlösung agiert, wird der KI-Avatar im nächsten Szenario „schwieriger“, zeigt subtilere Widerstände oder nutzt komplexere rhetorische Fallen. So entsteht ein Flow-Zustand, der Überforderung vermeidet und Unterforderung ausschließt.

Das „Safe-to-Fail“-Paradoxon

Der größte psychologische Vorteil dieser Symbiose ist die Schaffung eines radikal sicheren Raums. Soft Skills (wie z. B. das Führen von Trennungsgesprächen, Arzt-Patienten-Gespräche oder das Adressieren von Diskriminierung) sind hochgradig angstbesetzt. In der XR-Umgebung können Mitarbeitende experimentieren, radikal neue Wege gehen und „scheitern“, ohne sozialen Schaden im Team anzurichten. Die KI ermöglicht es,

das Szenario sofort zurückzuspulen und eine andere Strategie auszuprobieren – ein Lerneffekt, der durch bloßes Zusehen oder Lesen niemals erreicht werden kann.

Evolution des Interfaces: AR/AI-Glasses als neue Schnittstelle zur erweiterten Realität

Während XR-Headsets wie die Meta Quest 3/3s oder die Apple Vision Pro immersive VR-/MR-Erfahrungen liefern, zeichnet sich im Jahr 2026 eine noch subtilere, aber potenziell weitreichendere Entwicklung ab: die AR/AI-Glasses. Diese smarten Brillen verschmelzen die digitale Ebene nahtlos mit der physischen Realität und etablieren sich als primäres Interface für die „Human-AI-Collaboration“ im Alltag.

Von der Nische zum Mainstream: Technologische Sprünge

Die Skepsis gegenüber den ersten Google-Glass-Generationen ist einer neuen Akzeptanz gewichen, getrieben durch massive Fortschritte in drei Schlüsselbereichen:

- **Miniaturisierung und Design:** Moderne AR/AI-Brillen sind kaum noch von herkömmlichen Brillen zu unterscheiden. Leichtere Materialien, optimierte Akkuleistung und ästhetisch ansprechende Designs haben die Trageakzeptanz exponentiell erhöht.
- **Verbesserte Optik und Holografie:** Die Display-Technologien haben sich enorm verbessert. Statt störender Projektionen bieten sie klare, hochauflösende Überlagerungen, die sich organisch in das Sichtfeld integrieren.
- **Edge-AI-Processing:** Die Rechenleistung ist direkt in die Brille gewandert. Leistungsstarke, energieeffiziente Chipsätze ermöglichen es, KI-Modelle wie Sprach- und Objekterkennung lokal auf dem Gerät auszuführen.

„Ambient Intelligence“ und der „KI-Buddy“

AR/AI-Glasses sind mehr als nur ein Bildschirm vor den Augen; sie sind intelligente Begleiter, die sich proaktiv an die Umgebung anpassen:

- **Echtzeit-Kontextualisierung:** Im Verkaufsgespräch blendet die Brille diskret Kundeninformationen oder Produktfakten ein, basierend auf der Gesichtserkennung und dem Kontext des Gesprächs. Bei einem Führungskräfte-Gespräch könnten Hinweise zu den „Soft Skills“ des Gegenübers angezeigt werden.

- **Intelligente Übersetzung:** Bei internationalen Meetings liefern AR/AI-Glasses nahezu in Echtzeit Übersetzungen als Untertitel ins Sichtfeld, was Barrieren abbaut und die interkulturelle Kommunikation verbessert.
- **Proaktives Coaching:** Ein Vertriebsmitarbeiter erhält während eines Pitches subtile Hinweise zu Mimik, Haltung oder Sprachgeschwindigkeit, die von der integrierten KI analysiert und als Coaching-Impulse eingeblendet werden. Eine Führungskraft könnte bei einem schwierigen Mitarbeitergespräch diskrete Hinweise zur Gesprächsführung oder zur Erkennung von nonverbalen Signalen erhalten.

Implikationen für HR: Der „Wearable Workplace“

Die AR/AI-Glasses revolutionieren die Ausbildung und den Arbeitsplatz auf eine Weise, die tiefer geht als jede bisherige Technologie:

- **Micro-Learning im Flow:** Statt dedizierter Trainingszeiten können Lerninhalte kontextsensitiv und just-in-time am Arbeitsplatz konsumiert werden. Ein Techniker erhält visuelle Anleitungen für eine Reparatur, während er sie durchführt; ein Arzt sieht Patienteninformationen direkt über seinem Sichtfeld.
- **Mensch-KI-Kollaboration auf Augenhöhe:** Die Brille wird zum stillen Co-Piloten, der Informationen bereitstellt, Aufgaben priorisiert und in sozialen Interaktionen dezent Hilfestellung bietet. Dies erhöht nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen, da die menschliche Ressource durch die KI optimal unterstützt wird, um sich auf Empathie und strategisches Denken zu konzentrieren.
- **Ethik und Akzeptanz:** Die „Always-on“-Natur dieser Geräte erfordert eine klare Governance. Vertrauen in den Datenschutz und Transparenz darüber, welche Daten wann erfasst werden, sind entscheidend für die Akzeptanz in der Belegschaft.

Strategische Implementierung: XR und KI entlang der Employee Journey

Die Integration dieser Technologien ist kein isoliertes Projekt für die Personalentwicklung, sondern ein Werkzeug, das die Effektivität in fast allen HR-Kernbereichen steigert. Im Jahr 2026 sehen wir drei primäre Anwendungsfelder, in denen die Kombination aus Immersion und Intelligenz den höchsten Return on Investment (ROI) liefert.

Recruiting und Assessment: „Behavioral Fit“ statt Lebenslauf- Check

Klassische Interviews stoßen an ihre Grenzen, wenn es darum geht, echte Verhaltensweisen unter Druck zu prüfen.

- **Virtual Job Tryouts:** Kandidaten werden in eine KI-gesteuerte XR-Arbeitsumgebung versetzt. Dort müssen sie reale Aufgaben lösen – etwa eine schwierige Kundenanfrage bearbeiten oder ein Team-Meeting moderieren.
- **Objektive Daten:** Während der Kandidat agiert, analysiert die KI die Entscheidungsmuster und die Kommunikationsfähigkeit. Dies reduziert den Unconscious Bias (unbewusste Voreingenommenheit) der Recruiter, da die Bewertung auf messbarem Verhalten in standardisierten Szenarien basiert.

Onboarding: Kulturelle Immersion ab Tag Eins

Onboarding leidet oft unter „Information Overload“. XR verändert dies durch Storyliving statt Storytelling.

- **Kultur-Simulationen:** Neue Mitarbeitende „besuchen“ virtuelle Standorte weltweit und interagieren mit KI-Avataren der Geschäftsführung oder von Kollegen. Sie lernen die Unternehmenswerte nicht durch Auswendiglernen, sondern indem sie in simulierten Situationen Entscheidungen im Sinne der Unternehmenskultur treffen müssen.
- **Psychologische Sicherheit:** Neueinsteiger können technische oder soziale Abläufe so oft trainieren, bis sie sich sicher fühlen, was die Time-to-Productivity drastisch senkt.

Leadership Development: Das Labor für Führungskräfte

Führung ist eine Performanz-Disziplin. In der Kombination aus XR und KI finden Führungskräfte ein „Fitnessstudio“ für ihre Soft Skills:

- **High-Stakes-Conversations:** Das Training von Kritikgesprächen, Gehaltsverhandlungen oder Change-Management-Kommunikation findet im geschützten Raum statt. Die KI-Avatare können verschiedene Persönlichkeitstypen simulieren – vom defensiven Mitarbeiter bis zum hochgradig skeptischen Teammitglied.
- **Langzeit-Monitoring der Skill-Entwicklung:** HR kann anonymisierte Daten nutzen, um zu sehen, welche Kompetenzen im Unternehmen

Key Takeaways

Human-Centricity ist kein Buzzword mehr:

Laut Davos 2026 sind Soft Skills wie Empathie und Resilienz die einzigen Kompetenzen, die in einer KI-Economy eine steigende Rendite versprechen.

Technologie als Empathie-Hebel: Die Kombination aus XR und generativer KI ermöglicht es erstmals, menschliches Verhalten in unvorhersehbaren, sicheren Simulationen skalierbar zu trainieren.

Vom Wissen zum Erleben: Die „Transferlücke“ wird geschlossen, indem Lernen von der Theorie (Video/Text) zur immersiven Erfahrung (Storyliving) wird.

HR als Architekt: Das Personalmanagement wandelt sich vom Verwalter zum Designer von hochpersonalisierten, KI-gestützten Lernökosystemen.

flächendeckend gestärkt werden müssen (z. B. „Haben unsere Führungskräfte Schwierigkeiten mit dem Thema psychologische Sicherheit?“) und das Training entsprechend anpassen.

Fazit und Ausblick: Der Mensch im Zentrum der technologischen Evolution

Die Verschmelzung von XR und KI ist weit mehr als eine technologische Spielerei; sie ist die Antwort auf die Skalierungskrise der menschlichen Entwicklung. Wie die Analysen zeigen, wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen künftig davon abhängen, wie schnell und effektiv sie die „Future Skills“ ihrer Belegschaft aktivieren können.

Die Überwindung der Transferlücke

Das größte Versprechen dieser technologischen Symbiose liegt in der Schließung der Transferlücke. Während traditionelle Weiterbildung oft an der Schwelle vom Seminarraum zum Arbeitstag scheitert, bietet die KI-gestützte XR-Umgebung eine nahtlose Brücke. Mitarbeitende lernen nicht mehr „auf Vorrat“, sondern „im Erleben“. Die neuronale Verankerung von Verhaltensweisen, die in einer immersiven Umgebung unter emotionaler Beteiligung trainiert wurden, ist um ein Vielfaches stärker als bei konventionellen Methoden.

Ethische Leitplanken: Vertrauen als Basis

Trotz der euphorischen Entwicklung dürfen HR-Verantwortliche die kritischen Aspekte nicht ausblenden. Die Implementierung erfordert klare ethische Standards:

- **Datenschutz (Privacy by Design):** Biometrische Daten (Herzrate, Eye-Tracking) sind hochsensibel. Unternehmen müssen sicherstellen, dass diese Daten ausschließlich für das individuelle Feedback genutzt und nicht für Performance-Rankings missbraucht werden.
- **Psychologische Sicherheit:** Ein „Safe Space“ zum Scheitern funktioniert nur, wenn die Ergebnisse der VR-Simulationen nicht gegen den Mitarbeitenden verwendet werden.
- **Inklusion:** Die Hardware und die KI-Modelle müssen barrierefrei gestaltet und frei von algorithmischen Biases (Vorurteilen) sein, um alle Mitarbeitenden gleichermaßen zu fördern.

Ausblick: Vom Human Resources zum Human Experience Management

In den kommenden Jahren wird die Grenze zwischen physischem Arbeitsplatz und digitalem Lernraum weiter verschwimmen. Wir bewegen uns auf eine Ära zu, in der KI-Tutoren uns im XR-Raum als lebenslange Lernbegleiter zur Seite stehen.

Für das Personalmanagement bedeutet dies eine fundamentale Rollenänderung: Der HR-Manager der Zukunft agiert weniger als Verwalter von Prozessen, sondern vielmehr als Kurator von Erfahrungswelten. Er gestaltet die Räume, in denen Menschen über sich hinauswachsen können.

Die Technik liefert uns die Werkzeuge, aber der Zweck bleibt zutiefst menschlich. Es geht darum, das Potenzial jedes Einzelnen in einer KI-geprägten Welt nicht nur zu erhalten, sondern durch die richtige Kombination aus Immersion und Intelligenz erst richtig zu entfalten.

TORSTEN FELL,
Institutsleiter und Founder
– Institute for Immersive
Learning, <https://www.immersivelearning.institute/>
<https://www.torstenfell.com>





Talent Management für moderne Unternehmen

Neu gedacht, Komplexes einfach gemacht.
Digital, effizient und KI-gestützt.

Jetzt kostenlos testen
[rexx-systems.com](https://www.rexx-systems.com)



KI verändert die Bildungslandschaft fundamental

Wie die Weiterbildungsarbeit effektiver, zeitgemäßer und adressatengerechter gestaltet werden kann und mit welchen KI-Tools dies gelingt, erläutert die Lernkultur-Beraterin und Trainerausbilderin Sabine Prohaska aus Wien, im nachfolgenden Interview.



Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminarconsult prohaska, Wien, www.seminarconsult.at.

HRP: Welche Vorteile hat der Einsatz KI-gestützter Tools in der Weiterbildung im Vergleich zu den herkömmlichen Methoden?

Sabine Prohaska: Ein zentraler Vorteil ist die Zeitersparnis. Lernmaterialien, wie Podcasts oder Videos, lassen sich mit ihnen schneller und in guter Qualität erstellen. Dadurch können wir als Berater, Trainer, Coaches unseren Kunden ansprechendere und vielfältigere Lernarrangements anbieten.

HRP: Nennen Sie uns bitte noch weitere Vorzüge.

Prohaska: Gern. KI-Tools ermöglichen es auch, die Lerninhalte differenzierter sowie personen- und funktionsbezogener zu gestalten. Dadurch werden die Lernenden noch stärker motiviert. Die Entwicklung hin zu personalisierten Lernprozessen steht zurzeit zwar noch am Anfang, doch in naher Zukunft werden sie nicht nur in der betrieblichen Weiterbildung eine große Rolle spielen.

HRP: Welche KI-Tools setzen Sie persönlich in und für Ihre Weiterbildungen ein?

Prohaska: Zum Gestalten meiner Weiterbildungsmaßnahmen verwende ich vor allem ChatGPT in der Bezahlvariante. Ich nutze dieses Tool, um Lernmaterialien wie Multiple-Choice-Fragen, praxisorientierte Übungen und handlungsorientierte Aufgaben zu erstellen. Seit Kurzem verwende ich auch ChatGPT 4.0 mit Canvas, um Skripte und Handouts zu erstellen. Außerdem generiere ich mit ChatGPT gern Piktogramme zum Visualisieren von Inhalten. Zudem nutze ich Ideogramm, um fotorealistic Bilder zu erstellen.

Das alles hilft mir, mit dem Thema Urheberrecht sicher umzugehen und überdies sicherzustellen, dass die Lern- bzw. Trainingsunterlagen alle „aus einem Guss“ sind. Mit Napkin AI habe ich auch schon Grafiken für PowerPoint-Folien erstellt, um Präsentationen visuell ansprechender zu gestalten. In vielen anderen Tools, die ich schon seit Jahren verwende – wie Padlet oder Canva – sind inzwischen ebenfalls KI-Elemente integriert.

HRP: Nutzen Sie noch weitere KI-Tools bzw. Tools mit integrierter KI?

Prohaska: Ja, für Übersetzungen nutze ich DeepL, da ich ab und zu Seminare und Vorträge auf Englisch halte. Außerdem verwende ich die ChatGPT-App auf meinem Smartphone, um Flipcharts oder Pinnwände zu fotografieren und daraus Dokumente zu generieren, die ich unmittelbar mit den Teilnehmern teilen kann. Zum Erstellen von Podcasts setze ich Tools auf Hugging Face oder NotebookLM ein, mit denen ich aus Dokumenten kurze Audioinhalte in deutscher Sprache generiere. Diese sogenannten Learning Nuggets verwende ich als Prework oder Follow-up für meine Seminare.

In einigen Seminargruppen setze ich ChatGPT auch live via Beamer ein. So ließ ich ChatGPT zum Beispiel gegen Ende eines Teamtrainings eine Pressemitteilung über die Arbeit des Teams schreiben. Hierzu fütterten wir zunächst das Programm mit den im Training erarbeiteten Inhalten, anschließend schliffen wir den Textentwurf, bevor wir die Meldung per E-Mail versandten.

Bei einer Teamklausur ließ ich die Anwesenden am Ende live einen Podcast über ihr Team für ihre Kollegen und Kooperationspartner erstellen. Das war für die Teilnehmer ein echtes Aha-Erlebnis.

HRP: Frau Prohaska, Sie investieren offensichtlich viel Zeit, um sich in die KI-Tools einzuarbeiten, und nutzen diese bei Ihrer Arbeit auch intensiv.

Prohaska: Ja. Doch ich würde gern noch viel mehr Tools austesten und auf ihre Verwendungsmöglichkeiten im Bildungsbereich hin erproben. Schließlich kommen gefühlt täglich neue Tools auf den Markt. Doch neben meiner Alltagsarbeit fehlt mir oft die Zeit, mich mit all diesen tollen „KI-Helferleins“ auseinanderzusetzen. Aber Schritt für Schritt arbeite ich mich voran und erweitere meine Expertise.

HRP: Wie schätzen Sie generell die künftige Rolle von KI in der Weiterbildung ein?

Prohaska: KI wird die Bildungslandschaft fundamental verändern. Davon bin ich felsenfest überzeugt. Und Trainer, Berater oder Coaches, die sich hierauf nicht einstellen, werden mittelfristig nicht mehr marktfähig sein.

HRP: Welche Tools empfehlen Sie allen im HR-Bereich tätigen Personen?

Prohaska: Wer eine Alternative zu ChatGPT sucht, kann Claude.ai verwenden. Hierüber berichten mir Kollegen viel Positives. Für das Erstellen von Podcasts empfehle ich NotebookLM, das hervorragende Audioinhalte auf Englisch und seit Kurzem auch auf Deutsch erstellt. Um eine noch bessere deutsche Version zu erhalten, kann man sich die heruntergeladene englische Tondatei von der KI von ElevenLabs übersetzen lassen. Wer einen Text in guter Qualität gesprochen haben möchte, ohne dafür jemanden bezahlen zu müssen, kann mit der Generative Voice AI von ElevenLabs eine Synchronstimme erzeugen.

Und wer bei der Videogestaltung auf Avatare setzen möchte, dem empfehle ich Synthesia. Mit Synthesia können durch eine einfache Texteingabe Videos mit KI-Avataren in über 60 Sprachen erstellt werden. Chatbot Arena ist ebenfalls eine interessante Plattform. Ich empfehle sie, um Vergleiche zwischen den verschiedenen Chatbots zu erstellen und auf dem Laufenden zu bleiben. Chatbot Arena ist zwar kein Tool, jedoch eine hilfreiche Plattform, um die Leistung von Chatbots zu bewerten (<https://lmarena.ai>).

HRP: Wie unterstützen KI-Tools die Personalisierung des Lernens und wie wirkt sich dies auf die Lernergebnisse aus?

Prohaska: Ich finde es toll, dass wir als in der betriebliche bzw. für die betriebliche Weiterbildung tätige Personen nun die vorgenannten Möglichkeiten haben, die uns helfen, das Lernen attraktiver zu gestalten, unter anderem, indem wir die Lernprozesse individueller gestalten. Das ist mir seit Jahrzehnten ein Anliegen und jetzt ist dies mithilfe der Digitaltechnik, wozu auch die KI zählt, endlich möglich – und zwar mit einem realistischen Input-Output-Verhältnis.

HRP: Also auch mit einem betriebswirtschaftlich vertretbaren Invest an Zeit und Geld?

Prohaska: Ja. Besonders spannend finde ich in diesem Kontext die Entwicklung hin zu persönlichen Lernbots, die uns sukzessive besser kennenlernen und Menschen individuell beim Lernen unterstützend begleiten. Das ist eine echte Revolution im Lernen. Durch die Analyse von Lerndaten können KI-Systeme Empfehlungen geben und Lernpfade anpassen, sodass jeder Lernende genau die Unterstützung erhält, die er braucht. Dies führt zu einer gesteigerten Motivation und einem größeren Lernerfolg. Einen Vorgeschmack hierauf kann man sich zum Beispiel im Rahmen von ChatGPT mit Tutor Me verschaffen. Dabei handelt es sich um eine abgespeckte Version des KI-Tutors der Khan Academy, der bei mathematischen sowie natur- und geisteswissenschaftlichen Fragen hilft.

Der Lernbot nimmt den Lernenden die Lernarbeit zwar nicht ab, doch er zeigt ihnen Wege, wie sie Aufgaben selbst angehen und

lösen können. Beim Lernen mit KI-Tools erhalten die Lernenden zudem zumeist ein unmittelbares, personalisiertes Feedback über den Erfolg ihres Tuns. Ein Beispiel hierfür ist der Speaker Coach in PowerPoint, der bereits seit Längerem im Bereich Präsentationstraining eingesetzt wird.

Darüber hinaus gibt es Tools, die per Videoaufzeichnung eine Rückmeldung zur Körpersprache geben. Das bindet die Lernenden als Person noch stärker in den Lernprozess ein und hilft ihnen, ihre Fortschritte zu sehen und zu verstehen.

HRP: Gestatten Sie uns in diesem Zusammenhang eine etwas provokante Frage: Werden KI-Tools langfristig die menschlichen Trainer bzw. Weiterbilder ersetzen?

Prohaska: Ich glaube nicht, dass KI-Tools die menschlichen Trainer überflüssig machen – auch langfristig nicht. Ich bin jedoch der Überzeugung, dass der verstärkte KI-Einsatz die Trainerrolle nachhaltig verändern wird – und das spüren wir schon heute.

HRP: Wie und wo spüren Sie das?

Prohaska: Nun, heute ist es schon der Stand der Technik, dass die Unternehmen eigentlich nur noch in Ausnahmefällen Trainer benötigen würden, um ihren Mitarbeitern fachliche Inhalte zu präsentieren und zu vermitteln. Hierfür wären heute bereits Podcasts oder Videos, die zeit- und ortsunabhängig konsumiert werden können, oft schon die bessere Wahl – aus vielerlei Gründen.

Deshalb entwickeln sich Trainer immer stärker zu Begleitern und Coaches im Lernprozess. Das heißt, der Fokus ihrer Tätigkeit verlagert sich hin zur Reflexion des Gelernten und der Lernprozesse mit den Teilnehmenden sowie zum Erfahrungsaustausch und zum Üben der Anwendung des Gelernten anhand konkreter Praxisbeispiele. Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Faktor.

HRP: Und der wäre?

Prohaska: Lernen bedeutet fast immer mehr als die reine Aufnahme von Informationen und Aneignung von Wissen. Lernen setzt auch eine persönliche Entwicklung und Bereitschaft zur Veränderung voraus. Und dies erfordert wiederum oft eine soziale Interaktion und ein Eingehen auf die individuellen emotionalen Bedürfnisse – etwas, was die KI, zumindest zurzeit noch, nur sehr bedingt kann.

Deshalb sind heute zumindest bei Lernprozessen, die auch auf eine individuelle oder kollektive Einstellungs- und Verhaltensveränderung abzielen, Trainer mit Empathie und Erfahrung und der Fähigkeit, zum Beispiel spontan auf unvorhergesehene Dynamiken zu reagieren, noch unverzichtbar. Deshalb erachte ich die KI-Tools eher als Tools, die die Trainer, Tutoren usw. in vielerlei Hinsicht entlasten, sodass diese sich stärker auf die innerpersönlichen, zwischenmenschlichen und kreativen Aspekte des Lernens konzentrieren können.

HRP: Frau Prohaska, vielen Dank für das Gespräch.

Generationenübergreifendes Lernen in der modernen Arbeitswelt

Die Gestaltung von Lernen im Betrieb entscheidet darüber, wie wirksam Wissen gesichert, Kompetenzen aufgebaut und Veränderung gestaltet wird. Dieser Beitrag zeigt, welche Lernformate über alle Altersgruppen hinweg funktionieren und warum Mentoring, Lernzeit und Lernkultur dabei wichtiger sind als Generationen-Schubladen.

Die Arbeitswelt wird massiv durch das Zusammenspiel verschiedener Generationen geprägt. Unterschiedliche Werte, Erfahrungen und Lerngewohnheiten treffen im Alltag aufeinander. Dabei gilt: Lernverhalten entsteht nicht im luftleeren Raum. Es wird stark durch die schulischen Erfahrungen, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und technologischen Entwicklungen beeinflusst, die beim Eintritt in den Arbeitsmarkt vorherrschen.

Generationenmodelle als Orientierungshilfe

Zwar zeigt die Forschung, dass viele der angenommenen Unterschiede zwischen den Generationen statistisch schwer nachweisbar sind und häufig stärker durch Lebensphase, Berufsrolle oder Bildungshintergrund beeinflusst werden. Dennoch können Generationsbegriffe im HR-Kontext eine hilfreiche Orientierung sein.

In diesem Sinne werden Generationenmodelle hier als pragmatische Perspektive genutzt, um Muster und Trends in größeren Gruppen zu diskutieren. Die pauschale Einordnung einzelner Beschäftigter ist nicht das Ziel. Entscheidend bleibt, Lernangebote an tatsächliche Bedarfe auszurichten.

Was Lernverhalten prägt

Die Generation X (ca. 1966 bis 1980) und Babyboomer (ca. 1955 bis 1965) erlebten in vielen Fällen zunächst Wohlstand, bevor wirtschaftliche Unsicherheiten stärker an Bedeutung gewannen. Ihre Lern- und Arbeitserfahrungen weisen zahlreiche Überschneidungen auf. Technologisch gesehen, werden sie häufig als „Digital Immigrants“ beschrieben, da viele erst im Erwachsenenalter mit dem PC und später mit digitalen Arbeitsumgebungen in Kontakt kamen.

Das unterscheidet sie von den Generationen Y (ca. 1981 bis 1995) und Z (ca. 1995 bis 2010), die als „Digital Natives“ mit Internet, digitalen Tools und sozialen Medien aufwuchsen. Diese unterschiedlichen Ausgangsbedingungen wirken bis heute nach und prägen Erwartungen an Arbeit und Lernen.

Millennials (Generation Y) starteten in vielen Fällen während der Finanzkrise 2008 in ihre Karriere. Diese Erfahrung wird häufig mit einem ausgeprägten Streben nach Resilienz, einer Ablehnung starrer Hierarchien sowie einem starken Wunsch nach sinnstiftender Arbeit in Verbindung gebracht. Die Generation Z wiederum trat in eine Arbeitswelt ein, die von Pandemie und Klimakrise geprägt war. Diese Krisenerfahrungen werden in Studien mit verstärkten Forderungen nach Work-Life-Balance und mentaler Gesundheit in Verbindung gebracht, auch am Arbeitsplatz.

Wie unterschiedlich Generationen lernen

Die Ergebnisse des IU Lernreports 2024 sowie der Bitkom-Weiterbildungsstudie 2025 machen deutlich, dass Lernen über alle Altersstufen hinweg als äußerst wichtig betrachtet wird. Dennoch unterscheiden sich Lernmethoden und wahrgenommene Hürden in Teilen deutlich.

So zeigen Generation X und Babyboomer eine höhere Sensibilität für Themen wie Sicherheit und Wohlbefinden im digitalen Raum, was mitunter auf eine eher vorsichtige Herangehensweise an neue Technologien hindeutet. Digitale Lernformate werden zwar zunehmend genutzt, gleichzeitig bleibt aber der persönliche Austausch wichtig. Als Resultat werden insbesondere hybride Schulungsformate und Präsenzangebote mit ihren Networking-Möglichkeiten geschätzt. Als größte Hürde beim Lernen wird in diesen Altersgruppen häufig Müdigkeit genannt.

Die Generation Y gilt als besonders aktive Nutzergruppe digitaler Lernmedien. Viele nutzen regelmäßig Videos, Podcasts oder Hörbücher, um sich weiterzubilden. Lernen ist dabei eng mit beruflicher Selbstverwirklichung und persönlichem Wachstum verbunden. Digitale Tools werden als natürliche Unterstützung der eigenen Effizienz wahrgenommen, sodass zunehmend Lern-Apps und auch KI zum Einsatz kommen. Obwohl das Smartphone daher großes Lernpotenzial bietet, wird es gleichzeitig auch als größter Störfaktor beim Lernen wahrgenommen.

Wenngleich technologisch ähnlich versiert wie die Generation Y, sieht ein Teil der Generation Z noch Verbesserungspotenzial bei den verfügbaren Lernmethoden. Hier wird ihre hohe Lernbereitschaft deutlich, die auch durch das vorhandene Ablenkungspotenzial des Smartphones nicht gemindert wird. Viele bilden sich mindestens einmal wöchentlich weiter, um ihre Karriere voranzutreiben (Deloitte 2025).

Gemeinsame Muster: Lernen ist Teil des Berufs

Trotz unterschiedlicher Sozialisierung und Lernpräferenzen verbinden die Generationen mehr Gemeinsamkeiten, als auf den ersten Blick erkennbar ist. Aktuelle Studien zeigen, dass Weiterbildung über Altersgrenzen hinweg nicht länger als optionales Extra betrachtet wird, sondern als integraler Bestandteil beruflicher Tätigkeit. In der Weiterbildungsstudie 2025 der Bitkom Akademie teilten 86 Prozent der Befragten diese Ansicht.

Diese Haltung hängt eng mit einer hohen Eigenmotivation zum lebenslangen Lernen zusammen. Besonders aufschlussreich ist dabei die Motivation, die primär aus intrinsischer Neugier erwächst. Die Faszination für neue Themen und Zusammenhänge übertrifft damit externe Treiber wie Karriere- oder Arbeitgeberanforderungen.

Micro-Learning ergänzt Fachbücher

Bemerkenswert ist auch die anhaltende Relevanz traditioneller Lernmaterialien. Entgegen mancher Erwartungen bleiben gedruckte Medien wie Fachbücher oder Skripte über alle Altersgruppen hinweg wichtige Informationsquellen. Zudem greifen junge und ältere Lernende weiterhin auf selbstverfasste Lernhilfen wie handschriftliche Notizen oder Karteikarten zurück. Diese aktive Auseinandersetzung mit Lerninhalten behält auch in einer digitalisierten Lernwelt ihren festen Platz.

Generationen im Lernkontext auf einen Blick

| Fokus | Baby-boomer/ Gen X | Gen Y | Gen Z | Gemeinsamkeiten |
|------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| Lernpräferenz | hybrid und Präsenz, Austausch wichtig | digital sehr aktiv, Selbstentwicklung | digital versiert, aber Angebote oft „nicht passend“ | Lernen ist Teil des Berufs, nicht Extra |
| Hürden | Müdigkeit/ Erschöpfung | Smartphone als Störfaktor | starke Ablenkung durch Smartphone | Zeitmangel und Arbeitsverdichtung |
| Erfolgsfaktoren | persönlicher Austausch, Networking | Mentoring, persönlicher Austausch | Mentoring, persönlicher Austausch | menschlicher Kontakt bleibt zentral |

Kurzfazit: Die Unterschiede liegen in Hürden und Formaten. Entscheidend sind Lernangebote nach Rollen und Lebensphasen, geschützte Lernzeit sowie Mentoring und persönlicher Austausch.

QUELLE: RKW Kompetenzzentrum, siehe auch Literaturverzeichnis.

Parallel dazu zeigt sich eine Offenheit für innovative Lernformate. Viele Berufstätige äußern Interesse an kompakten Micro-Learning-Einheiten und sind bereit, KI-unterstützte Lernangebote zu testen. Ein generationenübergreifend wahrgenommener Vorteil liegt dabei in der Flexibilität, mit der solche Formate sich in einen zeitlich herausfordernden Berufsalltag integrieren lassen. Die grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber KI in Bildungskontexten spiegelt sich auch in der Bedeutung digitaler Fähigkeiten wider, denn ein großer Teil der Beschäftigten stuft diese als wichtig für die eigene berufliche Perspektive ein.

Lernumgebungen schaffen statt Generationen-Schubladen

Unterschiede zwischen Generationen existieren zwar, sind aber weniger entscheidend als gemeinsame Erwartungen an zeitgemäße Weiterbildung. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist nicht die Generationenfrage, sondern die Übersetzung individueller Lernbedürfnisse in tragfähige Organisationsstrukturen, die individuelle Lebensphasen und Rollen berücksichtigen.

Praxisbeispiel Digiscouts: Generationenübergreifend lernen – direkt am Arbeitsplatz

Im Digiscouts-Projekt entwickeln Auszubildende und junge Beschäftigte eigenständig digitale Lösungen für konkrete Herausforderungen – von der Idee bis zur Umsetzung. Dabei entsteht eine Lernkultur, die informelles, arbeitsplatznahes Lernen konsequent stärkt: Gelernt wird im Prozess der täglichen Arbeit und im Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen und Generationen.

Gerade diese generationenübergreifende Zusammenarbeit fördert nicht nur digitale Kompetenzen, sondern auch wichtige Zukunftskompetenzen wie Lernkompetenz, Problemlösekompetenz, Selbstkompetenz sowie Kommunikations- und Kooperationskompetenz.

QUELLE: www.digiscouts.de

Digitale Transformation verändert das Verständnis von Lernen grundlegend, denn Lernen findet zunehmend im Arbeitsalltag statt. Ein großer Anteil beruflicher Handlungskompetenz entsteht informell in Projekten und im Austausch. Moderne Organisationen müssen deshalb Lernumgebungen schaffen, die Lern- und Arbeitsprozesse verbinden und eine selbstbestimmte Entwicklung fördern.

Lernangebote neu denken: Interessenorientiert, praxisnah und kompetenzfördernd

Lernangebote müssen Sinn stiften und an Interessen sowie realen Bedarfen der Mitarbeitenden anschließen. Das bedeutet: Weg von rein verpflichtenden Schulungen, hin zu Wahlmöglichkeiten, modularen Lernpfaden und individuellen Entwicklungszielen. In der Konsequenz muss das Personalwesen den Wandel vom klassischen „Seminaranbieter“ hin zum Gestalter arbeitsintegrierter Lernumgebungen vollziehen. Dafür sollte eine hybride Infrastruktur mit analogen, digitalen und KI-gestützten Lernformaten über z. B. Lernmanagementsysteme (LMS) oder Learning Experience Plattformen (LXP) zur Verfügung gestellt und diese sinnvoll miteinander verzahnt werden.

Wichtig ist auch, Mitarbeitende in die Auswahl der Lerntechnologien einzubinden, um für mehr Akzeptanz und passgenauere Angebote zu sorgen. Um Lernmotivation langfristig zu stärken und Lernerfolge sichtbar zu machen, wäre auch die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen, etwa durch digitale Open Badges, hilfreich.

Zur gezielten Evaluierung der Lernumgebung und des individuellen Kompetenzerwerbs können HR-

Abteilungen wissenschaftliche Frameworks wie den Fragebogen zu den Dimensionen lernender Organisationen (Kortsch & Kauffeld 2019) anwenden oder qualitative Rückmeldungen durch Fokusgruppen sowie Analysen von Organisations- und Plattformdaten nutzen.

Präsenz- und Austauschformate werden wichtiger

Präsenz- und Austauschformate haben über alle Generationen hinweg nach wie vor große Bedeutung und werden tatsächlich sogar wichtiger – nicht trotz, sondern wegen Digitalisierung und KI. Denn sie ermöglichen echte Resonanz und machen Lernen als sozialen Prozess erfahrbar. Betriebliche Lernorganisationsformen wie Communities of Practice (Lerngemeinschaft), Lernplattformen, Lernwerkstätten oder BarCamps schaffen dabei den notwendigen strukturellen Rahmen für den Wissensaustausch und gemeinsames Problemlösen, während gezielte Lernbegleitungsformen wie Coaching, (Reverse-) Mentoring, kollegiale Beratung oder Lernprozessbegleitung die individuelle Kompetenzentwicklung in einer zunehmend agilen Arbeitswelt flankieren (Dehnbostel 2024).

Zeit für Lernen schaffen

Eine weitere Anforderung ergibt sich aus den Grenzen der Lernfähigkeit durch Erschöpfung und mentale Belastung. Zwar ist die Lernbereitschaft vieler Beschäftigter hoch, sie trifft jedoch zunehmend auf Zeitmangel, Arbeitsverdichtung und steigende Komplexität. Damit Weiterbildung im Arbeitsalltag nicht untergeht, braucht es realistisch integrierbare Lernangebote, klare Regeln gegen Dauerablenkung und verbindliche Lernzeit-Freiräume. Das kann in der Praxis sehr konkret aussehen: feste und regelmäßige Lernzeiten im Teamkalender, projektintegrierte Lernziele oder Fokuszeiten ohne Meetings.

Lernzeit wird damit zu einem Kulturindikator, denn wo Lernzeit geschützt wird, ist Lernen tatsächlich gewollt. Führungskräfte müssen diese aktiv ermöglichen und für Überlastung sowie Konzentrationsprobleme sensibilisiert sein.

Die Schlüsselrolle von Führung

Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle für Lernen im Arbeitsalltag: Sie stellen Zeit und Ressourcen bereit, begleiten Entwicklung und wirken als Vorbilder, indem sie eigene Lernerfahrungen im Team teilen. Mentoring und Coaching sind dabei generationenübergreifende Lernhebel. Feh-

lende Unterstützung gilt umgekehrt als eine der größten Barrieren für eine nachhaltige Lernkultur (CIPD 2020). Damit Weiterbildung nicht zur Zusatzbelastung für Führungskräfte wird, braucht es klare Strukturen, geteilte Verantwortung im Team (z. B. Peer-Learning, Lernpat:innen) und wirksame Unterstützung durch HR.

Unternehmenskultur als Rahmenbedingung

All diese Maßnahmen greifen nur, wenn die Unternehmenskultur Lernen aktiv trägt. Sie entscheidet darüber, ob Lernen im Betrieb tatsächlich gelebt wird oder ob es bei gut gemeinten Angeboten bleibt. Eine wirksame Lernkultur wird durch die Verankerung von Lernen auf individueller Ebene, im Team und in der Organisation ermöglicht und fördert systematischen Wissensaufbau als Grundlage gemeinsamen Wachstums.

Dazu gehören Mitsprache und Eigenverantwortung ebenso wie Räume für offenen Dialog, Reflexion und das Hinterfragen bestehender Prozesse. Eine lernförderliche Fehlerkultur ermöglicht Lernen ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Nicht zuletzt braucht es eine klare Vision: Warum ist Lernen für das Unternehmen strategisch wichtig? Welche Kompetenzen werden benötigt? Und wie zahlt Lernen auf Transformation und Zukunftsfähigkeit ein?

Fazit: Generationenübergreifendes Lernen als strategischer Wettbewerbsvorteil

Viele Betriebe wissen um den Wert von Weiterbildung, doch ihr Potenzial wird noch zu selten systematisch genutzt. Generationenübergreifendes Lernen gelingt dann besonders gut, wenn Lernangebote nicht an Altersklischees, sondern an konkreten Aufgaben, Rollen und Lebensphasen ausgerichtet sind. Mit geschützter Lernzeit, starken Austauschformaten und einer von Führung getragenen Lernkultur entsteht ein echter Wettbewerbsvorteil: Wissen bleibt im Unternehmen,

Praxisbeispiel: Erfahrungsaustausch im Führungswechsel mit Reverse-Mentoring

Beim ams Osram-Werk in Schwabmünchen wurde der Wissenstransfer während eines Führungswechsels bewusst als generationsübergreifender Lernprozess gestaltet. Die erfahrene Führungskraft übergibt ihr Know-how nicht abrupt, sondern bleibt über ein Jahr als Mentor und Berater für die jüngere Nachfolge in der Produktion eingebunden. Gleichzeitig unterstützen jüngere Mitarbeitende die älteren Kollegen beim Erlernen digitaler Anwendungen. Diese Form der Zusammenarbeit stärkt die Lernkultur zwischen den Generationen und sorgt für nachhaltige Kontinuität und Prozesssicherheit.

QUELLE: RKW Kompetenzzentrum

neue Kompetenzen werden schneller aufgebaut, Fachkräfte werden stärker gebunden und Veränderung wird gemeinschaftlich gestaltet.

Literatur

- Bitkom Akademie & HRpepper. (2025). Weiterbildungsstudie 2025 – Weiterbildung im Wandel: Wie KI und Digitalisierung das Lernen verändern [Studie]. Abgerufen am 17.12.2025 von <https://bitkom-akademie.de/weiterbildungsstudie-2025/>
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Global. Abgerufen am 16.1.2026 von <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Dehnbostel, Peter (2024): Neugestaltung der betrieblichen Weiterbildung in der digitalen Transformation. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 51, 2024. Abgerufen am 16.1.2026 von https://www.pedocs.de/volltexte/2024/30125/pdf/MEB_2024_51_Dehnbostel_Neugestaltung_der_betrieblichen.pdf
- CIPD. (2020) Creating learning cultures: assessing the evidence. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Abgerufen am 16.1.2026 von https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/creating-learning-cultures-1_tcm18-75606.pdf
- Initiative D21. (2025). Digital Skills Gap 2025 – Digitale Spaltung neu vermessen: Kompetenzen im Lebenslagenvergleich [Studie]. Abgerufen am 16.1.2026 von <https://initiatived21.de/publikationen/digital-skills-gap>
- IU Internationale Hochschule. (2024). IU Lernreport 2024: So lernt Deutschland [Studie]. Abgerufen am 16.1.2026 von <https://www.iu.de/forschung/studien/lernreport-2024/>
- Kortsch, T., & Kauffeld, S. (2019). Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, German Version (DLOQ).

MAXIMILIAN AUTH

ist Projektleiter
Digiscouts im Fachbereich
Fachkräftesicherung beim
RKW Kompetenzzentrum.



LUISA ERIKA BILL

ist Referentin
im Fachbereich
Fachkräftesicherung beim
RKW Kompetenzzentrum.



Wie Corporate Learning und KI das HR-Storytelling unterstützen

Das große Schweigen: In vielen Unternehmen ein echtes Problem, weil es das Vorankommen hemmt. Was weiträumig fehlt, sind fundierte Erzählungen darüber, wie es um die Unternehmenskultur tatsächlich steht, was den Fortschritt des Unternehmens wirklich blockiert und was die eigentlichen Gründe dafür sind, weshalb man sich mit Transformationsvorhaben so schwertut. Mit welchen Maßnahmen Corporate Learning dabei helfen kann, über Hindernisse zunächst offen zu reden und sie dann aus der Welt zu schaffen, zeigt dieser Beitrag.

Viele Entwicklungen in der Arbeitswelt haben nicht nur mit Strategien, Strukturen und Prozessen zu tun, sondern auch mit Narrativen, die offiziell oder inoffiziell auf Vorder- und Hinterbühnen kursieren. Narrative sind Erzählungen mit Bedeutung. Sie geben uns Orientierung, eine Richtung und einen Werterahmen. Sie unterstützen den Daseinsinn des Unternehmens und seinen Geschäftszweck. In zunehmend erratischen Zeiten sorgen sie für Orientierung und Halt.

Sie helfen, die wahren Gründe für Blockaden zu ermitteln, komplexe Ideen und Konzepte verständlich zu machen, gemeinschaftliche Meinungen zu formen, das Wir-Gefühl zu verdichten und Teams zusammenzuschweißen. Sie werden genutzt, um Botschaften auf anschauliche Weise zu vermitteln und Unterstützung für angedachte Vorgehen zu gewinnen. Und sie ermöglichen gefahrloses Lernen, ohne zu bedrängen.

Narrative können uns inspirieren, aktivieren und in hohem Maße beflügeln. Sie sind in der Lage, Aha-Momente herbeizuzaubern – und damit auch ein Geheimrezept gegen Beharrungstendenzen. Es kann ihnen gelingen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und Widerstände aufzulösen. Plakativ können sie zeigen, wie einfach eine Lösung aus-

sehen kann und welch grandiosen Mehrwert das bringt.

Fundierte Erzählungen können eine bessere Zukunft heraufbeschwören, Ängste in Mut verwandeln und Ansporn für Höchstleistungen sein. Die Identität jeder Gruppe, also auch die eines Unternehmens, wird durch Erzählungen definiert. Das Storylistening ergründet, welche Geschichten derzeit im Unternehmen kursieren. Und das Storytelling ist ein mächtiges Tool, um erwünschtes Verhalten in die richtige Richtung zu lenken.

Unternehmenskultur entsteht durch Geschichten

„Weißt du noch, ...“, „Wie war das eigentlich, als ...“. „Hast du schon gehört ...“. Unternehmenskultur ist die Summe der Narrative, die im Unternehmen erzählt werden, also mit Geist erfüllen. Sie umfassen Werte, Regeln und Normen, aber auch Erlebnisse, Erfahrungen, Hoffnungen, Befürchtungen, Gerüchte, Halbwahrheiten, Geheimnisse und Tabus. Da sind zum Beispiel all die Geschichten, die man den Neuankömmlingen anvertraut, damit die gleich „schnallen“, wie der Laden so läuft. Geschichten, die über den Flurfunk kursieren, sind bisweilen fatal – doch oft auch ein exquisites Frühwarnsystem.

Nicht die Menschen in den Unternehmen sind „verkehrt“, sondern die „gängigen“ Strukturen, Prozesse und Vorgehensweisen, in die man sie sperrt. In nahezu jeder Firma gibt es organisationale Probleme, die unübersehbar existieren. Doch man spricht über sie nur hinter vorgehaltener Hand: Veraltete Geschäftsmodelle, die Lieblingsprodukte des Chefs, die schon Patina tragen, Regeln und Rituale, die keiner mehr braucht, alpha-hierarchische Machtstrukturen, unzeitgemäße Entscheidungsverfahren, rückständige Arbeitsstile, antiquierte Führungsmethoden, eine über-



bordende hausgemachte Bürokratie, verfehlte Bonifizierungsstrategien und vieles mehr.

Solch antiquierte Vorstellungen und Verfahren aus früheren Zeiten müssen rasch gefunden und rasch ausgemerzt, überarbeitet oder gegen bessere neue ausgetauscht werden, um sich fit für die Zukunft zu machen. Am schmerzfreisten verläuft dieser Prozess über das Erzählen. Am Beispiel Fehlermanagement möchte ich exemplarisch zeigen, wie sich Tools wie die Erzählwerkstatt nutzen lassen, um „schweigendes“ Wissen zu sammeln, und wie man bessere Vorgehensweisen implementiert. Über alle unternehmenskulturellen Aspekte hinweg kann sich eine Person aus dem Corporate Learning auf die narrative Kunst spezialisieren und den einzelnen Bereichen im Unternehmen bei Bedarf zur Verfügung stehen.

Die Suche nach Schuldigen ist sinnlos

Wenn das Umfeld komplex und die Zukunft unvorhersehbar ist, werden Fehlversuche zur Normalität. Doch vielerorts sind „Sündenbock-Safaris“ noch immer gang und gäbe. Statt einen Fehler als lösungsorientierte Lernchance zu nutzen, wird analysiert, wem man den „Schwarzen Peter“ zuschieben kann. Genau deshalb werden Fehler oftmals vertuscht. Und überall stehen Besen herum, um Schlamassel unter den Teppich zu kehren. Doch die Suche nach Schuldigen, wenn ein Fehler passierte, ist sinnlos. Was geschehen ist, ist geschehen. Das lässt sich nicht ändern und gehört zur Vergangenheit.

In der Industriekultur des letzten Jahrhunderts konnte jeder Produktionsfehler den Ruin bedeuten, weil Herstellungsverfahren überaus teuer waren. Heute hingegen gilt es zu unterscheiden: Was folgenschwere Nachwirkungen haben kann, verlangt zwangsläufig eine Null-Fehler-Toleranz. Und natürlich will jeder Kunde eine fehlerfreie Leistung. Demgegenüber ist eine angemessene Fehlerakzeptanz in der vorgelagerten Entwicklungs- und anschließenden Optimierungsphase existenziell. Sonst wird das Unternehmen irrelevant, weil die Mitarbeitenden sich nichts mehr trauen. Solange die Menschen Angst vor Fehlern haben, kann nichts Großes passieren.

Fehler machen: So früh wie möglich

„Wenn wir nicht genügend Fehler machen, heißt das, dass wir nicht genügend neue Dinge ausprobieren“, so Philip Knight, Firmengründer des Weltmarktführers Nike. Im Noch-nicht-Wissen beginnt Wachstum. Und jedem Top-Stürmer ist klar: Für je-

Das neue Buch der Autorin:



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

des Tor, das man schießt, schießt man x-Mal daneben. Um sich zu verbessern, muss verschiedenes mutig ausprobiert werden, und dabei sind Fehlversuche normal. Man korrigiert seine anfängliche Meinung, experimentiert weiter, stolpert und entdeckt bessere Wege zum Ziel. Neues gelingt nur dem, der den Mut hat, zu stracheln. Und in „gescheitert“ steckt bekanntlich „gescheiter“.

Ergo: Wer sich im Eiltempo verbessern will, braucht eine fehlertolerante Lernkultur. Folgender Besprechungspunkt auf der Meeting-Agenda ist dafür perfekt: „Welche Erfahrungen ich gemacht habe, die sich alle sparen können.“ Jede erzählte Geschichte kann dabei helfen, aus den Fehlern zu lernen, die andere schon hinter sich haben. Manche Fehler passieren ja überhaupt nur deshalb, weil man Dinge am grünen Tisch plant, sich nicht bereichsübergreifend abstimmt und Missstände nicht erwähnt.

Fehler als Chance erkennen

Schlechtes Fehlermanagement muss zunächst ein Preisschild bekommen. Vielerorts ist man sich dessen nicht einmal bewusst, dass der falsche Umgang mit Fehlern gleich fünffache Kosten verursacht:

- Aufwendungen für die fehlerhafte Leistungserstellung.
- Aufwendungen für die notwendige Mängelbeseitigung.

- Umsatzverluste durch die Abwanderung enttäuschter Kunden.
- Umsatzverluste, die aus negativer Mundpropaganda entstehen.
- Vertrauensverluste aufgrund einer schlechten Reputation.

Wird über Fehler nicht gesprochen, dann machen andere möglicherweise bald den gleichen Fehler, und das wiederholt sich unzählige Male. Wer Fehler verschleppt, macht aus einem Miniproblem schnell eine Großbaustelle. Folgendes sollte deshalb in den firmeninternen Leitlinien stehen: „Bei uns darf jeder Fehler machen, nur nicht den, ihn zum Schaden des Unternehmens zu vertuschen.“ Nicht der Mensch, der einen Fehler gemacht hat, ist das Problem, sondern der Fehler selbst.

Die 1-2-4-alle-Erzählmethode

Erzählungen über Fehler bringen uns weiter. So verbessert sich das Fehlermanagement am schnellsten über das Geschichtenerzählen. Doch gerade, wenn es um dieses Thema geht, trauen sich viele nicht, mit der Sprache herauszurücken. Die 1-2-4-alle-Erzählmethode bietet einen Ausweg aus diesem Dilemma. Sie stellt sicher, dass alle frei heraus von ihren jüngsten Fehlererlebnissen erzählen und Verbesserungsvorschläge einbringen können.

In einem Workshop überlegt sich jeder zunächst eine Geschichte, die er beisteuern möchte. In Zweiergesprächen erzählt man sich gegenseitig die ausgewählte Geschichte und teilt seine Ideen. In Vierergruppen werden alle Geschichten untereinander ausgetauscht und geschärft. Danach werden die aufschlussreichsten Geschichten und wichtigsten Optimierungsideen im Plenum mit allen gemeinsam besprochen.

Die Ausgangsfrage klingt zum Beispiel so:

„Erzähl uns doch mal, was in einem konkreten Fall passiert ist, als du jüngst einen größeren Fehler gemacht hast? Und wie deine Kollegen oder die Führung darauf reagierten. Wie hättest du dir das Verhalten besser gewünscht? Was lernst du persönlich aus diesem Fehler? Was lernt die Firma als Ganzes daraus?“

Meist ist eine besondere Stille und Ergriffenheit zu spüren, wenn eine Geschichte bewegende und berührende Momente offenbart. Mal ist die Stimmung mitfühlend und traurig, mal heiter und beschwingt. Oft sind es Geschichten, die die Kollegen so noch nie gehört haben. Zweierlei bewirkt ein solches Event immer: Es schweißt alle stärker zusammen und alle gemeinsam gehen fortan besser mit Fehlern um.

Das Erzählen braucht psychologische Sicherheit

Geschichten sind immer exemplarisch. Sie stellen ein spezifisches Vorkommnis in den Mittelpunkt, schildern eine ganz bestimmte Situation. Doch nicht jeder mag sich vor einer größeren Gruppe exponieren. Bisweilen ist das Erzählen auch heikel. So kam mir zu Ohren, wie jemand, der von einem Missstand offen erzählte, beim Big Boss angeschwärzt und dann entlassen wurde. Zudem gibt es das Phänomen der sozialen Erwünschtheit. Das ist die Tendenz einer Person, in sozialen Situationen ihre Ausführungen so zu gestalten, dass sie positiv bewertet werden und vermeintliche Erwartungen erfüllen. Solch geschöntes Material ist wenig hilfreich. Als Ausweg werden narrative Gruppenergebnisse vorgestellt, ohne Namen zu nennen.

Natürlich ist eine einzelne Antwort subjektiv. Und sie ist auch nicht repräsentativ. Doch häufig ergibt sich bereits bei einer kleineren Zahl an Erzählungen ein fundiertes Bild. Nehmen wir als Beispiel die Mitarbeiterfluktuation: Nennen neun von zehn Mitarbeitenden, quer durch einen Unternehmensbereich erkundet, für hohe Fluktuationsraten den gleichen Grund, sagt das eine Menge aus. Durch klassische Umfragen bekommt man das nicht heraus. Diese geben, auf Basis eigener Hypothesen, Antworten zum Ankreuzen vor. Außerdem dauern das Konzipieren, die umfängliche Befragung und die anschließende Auswertung viel zu lange. Besser, man nutzt kluge narrative Elemente, um die tatsächlichen Ursachen für Probleme zu finden.

Narrationsprofis und KI-Agents als Helfer

Es kann überaus hilfreich sein, externe Narrationsprofis für derartige Gespräche hinzuzuziehen. Narrative Interviews können persönlich oder via Video-Call geführt und bei Bedarf anonymisiert werden. Im Rahmen von Exit-Interviews bieten sie sich geradezu an. So kann ein Arbeitgeber viel Wertvolles erfahren. Zudem können schlechte Mundpropaganda und ein negativer Einfluss auf neue Bewerber durch das Interesse an einem solchen Gespräch womöglich verhindert werden. Erst dann, wenn ein Scheidender keinerlei negative Konsequenzen mehr befürchten muss, wird er Klartext reden und seine wahren Beweggründe nennen. Ganz wichtig dabei: Der Befragte wird nicht durch konkrete Fragen geführt, vielmehr gibt man ihm Raum für eine zusammenhängende Geschichte. Indem man ihn in eine bestimmte Situation hineinvertsetzt, soll er einfach drauflos erzählen.

Die Ausgangsfragen klingen etwa so:

„Erzählen Sie doch bitte ein wenig aus Ihrer arbeitsbiografischen Geschichte: Aus welchem Hauptgrund sind Sie in das Unternehmen gekommen? Was lief aus Ihrer Sicht während der Zeit richtig gut? Was würden Sie schleunigst verbessern? Was wird Ihre negativste, was die positivste Erinnerung sein? Was hat Sie dazu gebracht, also die wahren Gründe, weshalb Sie das Unternehmen jetzt verlassen? Erzählen Sie bitte einfach drauflos.“

Fortan lassen sich auch KI-Agents, wenn man sie gut trainiert, für narrative Interviews nutzen. Sie zeigen bereits jetzt ein erstaunliches Empathievermögen. Und die Menschen lernen zunehmend, nicht nur im Privaten, vertrauliche Gespräche mit ihnen zu führen. Auch hier ist psychologische Sicherheit elementar. Lädt also ein KI-Agent im Sinne von Storylistening Mitarbeitende dazu ein, über eine vorgegebene Situation zu berichten, steht nicht die Analyse oder Bewertung im Vordergrund, sondern das Verstehen der erlebten Geschichte aus der Perspektive der Beteiligten. Ziel ist es, reale Erfahrungen und die sie begleitenden Emotionen sichtbar zu machen, um daraus entscheidend zu lernen, wie Organisationen in Zukunft besser funktionieren können.

Die Erzählwerkstatt: Zum Beispiel Fehler finden und reparieren

Menschen lieben Geschichten. Stimmig erzählte Geschichten machen neugierig und fesseln die Aufmerksamkeit. Sie lockern auf und entspannen. Sie steigern die Überzeugungskraft und wecken das Gefühl von Vertrautheit. Sie sprechen das Vorstellungsvermögen an und aktivieren. Sie machen komplizierte Zusammenhänge verständlich und werden besser behalten. Sie fördern das Zuhören, das Verstehen und das Zustimmung. Sie zeigen mögliche Wege auf, ohne uns zu bedrängen.

Vor allem komplexe Sachverhalte brauchen griffige Narrative, um im „Oberstübchen“ Fuß zu fassen. Wem etwas undurchsichtig erscheint, der verweigert sich und schaltet ab. Meisterliches Storytelling hingegen nimmt uns die Angst vor dem Unbekannten. Erfolgsgeschichten erzählen, wie Neues sich in unsere Arbeit integriert und welchen Nutzen das dem Einzelnen und der unternehmerischen Gemeinschaft als Ganzes bringt. Sie spornen an und setzen eine Menge Energie frei. Sie machen stolz und beflügeln. Sie werden gut angenommen und gern weitererzählt.

So gehören packende Geschichten, kluge Beispiele und lebendige Anekdoten fest ins Kommunika-

tionsrepertoire jedes Unternehmens, weil das die Überzeugungsarbeit sehr viel einfacher macht. Zahlen, Daten und Fakten sind Schwerstarbeit für unseren Denkkaparat. Hingegen haben Geschichten, alles Menschliche und alles Emotionale Vorfahrt im Kopf. Nicht derjenige mit den besten Argumenten überzeugt, sondern derjenige, der die stimmigste Story erzählt. Eine Grundregel dazu lautet: Facts tell, stories sell. Und eine zweite besagt: Je emotionaler, desto viraler.

Insofern kann das Geschichtenerzählen ganz offiziell zu einem wesentlichen Aspekt der Unternehmenskultur werden. Vielen klugen Köpfen fällt immer mehr ein als einem allein. Zunächst richten Sie eine Erzählwerkstatt ein. Wählen Sie dazu einen Ort im Unternehmen, der für kreatives Arbeiten gut geeignet ist. Sorgen Sie für unterschiedliche Sitzgelegenheiten, für Visualisierungsflächen, für inspirierende Arbeitsmaterialien – und unbedingt auch für ein, zwei gemütliche Sofas, auf denen man sich Geschichten erzählen kann.

In Bezug auf ein verbessertes Fehlermanagement gehen Sie in drei Schritten vor:

1. **Das Storylistening:** Dabei werden die unterschiedlichen Geschichten zum bisherigen Umgang mit Fehlern zunächst „geerntet“ und die notwendigen Erkenntnisse daraus gezogen.
2. **Das Storymaking:** Hierbei werden Ideen entwickelt, wie der derzeitige, ungünstige Umgang mit Fehlern verbessert werden kann, in dem Wissen: Geschichten sind annehmbarer als Appelle und Faktengewirr.
3. **Das Storytelling:** Die entwickelten Geschichten zu Verbesserungsinitiativen werden, je nach Situation, intern in Umlauf gebracht, den Entscheidern vorgestellt oder sogleich getestet.

Tun Sie sich mit allen Bereichen im Unternehmen zusammen, in denen es Geschichten zum Thema gibt und für die ein solcher Geschichtenfundus wertvoll sein kann.

ANNE M. SCHÜLLER

ist Diplom-Betriebswirt, Managementdenker, Keynote-Speaker, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach, www.anneschueller.de.



Das kollektive (Ver-)Lernen stimulieren

Wenn Unternehmen sich neu im Markt positionieren und ihre Organisation neu strukturieren, dann müssen auch ihre Mitarbeiter teils neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickeln. Hierbei gilt es, sie zu unterstützen, damit bei ihnen wieder die erforderliche Verhaltenssicherheit entsteht – zum Beispiel durch ein sogenanntes Kata Coaching.

Unternehmen benötigen viele Kompetenzen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Mit ihrem Auf- und Ausbau sind zahlreiche Lernprozesse verbunden – auf der individuellen und organisationalen Ebene. Und damit einher gehen stets auch Prozesse des individuellen und organisationalen Verlernens – sei es, weil gewisse Aufgaben nicht mehr, seltener oder anders als bisher erledigt werden, zum Beispiel,

- weil das Unternehmen sich neu im Markt positionierte und deshalb auch neu strukturierte;
- weil aufgrund des technischen Fortschritts neue Formen der Leistungserbringung möglich sind und sich die Kundenerwartungen geändert haben.

Kompetenzen entstehen – und verschwinden

Beim Verlernen gilt es, zwischen erwünschten und unerwünschten Verlern-Prozessen zu unterscheiden. Wie rasch ein Verlernen erfolgt, weiß jeder, der schon mal an einer PC-Schulung teilnahm. Versucht man dann wenige Tage später nochmals dieselben Aufgaben zu lösen, die man gegen Ende der Schulung scheinbar im Schlaf beherrschte, stellt man oft erschreckt fest: „Ups, ich weiß ja gar nicht mehr, wie das geht.“

Ähnlich verhält es sich bei Aufgaben, die man tatsächlich einmal beherrschte, für eine lange Zeit aber nicht mehr ausübte. Möchte oder muss man sie dann wieder erledigen, stellt man ebenfalls oft fest: „Ich kann das nicht mehr.“ Oder zumindest: „Ich benötige hierfür mehr Zeit als früher und muss intensiver nachdenken.“

Ähnliche Prozesse finden auf der organisationalen Ebene von Unternehmen statt. Auch in ihnen verschwinden ungewollt immer wieder Kompetenzen, in denen sie ehemals „exzellent“ und deshalb für Kunden attraktive Partner waren. Eine zentrale Ursache hierfür ist: Viele Unternehmensführer betrachten die Ausgaben in den Bereichen

Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung als Investitionen. Das sind sie betriebswirtschaftlich gesehen auch. Sie haben jedoch einen anderen Charakter als Sachinvestitionen.

Kompetenz ist kein Haben-Posten in der Bilanz

Kauft ein Unternehmen zum Beispiel benötigte Maschinen oder Gebäude, dann kann es diese auf der Haben-Seite verbuchen. Zudem kann es in der To-do-Liste sozusagen einen Haken hinter dem Job „Maschinen anschaffen“ oder „Bürogebäude kaufen“ machen, weil der Bedarf zumindest vorläufig gedeckt ist.

Anders ist es, wenn ein Unternehmen Mitarbeiter zum Beispiel im Bereich IT-Nutzung, Führung, Projektmanagement oder Marktbearbeitung schult. Dann ist die Sache damit nicht erledigt. Das Unternehmen hat vielmehr nur ein Feuer entfacht. Damit dieses langfristig lodert und die gewünschte Wärme entfaltet, müssen, bildhaft gesprochen, regelmäßig Holzscheite nachgelegt werden. Sonst ist das Feuer nur ein Strohfeuer, das bald wieder erlischt – und alle bisherigen Investitionen an Zeit und Geld waren vergebens.

Dieses Nachlegen im Bereich Personal- und Kompetenzentwicklung ist auch nötig, weil in jedem größeren Unternehmen stets auch ein gewisser Personalwechsel erfolgt: Mitarbeiter kommen und gehen. Deshalb ist es, selbst wenn ein Unternehmen seine Mitarbeiter intensiv, zum Beispiel im Bereich Führung und Projektmanagement, schulte, nicht garantiert, dass zwei, drei Jahre später noch alle Mitarbeiter dasselbe Führungs- und Projektmanagement-Verständnis (und -Know-how) haben. Ein solches Alignment, also allgemeines Commitment, bleibt nur bestehen, wenn das Unternehmen konsequent alle Mitarbeiter, die in der Organisation eine entsprechende Position oder Funktion neu übernehmen, schult.

Nicht das Wissen, das Können und das Tun entscheidet

Weit entscheidender dafür, dass dieses Alignment in Betrieben oft nicht be- und entsteht, ist jedoch: Die Verantwortlichen berücksichtigen bei der Personalentwicklung nicht ausreichend, dass Wissen noch lange nicht Können, und Können noch lange nicht Tun bedeutet. Damit das Wissen in Können und dieses wiederum in ein Tun umschlägt, sind ein regelmäßiges Erinnern und systematisches Einüben im Betriebs- und Arbeitsalltag nötig.

Das Unternehmen Toyota hat dies erkannt. Deshalb spielt in seiner Personalentwicklung das Kata Coaching eine zentrale Rolle. Dieses zielt darauf ab, im Bedarfsfall vorhandene Denk- und Verhaltensroutinen zu verlernen und neue zu erlernen. Dahinter steckt die Erkenntnis: Viele Abläufe und Prozesse in Unternehmen sind eine Konsequenz der Gewohnheiten, die sich deren Mitarbeiter im Verlauf vieler Jahre, teils sogar Jahrzehnte angeeignet haben. Sie wurden so oft wiederholt, dass sie sozusagen in der DNA der Mitarbeiter verankert sind. Entsprechend selbstverständlich werden sie ausgeführt, wenn Mitarbeiter oder Teile der Organisation vor bestimmten Aufgaben stehen.

Solche Routinen, genannten Denk- und Verhaltensgewohnheiten, sind nichts Schlechtes. Im Gegenteil! Personen und Organisationen benötigen sie, um ihren Alltag zu meistern. Denn sonst würden sie endlos viel Zeit und Energie auf Alltagsaufgaben wie die Arbeitsplanung und Materialbeschaffung verwenden. Zudem sind sie im Betriebsalltag ein Garant dafür, dass gewisse Leistungen zuverlässig so erbracht werden, dass sie stets den definierten Qualitätsstandards entsprechen.

Zum Problem werden Routinen erst, wenn die damit verbundene Art, Aufgaben anzugehen und zu lösen, auch beibehalten wird, wenn aufgrund veränderter Rahmenbedingungen oder einer neuen strategischen Ausrichtung ein anderes Vorgehen nötig oder zielführender wäre. Dann werden die Routinen zu einem Hemmschuh für die Entwicklung. Das heißt, die alten Routinen müssen verlernt und durch neue ersetzt werden.

Ziel: Routinen auch im Lösen von „Problemen“ entwickeln

Routinen sind das Ergebnis eines längeren Prozesses des fortlaufenden Wiederholens und (Ein-)Übens. In der musikalischen Erziehung, also

beispielsweise beim Erlernen des Klavierspiels, ist dieses permanente Üben gang und gäbe. Ebenso im Sport. Turner trainieren gewisse Bewegungsabläufe so lange, bis sie diese verinnerlicht haben. Und danach wenden sie sich schwierigeren Übungen zu, sodass ihr Können sukzessiv steigt. Doch nicht nur dieses. Durch das regelmäßige Üben und Reflektieren, was wie noch besser gemacht werden kann, erwerben (angehende) Profisportler und Berufsmusiker zunehmend die Kompetenz, eigenständig ihre Leistung zu steigern. Sie werden sozusagen zum Coach ihrer eigenen Person.

Genau dieses bewusste Einüben von Routinen ist das Ziel des Kata Coaching. Und eine Kernaufgabe der Toyota-Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiter als Coach in diesem Prozess zu unterstützen und zu begleiten. Das heißt: Sie geben ihnen beispielsweise bei neuen Aufgaben nicht die Lösung vor. Sie leiten ihre Mitarbeiter vielmehr bei deren Suche und Entwicklung an – mit dem übergeordneten Ziel, dass ihre Mitarbeiter selbst die hierfür erforderliche Kompetenz erwerben. Durch diesen sukzessiven Ausbau ihrer (Problemlöse-)Kompetenz sollen die Mitarbeiter mit der Zeit auch das nötige Selbstvertrauen erwerben, um größere oder komplexere Herausforderungen eigeninitiativ anzugehen.

Sich dem Idealbild Schritt für Schritt nähern

Um diese Kompetenz bei Menschen systematisch zu entwickeln, sind drei Dinge nötig:

1. Die betreffende Person muss wissen, welches übergeordnete Ziel sie erreichen möchte. Sie benötigt eine Vision, wohin sie sich entwickeln möchte.
2. Sie muss wissen, was sie lernen sollte, um das angestrebte Ziel zu erreichen – also was ihre Lernfelder sind.
3. Und sie muss einen Weg oder eine Methode kennen, um sich die noch fehlende Kompetenz anzueignen.

Genau diese drei Elemente findet man denn auch in der Toyota-Kata, also dem systematisierten Verfahren, das das Unternehmen zum Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen und zum Verankern neuer Routinen in den Köpfen der Mitarbeiter und in der Organisation entwickelt hat.

Über allem schwebt die „Nordstern“ genannte Vision von Toyota – das angestrebte Idealbild. Hieraus leitet sich die sogenannte Verbesserungs-Kata ab, mit deren Hilfe das Unternehmen

erreichen möchte, dass sich die Prozesse dem Idealzustand annähern. Und ihr zur Seite steht die Coaching-Kata, durch die die (Problemlöse-) Kompetenz der Mitarbeiter systematisch ausbaut wird – in vielen kleinen Schritten und Projekten, die alle in Richtung Idealbild gehen.

Das beschriebene Coaching-Verfahren und Verfahren zur Kompetenzentwicklung praktiziert Toyota seit Jahrzehnten – unter anderem mit dem Ziel, die bereits vorhandene Kultur der kontinuierlichen Verbesserung noch stärker in der DNA der Mitarbeiter und der Organisation zu verankern. Dahinter steckt die Erkenntnis: Der Change- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß und vielschichtig, dass er immer schwieriger top-down erfasst und gemanagt werden kann. Also müssen sich die Mitarbeiter in Richtung Selbstentwickler entwickeln, die erkennen,

- was es aufgrund des angestrebten Idealzustands zu tun gilt;
- wo bei ihnen noch ein Entwicklungsbedarf besteht und wie sie diesen selbst decken können.

Führungskräfte sind Vorbilder auch beim (Ver-)Lernen

Der Aufbau einer solchen Kultur eines gezielten individuellen und kollektiven Lernens (und Verler-

nens) erfordert Zeit, Geduld und Liebe zum Detail; außerdem Top-down-Führungskräfte, die:

- sich auch als Coach und Lernbegleiter ihrer Mitarbeiter verstehen,
- sich intensiv mit den Mitarbeitern und den (Lern- und Entwicklungs-)Prozessen in ihrer Organisation befassen.

Die Führungskräfte müssen zudem ihr Handeln regelmäßig reflektieren. Sonst besteht die Gefahr, dass sie zwar von ihren Mitarbeitern eine hohe Lern- und Veränderungsbereitschaft fordern, in ihrem eigenen Verhalten dieser Anspruch aber nicht erfahrbar ist. Dann trägt ihr Mitarbeiter-Coaching keine Früchte, denn nach wie vor gilt: Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter – auch bezüglich der Bereitschaft, bei Bedarf die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten zu verändern.

DR. GEORG KRAUS

ist geschäftsführender
Gesellschafter der
Unternehmensberatung
Kraus & Partner,
Bruchsal und Lehrbeauftragter an verschiedenen
Universitäten.



Tausendschöne Momente.
Endlich sind sie da.

Spenden und
Infos unter
www.rotenasen.de



HR und Payroll neu denken

Die Tools und Trends der Personalarbeit von morgen live erleben auf den HR & Payroll Tools Days 2026 vom 7. bis 8. Juli 2026 in Köln!



Die Anforderungen an moderne Personalarbeit wachsen rasant: Digitalisierung, internationale Payroll, Compliance und der Einsatz von KI prägen den Alltag von HR- und Payroll-Verantwortlichen. Genau hier setzen die HR & Payroll Tools Days 2026 an – ein Event, das praxisnah zeigt, wie Unternehmen ihre HR- und Abrechnungsprozesse zukunftssicher aufstellen.

Digitale Lösungen im Fokus

Am 7. und 8. Juli 2026 treffen sich Fach- und Führungskräfte im GS1 Germany Knowledge Center, um sich über aktuelle Entwicklungen, innovative Softwarelösungen und Best Practices auszutauschen. Veranstaltet von der DATAKONTEXT GmbH, steht die Fachtagung für fundiertes Expertenwissen und einen klaren Praxisbezug.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen konkrete Lösungen für die Herausforderungen von heute und morgen. Teilnehmende erhalten einen umfassenden Überblick über moderne HR-Software, Payroll-Tools und integrierte Systeme – von internationalen Abrechnungsszenarien über automatisierte Qualitätssicherung bis hin zu cloudbasierten Plattformen. Live-Demos und Erfahrungsberichte aus Unternehmen ermöglichen es, die vorgestellten Ansätze direkt auf die eigene Organisation zu übertragen und Optimierungspotenziale zu identifizieren.

Payroll im Wandel

Ein besonderer Fokus liegt auf der strategischen Weiterentwicklung von Payroll: Themen wie Automatisierung, Reporting und regulatorische Anforderungen werden ebenso beleuchtet wie die Integration von Compensation & Benefits oder betrieblicher Altersvorsorge in digitale Systemlandschaften.

Strategische HR-Arbeit stärken

Gleichzeitig zeigen führende Anbieter, wie moderne HR-Prozesse durch Self-Services, mobile Anwendungen und intelligente Datenanalysen effizienter gestaltet und stärker in die Unternehmensstrategie eingebunden werden können.

Inspiration in besonderer Umgebung

Nicht zuletzt überzeugt auch der Veranstaltungsort: Das GS1 Germany Knowledge Center bietet mit seiner modernen Infrastruktur optimale Bedingungen für interaktive Formate, Wissensaustausch und Innovation.

Für alle, die ihre HR- und Payroll-Prozesse aktiv gestalten und auf das nächste Level heben möchten, ist die Teilnahme eine lohnende Investition. Die Kombination aus Expertenwissen, konkreten Tools und persönlichem Austausch macht die HR & Payroll Tools Days 2026 zu einem Pflichttermin für die HR-Community im Jahr 2026.

Informationen und Anmeldung:

HR & Payroll Tools Days 2026

Datum: 7. bis 8. Juli 2026

Ort: GS1 Germany Knowledge Center

Veranstalter: DATAKONTEXT GmbH

Hier geht es zur Anmeldung:



Inhalte:

- Aktuelle HR- und Payroll-Trends
- Softwarelösungen und Live-Demos
- Best Practices aus Unternehmen
- Networking mit Expert:innen und Anbietern

Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte aus HR, Payroll, Compensation & Benefits sowie IT

Bisherige Sponsoren & Partner (Auswahl):

BDAE Holding GmbH, Centric IT Solutions, Dayforce Entgelt und Rente AG, HANSALOG GmbH, Peras GmbH, Personio GmbH, Sage Deutschland GmbH, SoftConsult Häge GmbH, SP-Data GmbH, SpinifexIT, VRG Unternehmensgruppe, FIS Informationssysteme und Consulting GmbH

QUELLE: DATAKONTEXT GmbH, datakontext.com

KI entlastet die Personalverwaltung spürbar

In vielen Unternehmen zeigt sich, dass administrative Routinen im HR-Bereich nach wie vor einen erheblichen Teil der Arbeitszeit binden – trotz Digitalisierung. Gleichzeitig wächst der Druck, diese Prozesse so zu gestalten, dass sie die Mitarbeitenden entlasten und Organisationen agiler machen. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie moderne Technologien – insbesondere KI – dabei helfen können, Barrieren abzubauen und Personalverwaltung neu zu denken.

Personalverwaltung war immer schon das ungeliebte Kind innerhalb von HR. Hierunter fallen alle routinemäßigen Aufgaben im Personalbereich – sozusagen von der Einstellung bis zum Austritt eines Mitarbeiters. Personaladministration ist aus innerbetrieblichen Gründen erforderlich, schließlich sind Termine zu beachten (z. B. Ablauf von Fristen), Arbeitsverträge auszufüllen, Personalakten anzulegen und Mitarbeiteranträge zu bearbeiten, wie beispielsweise Urlaubs- und Krankmeldungen, Entgeltzahlungen durchzuführen. Zahlreiche administrative Aufgaben entstehen aufgrund gesetzlicher und tarifvertraglicher Vorgaben, wie z. B. Schriftverkehr mit Behörden, Krankenkassen und Sozialversicherungen.

In der Personalverwaltung wird IT schon seit Jahrzehnten genutzt, trotzdem betreibt HR immer noch viel zu viel Aufwand für Datenerfassung, Korrekturen und Auswertungen. Es stellt sich daher die Frage, ob sich diese lästigen Verwaltungsarbeiten zukünftig mittels künstlicher Intelligenz (KI) einfacher und schneller erledigen lassen, im Idealfall sogar komplett automatisieren lassen.

Chatbots anstatt ESS

Die meisten Anfragen und Informationswünsche der Mitarbeiter können mittlerweile von diesen direkt im Selbstbedienungsmodus erledigt werden. HR-Experten müssen hierfür nicht mehr kontaktiert werden. Mittels KI kann Employee Self Service (ESS) allerdings noch erheblich erweitert und verbessert werden. Die erforderliche Technologie hierfür existiert bereits: Chatbots. Sie ermöglichen einen freien Dialog zwischen Mensch und Computer: Der Nutzer formuliert seine Anfragen umgangssprachlich in Textform, entweder in Stichworten oder in ganzen Sätzen, und erhält darauf – im Idealfall – vom Chatbot die richtige Antwort.

Zukünftig wird für diesen Dialog keine Tastatur mehr nötig sein; stattdessen reicht die Spracheingabe aus. Alle denken bei Chatbots zunächst an ChatGPT, allerdings müsste das für ein Unternehmen verwendete Large Language Model zunächst mit den Fachtermini von HR sowie betriebsinternen Vorschriften, z. B. Betriebsvereinbarungen, Sicherheitsregeln und Dienstanweisungen, trainiert werden.

Ein Chatbot sollte letztlich sämtliche Fragen der Mitarbeiter an HR zuverlässig und korrekt beantworten können. Ebenso erfolgt hierüber die Aktualisierung eigener Daten, z. B. Adressänderung, oder der Abruf von Dokumenten, beispielsweise Bescheinigungen oder Verdienstnachweise.

Ein möglicher Anwendungsfall ist die Zeiterfassung über einen Chatbot (vgl. Abb. 1). Hierbei sind

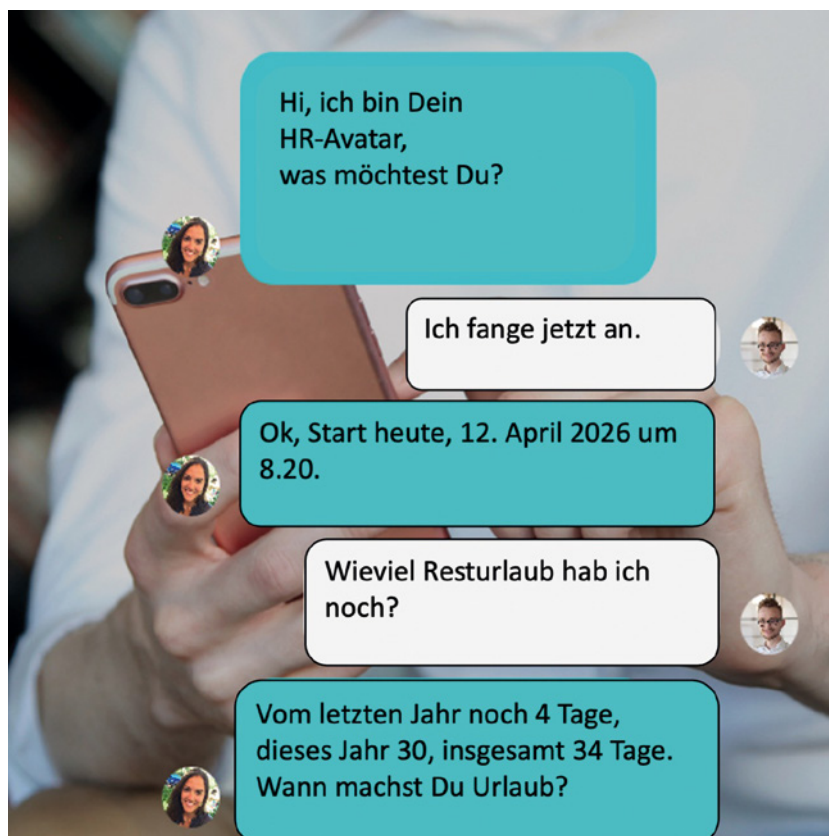


Abb. 1: Zeiterfassung über Chatbot (Auszug)

keine speziellen Masken und Eingabefelder für die Datenerfassung nötig. Es kann auch auf spezielle Erfassungsgeräte und Karten verzichtet werden. Der Arbeitnehmer teilt dem Chatbot bei Arbeitsbeginn lediglich in seiner Umgangssprache (evtl. auch fremdsprachig) mit: „Ich fange jetzt an“. Das System bestätigt die erfasste und gespeicherte Uhrzeit. Im weiteren Verlauf des Dialogs könnte der Nutzer weitere Auskünfte verlangen, z. B. nach Resturlaubstagen. Die darauffolgende spontane Beantragung von Urlaub und der anschließende Workflow – wie die Genehmigung des Antrags durch den Vorgesetzten und die Eintragung im Urlaubskonto – sind mögliche nächste Schritte.

KI-Agenten und Recruiting-Chatbots

Wenn KI-Systeme umfassende, aus mehreren Schritten bestehende Prozesse selbstständig erledigen, dann handelt es sich um KI-Agenten. Der Nutzer vergibt lediglich den Auftrag, und der Agent erledigt alle Zwischenschritte autonom. Auch KI-Agenten benötigen und analysieren große Datenmengen; sie sind lernfähig und in der Lage, eigenständige Entscheidungen zu treffen.

Mithilfe von Recruiting-Chatbots können Bewerber fast alle aus Arbeitgebersicht wichtigen Daten im Dialog erfassen und sie für den Recruiter übersichtlich zusammenstellen. Ferner kann der Chatbot die Terminvergabe für Bewerbungsgespräche erledigen. Hierfür erhält das Programm Zugriff auf die Kalender der am Bewerbungsgespräch zu beteiligenden Personen (vgl. Mülder). Ein Chatbot erleichtert auch die Arbeit intern für die Nutzer im HR-Bereich. Die Bedienung von HR-Systemen wird erleichtert, und die Suche nach bestimmten Informationen vereinfacht.

Abbildung 2 zeigt exemplarisch, wie einfach der Zugriff auf Personalakte sein kann, auch ohne genaue Suchbegriffe und Menüpunkte. In gleicher Weise sind folgende Anfragen denkbar:

- Zeige mir die letzten drei Krankmeldungen von Paula Schulze.
- Welchen Dienstwagen fährt Paula Schulze und wie sind die Leasing-Konditionen?
- Erstelle eine Jobbeschreibung für einen erfahrenen Mitarbeiter im Bereich Konzernabschluss.

KI vereinfacht die Verwaltung von Dokumenten

Generative KI erleichtert die Erzeugung von Texten. Bei der Erstellung werden oftmals ältere

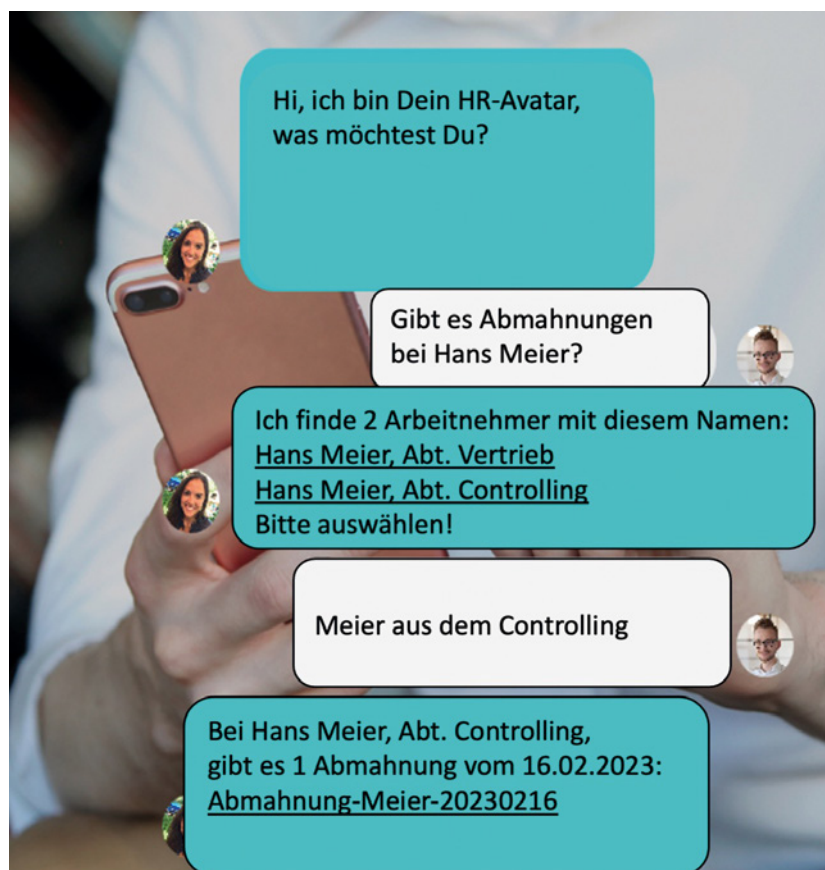


Abb. 2: Chatbot erleichtert Zugriff auf die Personalakte

Schriftstücke als Muster genutzt und jeweils aktualisiert. Hierbei können allerdings leicht Fehler auftreten. Viele Schriftstücke müssen zudem rechtskonform sein. Außerdem müssen die Schreiben häufig in verschiedenen Sprachen verfasst sein. Beispiele hierfür sind Arbeitsverträge, Kündigungsschreiben und Stellenausschreibungen.

Möglicherweise müssen die Schriftstücke versandt, unterschrieben, zurückgeschickt und anschließend in einer Personalakte archiviert werden. KI kann derartige Prozesse umfassend unterstützen: Der Versand erfolgt digital an die richtigen Adressaten, eingehende Dokumente, z. B. E-Mail-Anhänge oder Scans, werden klassifiziert und später korrekt in der digitalen Personalakte archiviert.

Im Recruiting kann KI die Formulierung von Anzeigentexten übernehmen sowie 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, mit formeller oder informeller Ansprache („Du“ oder „Sie“) oder in einfacher Sprache.



Die Anzeigen können nach geschlechts- oder altersspezifischen Ausdrücken analysiert werden (AGG-Konformität). Schließlich unterstützt KI bei der visuellen Gestaltung, indem Bilder neu generiert bzw. verändert oder kurze, stellenspezifische Videos erzeugt werden (vgl. Böhm).

KI prüft Compliance

Payroll-Compliance verursacht einen hohen Aufwand bei der Personaladministration. Mithilfe von KI lässt sich die Einhaltung von Compliance-Vorschriften überprüfen. Hierzu zählen die Durchführung von Audits und die proaktive Prüfung von Entgeltabrechnungen. Es geht darum, Fehler und Anomalien in den Daten zu erkennen. Für die Datenanalyse werden historische Abrechnungsdaten herangezogen. Ferner müssen sämtliche relevanten gesetzlichen Vorschriften, wie beispielsweise Arbeitsgesetze, Steuervorschriften und deren laufende Änderungen, von der KI berücksichtigt werden (vgl. Raba).

KI kann allerdings auch für Arbeitgeberprüfungen seitens externer Stellen genutzt werden. Seit Anfang 2025 testet die Deutsche Rentenversicherung (DRV) im Rahmen des Projekts KIRA (KI für risikobasierte Arbeitgeberprüfungen). Die KI nutzt hierbei anonymisierte Unterlagen aus früheren Prüfungen. Es soll ein Ranking erstellt werden, welche Unternehmen vorrangig geprüft werden und welche Prüfunterlagen besonders auffällig waren.

Ziel ist es letztlich, eine höhere Aufdeckungsquote bei Scheinselbstständigkeit und verdeckter Arbeitnehmerüberlassung zu erreichen. Letztlich können die Unternehmen mit höheren Beitragsnachforderungen seitens der DRV rechnen, soweit nicht korrekt gearbeitet wurde (vgl. Simon/Vogel).

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)
- Mülder, W.: KI revolutioniert Arbeit, Bildung und Gesellschaft – und HR, in: HR Performance 1/2026, S. 60–63
- Raba, E.: KI in der Gehaltsabrechnung: Die neuesten Trends 2026, in: <https://zalaris.de/consulting/resources/blog/ki-in-der-gehaltsabrechnung-die-neuesten-trends-2025> (20.11.2025)
- J. Simon/H.-P. Vogel: Scheinselbstständigkeit auf der Spur: Betriebsprüfungen der DRV ab 2025 mit KI (2.9.2024), in: <https://www.humanresourcesmanager.de/arbeitsrecht/scheinselbststaendigkeit-betriebspruefungen-der-drv-ab-2025-mit-ki/>

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



Die intelligente Personalakte

Wie KI das Dokumentenmanagement und die HR-Prozesse revolutioniert.

Im Zentrum des Wandels steht HR: Der Fachkräftemangel, Kostendruck, neue Nachweispflichten und die wachsenden Erwartungen an die Employee Experience sind nur einige der Herausforderungen. Obwohl viele Unternehmen die digitale Personalakte bereits eingeführt haben, verwenden sie diese oft noch wie einen elektronischen Ordner. Das ist der entscheidende Ansatz für 2026: HR-Fälle Ende-zu-Ende steuern, nicht „PDF ablegen“ – alles nachvollziehbar, fristensicher, rollenbasiert und KI-fähig. Weil KI ihren Vorteil erst dann ausspielt, wenn Dokumente nicht „passiv abgelegt“, sondern als Prozessobjekte behandelt werden: Ein Dokument kann Aufgaben auslösen, ein Fristdatum kann Warnungen erzeugen und ein Statuswechsel kann Folgeprozesse anstoßen.

Deutschland im Realitätscheck: Ambitioniert, ja – aber die Umsetzung ist oft mühsam

Die Realität in deutschen Firmen – Ein Überblick über aktuelle Untersuchungen

In Deutschland ist die HR-Landschaft von einer gewissen Ambivalenz gekennzeichnet. Es wird ei-

nerseits das Potenzial der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz (KI) erkannt, doch die Umsetzung bleibt andererseits hinter den Erwartungen zurück.

- **Digitalisierungsgrad stagniert:** Laut der Studie „Benchmark HR-Digitalisierung 2024“ des Personalmagazins ist es bedauerlich, dass der Digitalisierungsgrad auf einem „mittelmäßigen“ Niveau verweilt. Lediglich 32 Prozent der Befragten sind mit dem Ist-Zustand zufrieden.
- **Die Nutzung von KI steckt noch in den Kinderschuhen:** Bitkom berichtet, dass nur 20 Prozent der Unternehmen sie bereits einsetzen, obwohl 78 Prozent sie als Chance betrachten. Im Bereich der Human Resources ist die Nutzung von KI noch geringer: Lediglich 14 Prozent erstellen mithilfe von KI Arbeitszeugnisse, und nur 9 Prozent verwenden HR-Chatbots.
- **Hohe Zukunftserwartungen:** Die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung belegt jedoch, dass die Erwartungen hoch sind. Während heute nur zehn Prozent der Menschen einen Nutzen von KI in der Personalplanung erken-

nen, sind es in den nächsten drei Jahren bereits 35 Prozent, die es erwarten.

Größte Hürden: Die hohen Investitionskosten (80 %) und der Mangel an qualifiziertem Personal (60 %) werden von Unternehmen als Hauptbarrieren für eine schnellere Digitalisierung genannt, wie der Bitkom Digital Office Index zeigt.

Der wahre Gegner ist die „Knowing-Doing-Gap“: Das Wissen ist da – doch wirksam wird es erst durch saubere Prozesse, gute Datenqualität, Governance und die Akzeptanz der Nutzer.

Personalakte AI.0: Vom Dokumentenregister zur HR-Fallakte

Moderne DMS/ECM-Personalakten wandeln sich zu Prozess- und Nachweisplattformen. Im Mittelpunkt stehen „HR-Cases“ – z. B.:

- Eintritt (Onboarding-Dossier)
- Wechsel (Position, Vergütung, Standort, Teilzeit)
- Abwesenheit (Arbeitsunfähigkeit, Elternzeit, Pflegezeit)
- Entwicklung (Qualifizierung, Zielvereinbarung, Lernpfade)
- Austritt (Offboarding-Dossier inklusive Rückgabe, Sperren, Entfernen)

Der Vorteil: Alles wird in einem Vorgang zusammengeführt – Dokumente, Entscheidungen, Beteiligte, Fristen und Nachweise –, sodass es auditierbar ist, anstatt „verstreut“ zu sein. Ein robustes Case-Modell beinhaltet normalerweise: Register-/Metadatenmodell, Rollen-/Berechtigungskonzept (Need-to-know), Audit-Trail/Versionierung, Fristenmanagement, Workflow-Logik und Integrationen in die HR-Kernsysteme.

Was DMS/ECM-Anbieter heute im Angebot haben – und was wirklich wichtig ist

Es gibt eine große Vielfalt auf dem Markt. Während einige Anbieter den Schwerpunkt auf robuste Akten-/Archiv- und Compliance-Funktionen legen, konzentrieren sich andere auf Workflow-Automatisierung, Self-Services oder KI-Assistenz. Wichtig ist nicht die Anzahl der Features, sondern wie sie den Prozess beeinflussen.

Typische Funktionsbausteine:

- **Records & Compliance:** Revisionsichere Ablage, Zugriffsschutz, konsistente Aufbewahrungs-/Löschlogik.

- **Intelligenter Posteingang (OCR/IDP):** Das Erkennen, Klassifizieren und automatisierte Zuordnen von Dokumenten; Extraktion von Metadaten.
- **Semantische Suche & „Fragen an die Akte“:** Mit der natürlichsprachlichen Suche finden wir schneller Klauseln, Fristen und Nachweise – aber wir müssen immer noch die Rechte prüfen.
- **Workflows & E-Signatur-Anbindung:** Genehmigungen, Vertragsänderungen und Bescheinigungen erfolgen ohne Medienbruch; Zustellung und Nachweis sind kontrollierbar.
- **Low-Code für HR-Prozess-Apps:** Schnelle Resultate sind möglich, doch ohne Governance drohen Schatten-IT, zersplitterte Daten und fehlende Löschkonzepte.
- **Hybride Landschaften sind der Standard:** HR-Suite, DMS/ECM, Collaboration und Spezialtools existieren nebeneinander (Cloud und On-Premises). Erfolgsfragen: Wo befindet sich die Hauptquelle (System of Record)? Auf welche Weise erfolgt eine konsistente Verknüpfung von Identitäten, Rollen und Stammdaten?

Entscheidung mit Weitblick statt „Feature-Bingo“: Wer Systeme „per Feature-Häkchen“ auswählt, gefährdet teure Fehlentscheidungen. Ein bewährter Ansatz ist: Zuerst die Risiken minimieren und die Prozesse stabilisieren – dann die KI skalieren. Das resultiert in anderen Auswahlkriterien: Datenschutz-/Audit-Fähigkeit, Integrationsfähigkeit, Metadaten-/Registerlogik, Governance-Support, Transparenz/Logging sowie der Frage, wie gut das System die realen HR-Cases abbildet.

KI-Use-Cases, die HR deutlich entlasten (SMART-Steckbriefe)

Die nachfolgenden Anwendungsfälle können viele Organisationen kurzfristig als Pilotprojekte umsetzen – und sie profitieren direkt von einer digital gut strukturierten Personalakte.

A) Personalbeschaffung: Lebenslauf-Parsing & strukturierte Vorauswahl

- **S:** Lebensläufe automatisiert auslesen und mit den Anforderungen abgleichen.
- **M:** Hohe Zeitersparnis bei der Erfassung von Daten; Abläufe werden erheblich beschleunigt.
- **A:** Pilotierbar mit klaren Kriterien und „Human-in-the-loop“ ist gut.
- **R:** Schnelligkeit wird im Recruiting zum Vorteil im Wettbewerb.
- **T:** Sechs bis acht Wochen Pilot, inkl. Bias-Check.



Achtung: Kandidaten können durch Falschklassifizierungen oder Bias ungerecht aussortiert werden – daher ist eine menschliche Prüfung unerlässlich.

B) Kommunikation mit Bewerbern und Mitarbeitern: HR-Chatbots im Dauerbetrieb

- S: Standardfragen, Statusupdates und Prozessmanagement (z. B. Urlaub, AU und Onboarding) werden automatisiert.
- M: Geringeres Ticket-Volumen, schnellere Antworten, verbesserte Experience.
- A: Oftmals sind sie technisch einfach; entscheidend sind die Wissensbasis, die Eskalation und der Datenschutz.
- R: Alles geht digital – vor allem mobil – wird erwartet.
- T: MVP in vier bis sechs Wochen (FAQ + 2 Standardprozesse).

C) Workforce Management: Bedarf und Schichten intelligent planen

- S: KI ermittelt den Personalbedarf und optimiert Dienstpläne unter Berücksichtigung von Regeln.
- M: Planungseffizienz kann sich erheblich verbessern.
- A: In den Bereichen Schichtbetrieb, Service, Healthcare und Logistik ist es besonders effektiv.
- R: Entlastet Führungskräfte, verbessert Planbarkeit und Fairness.
- T: Acht bis zwölf Wochen Pilotphase (Daten, Regeln, Mitbestimmung).

D) Talentmanagement: Analyse der Skill-Gap & Lernpfade

- S: Ableitung von Skills aus Profilen/Beurteilungen, Identifizierung von Lücken, Empfehlung von Lernpfaden.

- M: In zahlreichen Organisationen sind Kompetenzlücken ein großes Thema (vor allem in Bezug auf analytisches Denken, Führung und Tech-Skills).
- A: Grundvoraussetzung: Skill-Taxonomie und Zugriff auf die Daten.
- R: Basis für Transformation, interne Mobilität sowie Re-/Upskilling.
- T: Erste Empfehlungen in acht bis zwölf Wochen.

E) People Analytics: Fluktuation/Bindung – proaktive Maßnahmen ergreifen

- S: Erkennen Sie die Gründe für freiwillige Kündigungen und bieten Sie proaktiv Unterstützung an.
- M: Modelle sind nützlich – aber sie sollten als Entscheidungshilfe fungieren, nicht als Autopilot.
- A: Transparenz, Reduzierung und Governance sind unerlässlich.
- R: Retention bewahrt Wissen, Produktivität und Kosten.
- T: Zwölf Wochen Pilotphase, klare „Red Lines“ (keine automatisierten Individualentscheidungen).

F) Compliance-Autopilot: Fristen, Löschung, Offboarding-Dossier

- S: Aufgaben/Alerts zu Löschrufen, Befristungen, Probezeit, Zertifikaten; Offboarding als dokumentierter „Exit-Case“.
- M: Reduzierter Audit-Stress, minimiertes Risiko, verbesserte Nachweisführung.
- A: Alles prima umsetzbar mit dem Registermodell und Fristenkatalog.
- R: Offboarding ist zeitkritisch und anfällig für Fehler – deshalb ist Struktur das beste Mittel.
- T: Sechs bis zehn Wochen, einschließlich Löschkonzept.

Anwendungsfälle in der Kurzliste (häufige „Quick Wins“)

- Automatisierte Erstellung von Zeugnissen (inkl. Review-Schleife).
- Vertrags-/Klauselprüfung („Welche Änderungen wurden seit der letzten Version vorgenommen?“).
- Automatisierter Versand von Bescheinigungen und Standardschreiben.
- Wissensassistent für Richtlinien/Benefits („Was gilt in Fall X?“).
- Übersetzung/Accessibility (vereinigte Vorlagen).
- Posteingang: Identifizieren, Schwärzen, Zuordnen, Nachfordern fehlender Dokumente.

Gesetzliche Rahmenbedingungen: Der Wegweiser für digitale Akten und KI

Die Einführung von HR-KI erfordert es, dass man Compliance von Anfang an berücksichtigt. Eine integrierte Strategie, die DS-GVO, GoBD, EU AI Act und Arbeitsrecht umfasst, ist praxistauglicher als isolierte Einzelmaßnahmen.

Wichtige Eckpunkte:

- **DS-GVO & Beschäftigtendatenschutz:** Nur Daten speichern, die erforderlich sind (§ 26 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)), „Need-to-know“-Prinzip, Protokollierung.
- **Löschkonzept:** Zweckbindung und Fristen (z. B. Lohnunterlagen: zehn Jahre; Verträge/Zeugnisse: drei Jahre; abgelehnte Bewerbungen max. sechs Monate (halbjährig)).
- **GoBD/Revisionsicherheit:** Unveränderlichkeit, Protokollierung von Änderungen und Verfahrensdokumentation für steuerrelevante Dokumente.
- **Schriftform vs. digital:** Einige Dokumente müssen im Original bewahrt oder mit einer qualifizierten elektronischen Signatur (QES) versehen werden.
- **Mitbestimmung:** Betriebsrat frühzeitig einbeziehen und den Rahmen durch eine Betriebsvereinbarung festlegen.
- **EU-AI-Act:** Eine Vielzahl von HR-KI-Systemen wird als Hochrisiko eingestuft (z. B. Einstellen, Leistungsbeurteilung, Karriereaufstieg). Zu den Pflichten gehören unter anderem Risikomanagement, Daten-Governance, menschliche Kontrolle und Transparenz.

Praxisbezogene Hilfsmittel: Ein strukturierter Risiko-Check für jeden Use Case (Zweck, Daten, Betroffene, Fehlerszenarien, Human Oversight, Logging, Monitoring) sorgt für Sicherheit. Als Vorlage kann der PROJECT-CONSULT-KI-Risiko-Leitfaden genutzt werden.



Quelle: <https://www.project-consult.de/ki-leitfaden/>

Ausblick: Entwicklungen, die das HR-Dokumentenmanagement verändern werden

Drei Entwicklungen sind eindeutig erkennbar:

1. **Agentic AI (KI-Agenten):** KI übernimmt das Orchestrieren von mehrstufigen Workflows – z. B. Onboarding: vom Vertrag bis zur IT-Ausstattung.
2. **Digital Twin of an Organization:** Simulationen ermöglichen eine vorherige Bewertung der Auswirkungen von Umstrukturierungen oder neuen Arbeitszeitmodellen.
3. **Predictive People Risk Scoring:** Frühwarnsysteme für Risiken wie Kündigung, Compliance-Verstöße oder Burnout – jedoch mit klaren Grenzen, Transparenz und ethischen Standards.

Gleichzeitig wächst der Erwartungsdruck: Vor allem die jüngeren Zielgruppen wollen eine moderne digitale Arbeitsumgebung. Und: Viele HR-Transformationen scheitern nicht aufgrund technischer Probleme, sondern wegen der Komplexität, der Akzeptanz und der Zeitpläne, berichtet Renato Herrmann aus seiner Erfahrung.

Umsetzung, die klappt: Ein pragmatischer Aktionsplan

Empfehlungen aus der Projekterfahrung von PROJECT-CONSULT (PCIM)

Für Sie als HR-Führungskraft bedeutet das, den Wandel jetzt aktiv zu gestalten. Die folgenden Schritte helfen Ihnen dabei:

1. **Erfolgsfaktor Mensch:** Change- und Akzeptanzmanagement sind entscheidend für die Nutzung und Qualität; ein gezieltes Coaching der HR-Verantwortlichen ist ein wichtiger Erfolgsbaustein. > Alle Mitarbeitende auf die Reise mitnehmen!
2. **Standortbestimmung durchführen:** Analysieren Sie Ihre aktuellen HR-Prozesse. Wo verlieren Sie Ihre meiste Zeit? Welche Aufgaben sind repetitiv und fehleranfällig?
3. **Klare Strategie entwickeln:** Definieren Sie, welche Ziele Sie mit der Einführung bzw. dem Ausbau der Personalakte und KI erreichen wollen. Geht es um Effizienz, bessere Servicequalität oder datengestützte Entscheidungen? > Erst Prozesse, dann Technik!
4. **Rechtlichen Rahmen sicherstellen:** Prüfen Sie Ihre Compliance in Bezug auf DS-GVO, GoBD und den EU AI Act. Erstellen Sie eine AI-Police, ein Löschkonzept und eine Verfahrensdokumentation.



Die Meilensteine zur Umstellung auf die digitale Personalakte

kumentation. > Governance ist kein Projektanhang!

- Technologie klug auswählen:** Wählen Sie Anbieter, deren Lösungen skalierbar, integrationsfähig und nachweislich rechtskonform sind. > Wählen Sie nicht nur nach Feature-Listen aus!
- Herstellerneutral vorgehen:** Eine unabhängige Beratung unterstützt dabei, die Anforderungen sauber zu erfassen, die Anbieter objektiv zu bewerten und die Einführung organisatorisch abzusichern.

Steuerung in der Praxis: Kennzahlen und typische Fallstricke

Um sicherzustellen, dass das HR-Dokumentenmanagement nicht in ein „digitales Ablage-Tuning“ fällt, sind wenige, aber robuste Kennzahlen von großer Hilfe:

- Durchlaufzeit pro Case (z. B. Onboarding; vom Angebot bis zur Startfähigkeit)
- First-Time-Right-Quote (Anteil der Vorgänge ohne Rückfragen aufgrund fehlender Unterlagen)
- Suchzeit (Zeitspanne bis zum Auffinden prüf-relevanter Unterlagen)
- Audit Findings (Anzahl/Schwere der Feststellungen zu Aufbewahrung, Zugriff, Löschung)
- Adoption (Self-Service-Quote, Einsatz von Wissens-/Chatfunktionen, Ticket-Reduktion)

Typische Stolpersteine sind unter anderem: unklarer Aktenzuschnitt („Wir digitalisieren erst mal die Ordnerstruktur“), fehlende Verantwortung für die Metadatenqualität, zu viele Sonderwege ohne Governance, KI ohne Leitplanken (kein Monitoring/Logging) und Change erst nach dem Go-Live.

Fazit

Die digitale Personalakte ist das HR-Content-Backbone: Sie verknüpft Dokumente, Prozesse, Fristen, Rechte und Nachweise – und ermöglicht so eine verantwortbare Skalierung von KI im HR.

Künstliche Intelligenz ist kein Allheilmittel, aber ein extrem leistungsstarkes Werkzeug, das die Personalarbeit von einer reaktiven Verwaltungseinheit zu einem proaktiven, strategischen Partner des Unternehmens transformieren kann. Die Automatisierung von Routineaufgaben setzt wertvolle Ressourcen frei, die Sie für die wirklich wichtigen Themen nutzen können: Talententwicklung, Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung.

Der Weg zur intelligenten Personalarbeit ist ein Marathon, kein Sprint. Doch wer jetzt die richtigen Weichen stellt, sichert nicht nur die Zukunftsfähigkeit der eigenen Abteilung, sondern leistet auch einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des gesamten Unternehmens.

RENATO HERRMANN,
Geschäftsführer PROJECT
CONSULT Information
Management PCIM GmbH,
Spezialist für die Digitale
Transformation,
www.project-consult.de



KI im Personalmanagement: effizient und vertrauenswürdig

Insbesondere im Personalwesen kann künstliche Intelligenz ihr transformatives Potenzial unter Beweis stellen: Sie bewältigt repetitive Aufgaben mit bislang unerreichter Geschwindigkeit, reduziert menschliche Fehlerquoten und gibt HR-Teams Zeit für strategisch wichtige Tätigkeiten.



Kandidatenvorqualifizierung mit Intelligenz

Die Kandidatensuche und -bewertung gehören zu den zeitintensivsten HR-Funktionen. Hier kann künstliche Intelligenz (KI) helfen, Lebensläufe systematisch zu analysieren, relevante Qualifikationen zu extrahieren und Skills nach zuvor definierten Anforderungsprofilen zu bewerten. Das HR-Team erhält eine vorqualifizierte Auswahl und kann sich dadurch vollständig auf die eigentliche Personalauswahl konzentrieren. Die Vorqualifikation mit KI spart nicht nur Stunden bei der Dokumentenprüfung, sondern erhöht auch die Qualität der Auswahlentscheidungen durch konsistente Bewertungskriterien.

Automatisierte Dokumentenerstellung und Wissensvermittlung

Auch bei der automatisierten Erstellung von HR-Dokumenten schafft KI messbare Mehrwerte. Verträge, Schulungsmaterialien, Onboarding-Präsentationen oder Richtlinien entstehen dabei in einer Geschwindigkeit, die mit manuellen Prozessen bei Weitem nicht erreicht werden kann. KI-Systeme generieren diese Inhalte auf Basis vorhandener Vorlagen und liefern personalisierte, konsistente Unterlagen.

Automatisierte Kandidatenkommunikation

KI-gestützte Chatbots oder automatisierte Antwortsysteme beantworten die Flut wiederkehrender Fragen von Bewerbern und Mitarbeitern direkt, präzise und rund um die Uhr. Dies reduziert nicht nur die Kommunikationslast für HR-Teams erheblich, sondern verbessert auch die Kandidatenerfahrung durch schnelle, verlässliche Reaktionen.

Ethisch korrekt und vertrauenswürdig

Die HR-Abteilung hantiert mit besonders sensiblen persönlichen Daten. Darum ist hier beim Einsatz von KI besondere Sorgfalt geboten. Unternehmen müssen daher sicher sein können, dass die von ihnen gewählten HR-Lösungen mit KI-Funktionen auf Basis ethischer Maßstäbe entwickelt werden. Insbesondere ist auf die folgenden Faktoren zu achten:

- **Vermeidung von Verzerrungen:** Die Überprüfung von Trainingsdaten und Feedbackschleifen gewährleistet Fairness über alle Benutzersegmente hinweg.
- **Halluzinationserkennung:** Verlässliche Kontrollmechanismen müssen erkennen, wenn ein KI-System Daten erfindet.
- **Human-in-the-Loop-Validierung:** Jedes Modell-Update muss Plausibilitätsprüfungen, Audittrails und Qualitätskontrollen beinhalten, um sicherzustellen, dass keine kritische Entscheidung im luftleeren Raum getroffen wird.
- **Datenschutz und -sicherheit:** KI-Systeme dürfen Kundendaten niemals zu Trainingszwecken an Dritte weitergeben. Die Daten müssen anonymisiert und gemäß DS-GVO und anderer globaler Standards gesichert werden.
- **Transparenz:** Jede KI-Interaktion muss nachvollziehbar sein und die Annahme, Ablehnung oder Bearbeitung der Ergebnisse ermöglichen.

Gewöhnlich bedeutet gefährlich

Gewöhnliche generative Large Language Models (LLM) wurden nicht für die Anforderungen im Personalwesen entwickelt. Sie können keine HR-Vorschriften interpretieren oder den Schutz sensibler Daten gewährleisten. LLMs im Personalwesen müssen stattdessen anhand kuratierter, produktspezifischer Datensätze trainiert werden. Genau das trifft auf die HR-Lösungen von Sage zu, die so helfen, die Effizienzgewinne durch KI mit rechtlichen und ethischen Vorgaben unter einen Hut zu bringen.

OLIVER ROZIC,
Vice President Product Management
bei Sage



Digitale Personalaktenführung (DPA)



b | r | z

Bremer Rechenzentrum GmbH
 Universitätsallee 5
 28359 Bremen
 Tel.: 04 21/2 01 52-79
 E-Mail: vertrieb@brz.ag
www.brz.ag



UNTERNEHMENSGRUPPE

ISGUS GmbH
 Oberdorfstraße 18–22
 78054 Villingen-Schwenningen
 Tel.: 0 77 20/3 93-0
 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 Software-Produkts/des Services | BRZ-ARCHIVnci | ZEUS® HR-Management | HELIX eAkte |
| 2. Hersteller des Software-Produkts/Anbieter des Services | Bremer Rechenzentrum GmbH | ISGUS GmbH | PERBILITY |
| 3. Betriebssystem | Windows | Windows | Windows |
| 4. Anzahl Installationen | | 30 | 300 |
| 5. Die DPA-Lösung ist als integriertes System verfügbar. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6. Die DPA-/DMS-Lösung ist auch als separate Systemkomponente verfügbar. | | | ✓ |
| 7. Mit welchem HR-Standardsoftwaresystem ist die digitale Personalakte verfügbar? | BRZ-HR | ZEUS® HR-Management | SAP, SuccessFactors, fidelis.Personal, LogaHR, DATEV und andere Systeme |
| 8. Individuelles Customizing oder Standardlösung? | Individual und Standard | Standard | Standard |
| 9. Die DPA-Lösung ist auch aus der Cloud verfügbar. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 10. Welche Sprachen bilden Sie in der digitalen Personalakte ab? | Deutsch | Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, Polnisch, Ungarisch | Deutsch und Englisch, andere Sprachen auf Anfrage |
| 11. Eine aktenübergreifende Suche ist möglich. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 12. Die DPA-Lösung deckt den privatwirtschaftlichen Bereich ab. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 13. Die DPA-Lösung deckt den öffentlich-rechtlichen Bereich ab. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 14. Die DPA-Lösung wird auf einer zentralen Datenbank gespeichert. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15. Referenzkunden werden angeboten. | ✓ | | |
| 16. Durch wen werden Support und Hotline sichergestellt? | | | |
| – Softwareanbieter | ✓ | ✓ | |
| – DMS-Hersteller/DMS-Dienstleister | | | ✓ |
| 17. Funktion für sensible Dokumente (Pfändung u.Ä.) | ✓ | ✓ | ✓ |
| Anforderungen an die digitale Personalakte | | | |
| 18. Die flexible Gestaltung der Akten (Registerstruktur) ist gegeben. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19. Die Abbildung komplexer Berechtigungsstrukturen ist möglich. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (Compliance) des Datenschutzes und der IT-Sicherheit sind sichergestellt. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 21. Eine bedienerfreundliche Benutzeroberfläche durch Look-and-Feel der Papierakte inkl. Blätterfunktion ist gegeben. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22. Die Wiedervorlage für Dokumente ist systemseitig gegeben. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23. Das Löschen von Dokumenten ist nach dem Vier-Augen-Prinzip initialisiert und möglich. | ✓ | | ✓ |
| 24. Dokumentenimport und Scannen sind systemseitig integriert. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 25. Die direkte Archivierung von E-Mails und MS-Office-Dokumenten erfolgt sofort in die Mitarbeiterakten. | | | ✓ |
| 26. Die Standortunabhängigkeit durch webbasierte Systemlösung ist gegeben. | ✓ | ✓ | ✓ |
| 27. Die Systemunabhängigkeit der DPA-Lösung ist gegeben. | | | |
| – ERP | | | ✓ |
| – Datenbank | | | |
| – Betriebssystem | ✓ | | |
| – Archivsystem | | | |
| 28. Wie hoch ist die jährliche Wartungsgebühr? | | nach Anfrage/Spezifizierung | im Mietpreis enthalten |
| 29. Die Wartungsgebühr deckt gesetzliche Änderungen ab. | | | ✓ |
| 30. EU-Datenschutz-Grundverordnung | fit | cert. | fit |

Digitale Personalaktenführung (DPA)



XFT.
Experten für
Information.

XFT GmbH
Herr Pascal Bivi
Altrottstraße 31
69190 Walldorf
Tel.: 0 62 27/5 45 55-0
E-Mail: vertrieb@xft.com
www.xft.com

| | |
|--|--|
| 1. Name des Software-Produkts/des Services | XFT Personnel File 454 |
| 2. Hersteller des Software-Produkts/Anbieter des Services | XFT GmbH |
| 3. Betriebssystem | alle von SAP unterstützten |
| 4. Anzahl Installationen | > 400 |
| 5. Die DPA-Lösung ist als integriertes System verfügbar. | ✓ |
| 6. Die DPA-/DMS-Lösung ist auch als separate Systemkomponente verfügbar. | ✓ |
| 7. Mit welchem HR-Standardsoftwaresystem ist die digitale Personalakte verfügbar? | SAP S/4HANA, SAP SuccessFactors, SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM) |
| 8. Individuelles Customizing oder Standardlösung? | Individual und Standard |
| 9. Die DPA-Lösung ist auch aus der Cloud verfügbar. | ✓ |
| 10. Welche Sprachen bilden Sie in der digitalen Personalakte ab? | Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch; weitere Übersetzungen beim Kunden möglich |
| 11. Eine aktenübergreifende Suche ist möglich. | ✓ |
| 12. Die DPA-Lösung deckt den privatwirtschaftlichen Bereich ab. | ✓ |
| 13. Die DPA-Lösung deckt den öffentlich-rechtlichen Bereich ab. | ✓ |
| 14. Die DPA-Lösung wird auf einer zentralen Datenbank gespeichert. | ✓ |
| 15. Referenzkunden werden angeboten. | ✓ |
| 16. Durch wen werden Support und Hotline sichergestellt? | |
| - Softwareanbieter | ✓ |
| - DMS-Hersteller/DMS-Dienstleister | |
| 17. Funktion für sensible Dokumente (Pfändung u.Ä.) | ✓ |
| Anforderungen an die digitale Personalakte | |
| 18. Die flexible Gestaltung der Akten (Registerstruktur) ist gegeben. | ✓ |
| 19. Die Abbildung komplexer Berechtigungsstrukturen ist möglich. | ✓ |
| 20. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (Compliance) des Datenschutzes und der IT-Sicherheit sind sichergestellt. | ✓ |
| 21. Eine bedienerfreundliche Benutzeroberfläche durch Look-and-Feel der Papierakte inkl. Blätterfunktion ist gegeben. | ✓ |
| 22. Die Wiedervorlage für Dokumente ist systemseitig gegeben. | ✓ |
| 23. Das Löschen von Dokumenten ist nach dem Vier-Augen-Prinzip initialisiert und möglich. | ✓ |
| 24. Dokumentenimport und Scannen sind systemseitig integriert. | ✓ |
| 25. Die direkte Archivierung von E-Mails und MS-Office-Dokumenten erfolgt sofort in die Mitarbeiterakten. | ✓ |
| 26. Die Standortunabhängigkeit durch webbasierte Systemlösung ist gegeben. | ✓ |
| 27. Die Systemunabhängigkeit der DPA-Lösung ist gegeben. | |
| - ERP | |
| - Datenbank | ✓ |
| - Betriebssystem | ✓ |
| - Archivsystem | ✓ |
| 28. Wie hoch ist die jährliche Wartungsgebühr? | 20 Prozent vom Lizenzpreis |
| 29. Die Wartungsgebühr deckt gesetzliche Änderungen ab. | |
| 30. EU-Datenschutz-Grundverordnung | fit |



Warum das Dienstrad ein besonders smarter Benefit im HR-Portfolio ist

Der Benefit-Anspruch hat sich verschoben – und das messbar. Mitarbeitende erwarten heute Angebote, die sich nahtlos in ihren Alltag integrieren lassen, regelmäßig genutzt werden und einen konkreten Mehrwert bieten. Genau hier setzt das Dienstrad an. BusinessBike unterstützt Unternehmen dabei, diesen Anspruch effizient umzusetzen und als strategischen Vorteil im HR-Portfolio zu nutzen.

Wer heute als Arbeitgeber überzeugen will, braucht mehr als ein wettbewerbsfähiges Gehalt. Eine Umfrage aus dem Jahr 2024 zeigt einen eindeutigen Trend auf: Rund drei von vier Arbeitnehmenden bestätigten, dass personalisierte Benefits die Attraktivität ihres Arbeitgebers spürbar stärken [1]. Ein smarter Benefit sollte also zum persönlichen Alltag der Mitarbeitenden passen und individuelle Bedürfnisse adressieren. Die Frage ist daher nicht mehr, ob Unternehmen Zusatzleistungen anbieten sollten – entscheidend ist vielmehr, welche Benefits tatsächlich wirken.

Das Dienstrad hat sich in den vergangenen Jahren als eine der gefragtesten Antworten etabliert. Stefan Page, Geschäftsführer von BusinessBike, beschreibt den Mehrwert so: „Diensträder verbinden mehrere Ebenen miteinander. Unternehmen bieten ihren Mitarbeitenden einen konkreten Mehrwert im Alltag, während gleichzeitig Aspekte wie Gesundheit und nachhaltige Mobilität gestärkt werden.“ Diese Perspektive spiegelt sich auch in der Mission von BusinessBike wider: „Unser Ziel ist es, nachhaltige Mobilitätslösungen für möglichst viele Menschen zugänglich zu machen“, so Page.

HR unter Druck: Wirkung braucht Effizienz

HR-Abteilungen stehen heute vor einem doppelten Dilemma. Auf der einen Seite wächst der Erwartungsdruck. Mitarbeitende wünschen sich sinnvolle, flexible und nachhaltige Benefits statt Lösungen, die im Alltag kaum genutzt werden. Auf der anderen Seite fehlen Zeit und Ressourcen, um komplexe Programme einzuführen oder zu verwalten. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Dienstradleasing spürbar an Bedeutung. Eine Studie zeigt, dass der Markt seit 2020 im Schnitt um rund 23 Prozent pro Jahr gewachsen ist [2].

Das Dienstrad: zeitgemäß, alltagstauglich, beliebt

Es stellt sich die Frage: Was macht das Dienstrad zu einem so erfolgreichen Benefit? Die Antwort: vor allem seine Alltagsrelevanz! Anders als viele andere Zusatzleistungen, begleitet es Mitarbeitende täglich, sei es auf dem Weg zur Arbeit, beim Einkaufen oder in der Freizeit. Die private Nutzung ist dabei ein

zentraler Faktor. Das Fahrrad wird nicht nur für den Job eingesetzt, sondern fest in den Alltag integriert.

Genau darin liegt die Stärke des Modells. Untersuchungen zeigen, dass Benefits besonders dann geschätzt werden, wenn sie regelmäßig genutzt werden können und einen direkten Einfluss auf die Lebensqualität haben [3]. Das Dienstrad erfüllt genau diese Voraussetzung. Es schafft einen spürbaren Mehrwert im Alltag und wird dadurch nicht als Zusatz, sondern als echter Bestandteil des Lebens wahrgenommen.

Wie Mitarbeitende profitieren

Der finanzielle Vorteil ist konkret und gut nachvollziehbar. Durch die steuerliche Behandlung als Gehaltsumwandlung in Kombination mit der 0,25-Prozent-Regelung für die private Nutzung, ergibt sich eine deutliche Ersparnis gegenüber dem Direktkauf. Hochwertige Fahrräder und E-Bikes werden dadurch für viele Mitarbeitende erschwinglich. Der eigentliche Mehrwert geht jedoch darüber hinaus. Wer regelmäßig mit dem Rad unterwegs ist, baut Stress ab und startet aktiver in den Tag. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Fahrrad für den Arbeitsweg oder in der Freizeit genutzt wird.





Wie Unternehmen profitieren

Auch für Unternehmen rechnet sich das Dienstradleasing: Es entstehen keine zusätzlichen Kosten, während die Wirkung auf mehreren Ebenen spürbar ist. Das Angebot stärkt die Arbeitgebermarke, erhöht die Mitarbeiterbindung und unterstützt eine nachhaltige Positionierung. Genauso ist die Gesundheit der Mitarbeitenden ein entscheidender Faktor. Mehr Bewegung im Alltag kann langfristig zu weniger Fehlzeiten, höherer Motivation und stabilerer Leistungsfähigkeit beitragen.

Darüber hinaus ist das Dienstradleasing im Kontext von ESG-Kriterien ein glaubwürdiges Signal. Unternehmen zeigen, dass Nachhaltigkeit Teil ihrer gelebten Unternehmenskultur ist. Jeder Kilometer, der mit dem Fahrrad statt mit dem Auto zurückgelegt wird, leistet einen messbaren Beitrag zur CO₂-Reduktion.

Der eigentliche Unterschied: die digitale Plattform

So überzeugend der Benefit selbst ist, entscheidend ist die Umsetzung. BusinessBike deckt den gesamten Lebenszyklus eines Dienstrads digital ab, von der Auswahl über den Leasingvertrag bis hin zur Nutzung und Rückgabe. Für HR bedeutet das eine einmalige Einrichtung, danach laufen viele Prozesse automatisiert. „Wir bilden das Dienstradleasing ganzheitlich ab und bündeln alle relevanten Leistungen in einem System. Dazu gehören unter anderem Versicherung, Wartung, Reparatur und die Abwicklung nach Laufzeitende“, erklärt Stefan Page.

Ein zentraler Vorteil liegt in der durchgängigen Nutzerfreundlichkeit der Plattform. HR-Verantwortliche behalten jederzeit den Überblick über alle Verträge, Statusstände und Prozesse, ohne zusätzlichen administrativen Aufwand. Gleichzeitig pro-

fitieren Mitarbeitende von einer intuitiven Oberfläche, die sie Schritt für Schritt durch Auswahl und Abschluss führt. Auch Services wie Schadensmeldungen oder Wartungsanfragen lassen sich direkt digital abwickeln, was den gesamten Prozess zusätzlich vereinfacht und beschleunigt. Rückfragen an die HR-Abteilung entfallen ebenso wie Papierkram und lange Abstimmungen. Das Ergebnis ist maximale Selbstständigkeit für Mitarbeitende bei minimalem Aufwand für HR.

Von der Entscheidung bis zum ersten Kilometer

Die Einführung von BusinessBike erfolgt strukturiert und unkompliziert. Nach der Registrierung erhalten HR-Verantwortliche Zugriff auf alle relevanten Werkzeuge wie Kommunikationsvorlagen, Vertragsübersichten und einfache Verwaltungsoptionen. BusinessBike unterstützt aktiv bei der internen Kommunikation und sorgt für einen reibungslosen Start.

Ergänzend steht ein breites Netzwerk aus Fachhändlern zur Verfügung, sodass Mitarbeitende ihr Fahrrad nicht nur online auswählen, sondern auch vor Ort beraten lassen können. Die Kombination aus digitaler Plattform und persönlichem Service schafft ein nahtloses Erlebnis und sorgt für eine hohe Akzeptanz im Unternehmen.

„Unser Anspruch ist es, Unternehmen und Mitarbeitenden den Zugang zum Dienstradleasing so einfach wie möglich zu machen. Deshalb richten wir alle Prozesse konsequent auf eine schlanke, digitale und reibungslose Abwicklung aus“, sagt Stefan Page.

Quellen

- [1] Kienbaum Consultants International GmbH. (2024). Die Kunst der Mitarbeiterbindung: Warum ein maßgeschneidertes Benefitportfolio entscheidend ist.
- [2] Zukunft Fahrrad e. V. & Deloitte. (2024). Der deutsche Dienstradleasingmarkt.
- [3] MetLife. (2024). Employee Benefit Trends Study 2024.

Kontakt zu BusinessBike

BusinessBike GmbH

Ohmstraße 2

91074 Herzogenaurach

E-Mail: businessbike.lead@pon.com

Telefon: 0 91 32/64 59-2 02

STEFAN PAGE

ist Geschäftsführer von
BusinessBike
www.businessbike.de



Wie digitale Tools Zusammenarbeit neu definieren

In der modernen Arbeitswelt fungieren digitale Werkzeuge als das technologische Rückgrat für Flexibilität, Selbstbestimmung und Agilität. Die Verbindung von Webconferencing und spezialisierten Kollaborationstools ermöglicht es Teams, zeit- und ortsunabhängig produktiv zu bleiben.

Wie wird die Zusammenarbeit in New Work Unternehmen organisiert? Moderne Software-Landschaften unterteilen sich meist in drei Funktionsbereiche: Webconferencing & Kommunikation, Projektmanagement und kollaboratives Arbeiten. Modernes Webconferencing erfolgt auf einer internetbasierten und synchronen Technologie. Dies ermöglicht, virtuelle Meetings bzw. Präsentationen abzuhalten, Schulungen durchzuführen und die ortsunabhängige Zusammenarbeit (Kollaboration) von Teilnehmenden zu fördern.

| Anwendungen | Einsatzfelder |
|--------------------------|---|
| Meetings | Internes Teammeeting, Kundenbesprechung, Geschäftsleitungsrunde |
| Webinare | Konferenz, Vertriebsveranstaltung |
| Virtuelles Klassenzimmer | Online-Ausbildungs- und Trainingsformat |
| Online-Support | Technische Unterstützung Einheiten mit Bildschirmfreigabe |

Tools wie Microsoft Teams, Zoom oder Slack dienen dem synchronen Austausch und ersetzen klassische Telefonate sowie lange E-Mail-Ketten. Plattformen schaffen zunehmend Transparenz über die Aufgabenverteilung, die Verantwortlichkeiten sowie Projektfortschritte in Echtzeit. Dokumente werden gemeinsam und gleichzeitig in der Cloud bearbeitet. Digitale Whiteboards ermöglichen kreative Brainstormings.

Chancen und Nutzen von Webconferencing: Benefits

Flexibilität entsteht durch ortsunabhängige Zusammenarbeit aus dem Homeoffice oder mobil per Remote. Die gesteigerte Produktivität fördert schnelle Entscheidungen und ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit. Kosteneffizienz entsteht durch eine signifikante Reduzierung von Reisekosten (Fahrt-, Unterkunftskosten etc.) und Reisezeiten.

Die globale Reichweite schafft die Voraussetzungen für eine einfache Einbindung internationaler Teams und Partner. Schließlich trägt eine ständig wachsende Funktionsvielfalt zur Verbesserung des Informationsaustauschs bei. Dies beinhaltet Bildschirmfreigaben, Bild- und Tonaufzeichnungen sowie

zahlreiche interaktive Tools. Nicht zuletzt verstärkt auch hier der Einsatz von KI die Weiterentwicklung. Dies geschieht etwa durch das Transkribieren und die automatisierte Erstellung zielgruppenbezogener Protokolle.

Die Inhalte einer Besprechung können somit aufgezeichnet und später kann auf sie zugegriffen werden. Ein automatisches Protokollierungssystem erfasst wichtige Informationen während einer Besprechung und hilft den teilnehmenden Personen, diese später zu reflektieren. Dadurch können sich alle auf den Besprechungsinhalt konzentrieren und der Informationsaustausch und die Nachbereitung werden optimiert.

| Chancen | Nutzen |
|------------------------|----------------------------|
| Räumliche Freiheit | Produktivität gesteigert |
| Zeitliche Flexibilität | Reisekosten gesenkt |
| Globale Reichweite | Teilnahme vereinfacht |
| Funktionalität | Informationsfluss gestärkt |
| KI-Nutzung | Dokumentation erweitert |
| Unternehmenskultur | Kontrolle reduziert |
| Innovationsfähigkeit | Time to market verkürzt |
| Agiles Arbeiten | Geschwindigkeit erhöht |

Risiken und Herausforderungen

Datenschutzrechtliche Anforderungen, wie die Verwendung verschlüsselter Verbindungen und der Abschluss von Auftragsverarbeitungsverträgen, müssen strikt eingehalten werden. Sicherheitsrisiken bestehen in der Gefahr von Phishing-Angriffen, Ransomware oder einem unbefugten Datenzugriff auf vertrauliche Inhalte.

Technische Risiken liegen in der mangelnden Stabilität der Verbindung, die eine wesentliche Ursache für Störungen darstellt. Psychosoziale Folgen zeigen sich in einer gewissen Müdigkeit, der sogenannten „Zoom-Fatigue“ (Erschöpfung durch Videokonferenzen), durch die entstehende soziale Distanz sowie eine mögliche Meeting-Überlastung.

Das Teilen von Inhalten muss immer die Berücksichtigung von Urheberrechten und den Schutz der Privatsphäre (z. B. im Homeoffice) gewährleisten. Webkonferenzen finden zwischen Menschen statt, die weit voneinander entfernt sind. Es handelt sich nicht um ein persönliches Treffen, und es fehlen Informa-

tionen über das Verhalten und die Körperhaltung des Gegenübers. Dies macht es schwierig, die Atmosphäre des Treffens zu erfassen. Es wäre eine gute Idee, Webkonferenzen und traditionelle Konferenzen anlassbezogen für Besprechungen auf Arbeits- und Führungsebene zu nutzen.

Digitale Überlastung durch ständige Erreichbarkeit

Höhere Effizienz entsteht durch die Reduzierung vermeidbarer Meetings in Präsenz sowie durch die asynchrone Kommunikation. Der notwendige Kulturwandel erfordert ein neues Mindset, welches durch das Motto „Vertrauen statt Kontrolle“ geprägt ist. Die zentrale Ablage statt lokaler und unstrukturierter Informationsinseln fördert den Aufbau eines professionellen Wissensmanagements mit jederzeitiger Zugriffsmöglichkeit.

| Risiken | Folgen |
|-------------------------|--------------------|
| Technikfrust | Lernaufwand erhöht |
| Ständige Erreichbarkeit | Überlastung |
| Gesetzliche Regelungen | Mehrarbeit |
| Unternehmenskultur | Vertrauen |

Gleichzeitig besteht ein steigender Bedarf an Schulungen sowie an einer stabilen Infrastruktur. Und all dies bildet das Fundament, um flache Hierarchien und agile Arbeitsmethoden im Unternehmensalltag tatsächlich lebbar zu machen.

Unterschiede zwischen Web- und Videokonferenzen

Webkonferenzen und Videokonferenzsysteme werden für Online-Meetings verwendet. Jedes System hat seine spezifischen Vor- und Nachteile. Ein Videokonferenzsystem erforderte ausgewählte Geräte und Leitungen, um hochwertige Audio- und Videodaten zu senden und zu empfangen. Zu den Vorteilen zählen eine stabile Kommunikationsqualität und ein hohes Maß an Sicherheit. Der Betrieb erfordert besondere technische Installationen mit hohen Kosten und einer Technologie mit in der Folge örtlichen und zeitlichen Einschränkungen.

| Kriterium | Persönlich | Web |
|-----------|-----------------|------------|
| Standort | abhängig | Unabhängig |
| Reisezeit | mittel bis hoch | niedrig |
| Aufwand | hoch | niedrig |
| Kosten | Hoch | niedrig |

Bei Webkonferenz-Tools können problemlos Besprechungen auf den vorhandenen Computern und Smartphones über das Internet abgehalten werden. Sie haben den Vorteil, kostengünstig und einfach bedienbar zu sein. Der Einsatz kann örtlich und zeitlich flexibel erfolgen, und es muss auf Kommunikationsqualität und -sicherheit geachtet werden.



Fazit

Die Hauptmerkmale von Webkonferenzen sind Komfort und Zugänglichkeit. Die teilnehmenden Personen benötigen anders als bei Videokonferenzen keine spezielle technische Ausrüstung. Vielmehr können diese problemlos von ihrem Computer oder Smartphone aus teilnehmen, sofern sie über eine Internetverbindung verfügen. Webkonferenzen werden für eine Vielzahl von Zwecken eingesetzt, darunter Geschäftstreffen und Bildungsveranstaltungen, genauso wie Anrufe zwischen einzelnen Personen. Fortschritte in der Technologie haben wesentlich zur Verbreitung von Webkonferenzen beigetragen.

Die Verbreitung von Hochgeschwindigkeitsinternet und Verbesserungen in der Technologie wie Webcams und Mikrofone haben hochwertige Webcalls ermöglicht. Darüber hinaus bieten viele Webkonferenzsysteme Funktionen, um Besprechungen effektiver zu gestalten, wie z. B. Bildschirmfreigabe, Dateiübertragung und Echtzeit-Chat-Funktionalitäten. Webkonferenzen ermöglichen neue Arbeitsweisen. Sie sind ein wichtiges Instrument zur betrieblichen Umsetzung von Distanzarbeit und flexiblen Arbeitsvereinbarungen. Dieser jederzeit und überall verfügbare Ansatz fördert auch die globale Zusammenarbeit und erhöht die Innovationskraft über Branchen und Sektoren hinweg.

MBA DIPL.-ING. RASCHID BOUABBA,
Geschäftsführer der
MCGB GmbH Unternehmensberatung,
www.mcgb.de



Virtuelle und hybride Teams führen und entwickeln

Die Zusammenarbeit in den Unternehmen erfolgt immer stärker in netzwerkartigen Strukturen. Deshalb stehen die Führungskräfte auch vermehrt vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter auf Distanz zu führen. Ein zentraler Erfolgsfaktor hierbei ist Vertrauen. Das gilt es auch bei der Auswahl der Führungskräfte virtueller und hybrider Teams und deren Mitgliedern zu beachten.

Schon vor der Corona-Pandemie wurden in vielen Unternehmen deren Kernleistungen von virtuellen und hybriden Teams erbracht – also von Teams, deren Mitglieder alle oder teilweise an unterschiedlichen Orten arbeiten. Ermöglicht wurde diese Form der Zusammenarbeit durch die moderne, digitale Informations- und Kommunikationstechnik.

Im Jahr 2020 beschleunigte sich dieser Trend – unter anderem, weil damals coronabedingt:

- Reisen und persönliche Treffen oft nicht möglich waren.
- Das Gros der Mitarbeiter aufgrund der geltenden Abstandsregeln im Homeoffice arbeitete und deshalb auch aus der Ferne geführt werden musste.

Virtuelle Teams haben Vor- und Nachteile

In diesem Zeitraum erkannten viele Unternehmen: Virtuelle Teams und hybride Teams, bei denen die Mitglieder sich (teilweise) an verschiedenen Orten befinden und virtuell zusammenarbeiten, haben gegenüber der konventionel-

len Form der Zusammenarbeit auch Vorzüge. So können zum Beispiel aufgaben- und zielabhängig die jeweils „besten Köpfe“ an den unterschiedlichen (Stand-)Orten in die Suche nach einer Problemlösung eingebunden werden.

Zudem tragen solche Teams zu einer bereichs- und standortübergreifenden Netzwerkbildung bei und erhöhen so die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen. Außerdem entspricht die mit der virtuellen Zusammenarbeit meist verbundene Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung bezüglich Arbeitsort und -zeit den Lebensbedürfnissen vieler, insbesondere jüngerer Mitarbeiter. Deshalb ist sie für sie attraktiv.

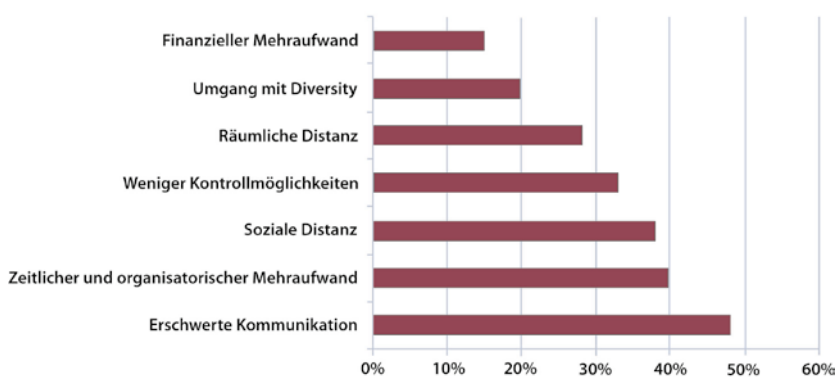
Diesen Vorteilen stehen jedoch Nachteile gegenüber. So ist zum Beispiel die Kommunikation in virtuellen und hybriden Teams meist schwieriger als in Teams, deren Mitglieder alle am selben Ort ihren Arbeitsplatz haben und sich regelmäßig treffen. Außerdem ist, weil man sich nicht spontan als Team treffen und besprechen kann, eine stringendere Arbeitsplanung nötig. Deshalb stellt das Führen virtueller Teams an Führungskräfte höhere Anforderungen als das Führen konventioneller Teams.

Anforderungen an die Leiter virtueller Teams

Für die Leiter virtueller sowie hybrider Teams gilt zunächst: Sie müssen selbstverständlich die klassischen Aufgaben jeder Führungskraft erfüllen – also zum Beispiel Ziele vereinbaren und (im Team) erreichen sowie Mitarbeiter motivieren, fördern und entwickeln. All diese Aufgaben nehmen sie jedoch unter anderen Rahmenbedingungen wahr. Und hieraus resultieren auch neue (Kompetenz-)Anforderungen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor beim Führen virtueller und hybrider Teams ist Vertrauen. Aufgrund der räumlichen Distanz zu zumindest einem Teil der Mitarbeiter erhält die Führungskraft weni-

Was sind für Sie die zentralen Nachteile bzw. Probleme einer Führung auf Distanz? (offene Frage mit Mehrfachnennungen)



Ergebnisse einer MTI-Befragung von 154 Führungskräften, die virtuelle oder hybride Teams leiteten.

ger detaillierte und informelle Informationen. Also ist auch weniger Kontrolle darüber möglich, was wirklich passiert. Für die Führungskräfte bedeutet dies: Sie müssen ihre Mitarbeiter an einer „längeren Leine“ führen, und die Teammitglieder müssen mehr Verantwortung übernehmen. Also muss auch die Vertrauensbereitschaft der Führungskraft größer sein.

Hieraus resultieren folgende Anforderungen an die Kompetenz und Persönlichkeit der Führungskraft, die ihre Mitarbeiter weitgehend auf Distanz führen:

- Sie sollten ein positives Menschenbild und ein niedriges Kontrollbedürfnis haben.
- Sie sollten eine klare, die Mitarbeiter motivierende Vision haben, wie sich die Zusammenarbeit gestalten und von welchen Werten das Miteinander geprägt sein soll.
- Sie sollten sensibel für die Wertesysteme und Bedürfnisse anderer Menschen sein – insbesondere, wenn diese in anderen Kulturen oder gesellschaftlichen Milieus zu Hause sind.

Die Führungskräfte müssen zudem mit ihren Mitarbeitern auch auf Distanz realistische Ziele vereinbaren und ihnen ein konstruktives, ihre Entwicklung förderndes Feedback geben können. Außerdem sollten sie gute Kommunikatoren sein und eine hohe Affinität zur modernen Kommunikationstechnik haben.

Zusammenfassend kann man sagen: Die wichtigen Führungsaufgaben der Leiter virtueller und hybrider Teams sind:

- geeignete Teammitglieder aussuchen und qualifizieren,
- Vertrauen auf- und ausbauen,
- die Kommunikation und Information sicherstellen,
- adäquate Arbeitsroutinen etablieren,
- das Team entwickeln.

All diese Aufgaben gestalten sich beim Führen auf Distanz anders als bei der konventionellen Zusammenarbeit, weil die Rahmenbedingungen andere sind.

Teammitglieder aussuchen und qualifizieren

Generell gilt: Das Arbeiten in virtuellen Teams stellt höhere Anforderungen an alle an diesem Prozess beteiligten Personen. Denn aus der Tatsache, dass die Teamleitung beim Führen mehr Verantwortung abgeben muss, folgt: Die Teammitglieder müssen diese Verantwortung professionell wahrnehmen können. Sie müssen

- eigenständig und selbstorganisiert arbeiten,
- ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume effektiv nutzen und
- sich selbstständig vernetzen können.

Deshalb sind Mitarbeiter, die aus fachlichen oder persönlichen Gründen (noch) einer engen Führung bedürfen, in virtuellen Teams schlecht aufgehoben; auch ein Arbeiten im Homeoffice ist bei ihnen nur bedingt möglich. Die Mitglieder virtueller und hybrider Teams müssen zudem – wie die Teamleitung – eine hohe Affinität zur modernen



Informations- und Kommunikationstechnik sowie eine gewisse Kompetenz und Erfahrung im Umgang mit ihr haben. Fehlen (potenziellen) Teammitgliedern diese Eigenschaften und Fähigkeiten noch, gilt es, sie, soweit möglich, bei ihnen zu entwickeln.

Vertrauen auf- und ausbauen

Die wichtigste Komponente für das Funktionieren virtueller und hybrider Teams ist Vertrauen. Dieses gilt auch für konventionelle Teams. Bei einer weitgehend virtuellen Zusammenarbeit ist es jedoch schwieriger, Vertrauen aufzubauen.

Beim Vertrauen gilt es, zwischen

- dem Vertrauen in die fachliche und persönliche Kompetenz der anderen Teammitglieder und
- dem persönlichen Vertrauen zwischen den Teammitgliedern zu unterscheiden.

Das Vertrauen in die Kompetenz lässt sich durch eine entsprechende Auswahl der Mitglieder sowie (Weiter-)Qualifizierung von ihnen realisieren. Persönliches Vertrauen hingegen entsteht nur, wenn die Teammitglieder sich persönlich kennenlernen und ein Gespür dafür entwickeln, wie der jeweils andere „tickt“. Wie verhält er sich? Was ist ihm wichtig? Wie reagiert er, wenn ...?

Deshalb sollte – sofern möglich –, bevor virtuelle Teams ihre Arbeit aufnehmen, ein Kick-off stattfinden, bei dem die Mitglieder sich „beschnuppern“ und Auge in Auge miteinander kommunizieren, sodass sie den jeweils anderen auch als Individuum wahrnehmen. Zudem sollten regelmäßig Treffen stattfinden, bei denen die Teammitglieder über die gemeinsame Arbeit sprechen und ihre persönliche Beziehung vertiefen. Je bes-

ser sich die Mitglieder bereits kennen, umso seltener sind solche Treffen nötig.

Vertrauen entwickelt sich stets mit der Zeit und durch eine regelmäßige Kommunikation. Sich gut informiert zu fühlen, ist eine wichtige Voraussetzung für Vertrauen. Deshalb sollte virtuellen und hybriden Teams auch eine Plattform für die informelle Kommunikation zur Verfügung stehen. Diese Funktion können soziale Netzwerke, Chat-Tools und ähnliche Instrumente erfüllen.

Die Kommunikation und Information sicherstellen

Eine Kernaufgabe der Teamleitung ist es, für eine regelmäßige, offene und umfassende Kommunikation zu sorgen. Hierfür ist es nötig, Kommunikations- und Informationsroutinen zu etablieren, die vom Team angenommen und unterstützt werden. Regelmäßige virtuelle Team-Meetings gehören ebenso dazu wie Vier- und Mehr-Augen-Gespräche.

Die für die Kommunikation genutzte Informations- und Kommunikationstechnik sollte unter anderem folgende Funktionen erfüllen:

- eine gemeinsame Datenhaltung, die eine Konsistenz der Daten ermöglicht;
- eine unkomplizierte Terminabstimmung;
- verteilte Besprechungen;
- eine informelle Kommunikation.

Es gibt immer mehr (Kollaboration-)Tools, die eine oder mehrere dieser Funktionen abdecken. Auch für verteilte Besprechungen gibt es inzwischen zahlreiche Lösungen, die unter anderem folgende Funktionen ermöglichen:

- Audiokonferenz,
- Videokonferenz,
- Moderation,
- File Sharing,
- simulierte Kartenabfragen,
- Brainstorming,
- Umfragen.

Schwierig gestaltet sich bei der virtuellen Zusammenarbeit jedoch oft noch das Aufrechterhalten der informellen Kommunikation. Für den privaten Bereich gibt es viele Apps, die eine informelle Kommunikation über Distanz ermöglichen. Als Beispiele seien Skype, Facebook, Twitter und WhatsApp genannt. Auch im Business-Bereich finden solche Lösungen zunehmend Verbreitung, denn die Unternehmen erkennen immer stärker, wie wichtig die informelle Kommunikation für



eine gute Zusammenarbeit in verteilten Arbeitsumgebungen ist.

Das virtuelle bzw. hybride Team entwickeln

Wie traditionelle Teams durchlaufen auch virtuelle und hybride Teams dynamische Prozesse. Die vier Entwicklungsphasen nach Tuckman (forming, storming, norming, performing) werden auch bei ihnen durchlebt (siehe Kasten). Bei neu formierten virtuellen und hybriden Teams ist die Gefahr jedoch größer, dass das Team in der Storming-Phase stecken bleibt – insbesondere dann, wenn nun auftretende Konflikte nicht nachhaltig bearbeitet werden.

Das Bearbeiten der auftretenden Konflikte ist der Dreh- und Angelpunkt der Effektivität auch in den klassischen Teams. In virtuellen und hybriden Teams werden vorhandene und sich anbahnende Konflikte von der Teamleitung jedoch oft erst später erkannt. Deshalb sollte in ihnen eine Kultur der Offenheit, des konstruktiven Feedbacks sowie des Respekts bestehen, denn dann können:

- Konflikte,
- Interessengegensätze,
- unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen, aus denen Konflikte erwachsen könnten,

leichter angesprochen und bearbeitet werden.

Dessen ungeachtet muss die Teamleitung für eventuelle Unstimmigkeiten sehr sensibel sein, denn diese artikulieren sich bei einer virtuellen Zusammenarbeit oft versteckt – zum Beispiel in E-Mails und Memos.

Zusammenfassung

Eine virtuelle Zusammenarbeit stellt höhere und teils andere Anforderungen an die Teammitglieder und die Teamleitung als die traditionelle Form der Zusammenarbeit. Dies wurde vielen Unternehmen, in denen die Leistung bereits weitgehend von virtuellen oder hybriden Teams erbracht wird, in den zurückliegenden Jahren bewusst; des Weiteren, dass bei dieser Art der Zusammenarbeit Vertrauen ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, weil bei ihr die Teammitglieder aufgrund ihrer räumlichen Entfernung eigenständiger und -verantwortlicher arbeiten.

Wird dies beim Zusammenstellen der Teams und bei der Teamführung bedacht, dann können virtuelle und hybride Teams eine zentrale Säule der

Die vier Phasen einer Teamentwicklung

Jedes Team durchläuft, bevor es voll leistungsfähig ist, einen längeren Prozess der Selbstfindung. Er gliedert sich in die vier Phasen „Forming“ (Orientierungsphase), „Storming“ (Konfliktphase), „Norming“ (Organisationsphase) und „Performing“ (Integrationsphase).

1 Forming: In der „Forming-Phase“ beschnuppern sich die Teammitglieder wechselseitig. Sie versuchen zu ermitteln: Was können die „neuen Kollegen“? Welche Interessen verfolgen sie und ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihnen möglich? In dieser Phase empfindet sich das Team noch nicht als Team.

2 Storming: Die „Storming-Phase“ ist von Auseinandersetzungen geprägt. In ihr werden sozusagen die Rankämpfe ausgefochten. Nun geht es unter anderem darum: Wer hat welche Aufgabe und Rolle im Team? Wie stark werden die unterschiedlichen Interessen berücksichtigt? In dieser Phase kochen oft unterschwellige Konflikte zwischen den Bereichen und Funktionsgruppen im Unternehmen hoch, und die Teammitglieder sind stärker mit Statuskämpfen als mit ihrer Aufgabe beschäftigt.

3 Norming: In der „Norming-Phase“ glätten sich die Wogen allmählich. Nun entwickeln die Teammitglieder zum Beispiel Spielregeln für den Umgang miteinander; außerdem vereinbaren sie erste Maximen, an die sich alle beim Lösen der Aufgabe halten. Erst wenn ein Team diesen Punkt erreicht hat, entfaltet es allmählich seine Vorzüge.

4 Performing: In der „Performing-Phase“ ist aus den einzelnen Teammitgliedern (beziehungsweise der Arbeitsgruppe) ein Team geworden, das sich gemeinsamen Werten und Zielen verpflichtet fühlt. Nun werden im Team bessere Ergebnisse erzielt, als wenn seine Mitglieder allein arbeiten würden.

Arbeitsorganisation in den Unternehmen sein, weil sie ein schnelleres und flexibleres Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen ermöglichen. Zudem entsprechen sie oft dem Bedürfnis der Mitarbeiter, bei ihrer Arbeitsgestaltung zeit- und ortsunabhängiger zu sein. Entsprechend groß ist bei einer adäquaten Führung ihre Akzeptanz.

HANS-PETER MACHWÜRTH,

Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI Consultancy), www.mti-consultancy.com





Mobile HR und Sicherheit neu denken

Unser Autor, Prof. Dr. Hans Dieter Schat von der IU International University of Applied Sciences, beleuchtet in seinem neuen Beitrag die Chancen und Herausforderungen eines modernen New-Work-Verständnisses. Er zeigt, dass New Work ein fortlaufender Aushandlungsprozess zwischen Menschen, Prozessen und Technologien ist, bei dem HR zunehmend als Gestalter und Moderator wirkt. Gerade im Kontext von Mobile Work wird deutlich, dass Flexibilität nur dann nachhaltig gelingt, wenn Sicherheitsstandards, Datenschutz und klare Verantwortlichkeiten konsequent mitgedacht und umgesetzt werden.

Einleitung: New Work als sozio-technisches Veränderungsprojekt

„New Work“ wird häufig mit Flexibilität, Selbstbestimmung und neuen Formen der Zusammenarbeit verbunden. In der HR-Praxis zeigt sich jedoch zunehmend, dass diese Entwicklungen weit über neue Arbeitsmodelle hinausgehen. Sie verändern ganz konkret, wie HR arbeitet, entscheidet und Verantwortung übernimmt. Digitale HR-Systeme, cloudbasierte Plattformen und KI-gestützte Anwendungen bilden heute das Fundament moderner Arbeitsorganisation – insbesondere dort, wo mobiles und hybrides Arbeiten zum Alltag geworden ist.

Damit rücken nicht nur Innovation und Effizienz in den Fokus, sondern ebenso Fragen von Sicherheit, Datenschutz und Verantwortung. Mobile Endgeräte, Cloud-HR, selbst entwickelte Automatisierungen oder perspektivisch KI-Agenten mit Systemzugriff erweitern die Angriffs- und Fehlerflächen spürbar. Für Unternehmen wie für HR-Mitarbeitende stellt sich damit eine zentrale Frage: Wie lassen sich Selbstorganisation von Fachkräften und Flexibilität ermöglichen, ohne Sicherheit und Verlässlichkeit aus dem Blick zu verlieren? Der Beitrag ordnet diese Spannungsfelder aus HR-Sicht ein und zeigt, welche Orientierungsaufgaben daraus für Personalabteilungen entstehen.

Digitale HR-Systeme als Infrastruktur moderner Arbeitswelten

Digitale HR-Systeme sind heute weit mehr als administrative Hilfsmittel. Sie strukturieren Arbeitsprozesse, prägen Erwartungen von Mitarbeitenden und beeinflussen tägliche Routinen. Cloudbasierte Plattformen, mobile HR-Apps und KI-gestützte Module steuern nicht nur Abläufe wie Zeitwirtschaft oder Recruiting, sondern wir-

ken unmittelbar in den Arbeitsalltag hinein. Mitarbeitende erfassen Zeiten, beantragen Urlaub, geben Feedback oder nutzen Lernangebote – orts- und zeitunabhängig und oft ohne direkten Kontakt zur Personalabteilung.

Praxisbeispiel: Digitalisiertes Recruiting

Besonders deutlich wird diese Entwicklung im Recruiting. In vielen Unternehmen laufen Bewerbungsprozesse heute vollständig digital ab. Lebensläufe werden über Applicant-Tracking-Systeme erfasst, automatisch strukturiert und durch KI-basierte Verfahren vorsortiert. Recruiterinnen und Recruiter greifen ortsunabhängig auf Bewerbungen zu, dokumentieren Einschätzungen direkt im System und binden Hiring-Manager flexibel ein. Zwischenbescheide und andere Mails an Bewerber werden mehr oder weniger automatisch angestoßen und versandt.

Diese Entwicklung entlastet HR spürbar: Routinetätigkeiten werden reduziert, Prozesse beschleunigt, und es bleibt mehr Zeit für Themen wie Kandidatenkommunikation oder Arbeitgeberattraktivität. Gleichzeitig verändert sich die Entscheidungslogik. Vorauswahlen werden technisch unterstützt. Manchmal haben nicht alle Beteiligten den Eindruck, genau nachvollziehen zu können, welche Kriterien wie stark wirken. Für HR entsteht damit eine neue Vermittlerrolle: Entscheidungen müssen erklärt werden, auch oder gerade, weil sie technisch vorbereitet wurden.

Mobile HR-Nutzung und die Verschiebung von Arbeitsgrenzen

Mobile Zugänge zu HR-Systemen erhöhen Flexibilität und Selbstorganisation, verschieben jedoch zugleich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Die Möglichkeit, jederzeit auf Systeme zuzugreifen, verändert Erwartungen an Erreichbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit. Für HR

stellt sich weniger die Frage, ob mobile Nutzung sinnvoll ist, sondern, wie sie so gestaltet werden kann, dass Belastungen und Risiken begrenzt bleiben.

Praxisbeispiel:

Mobile Zeiterfassung und Onboarding

In vielen Unternehmen erfassen Mitarbeitende ihre Arbeitszeiten per App oder nutzen digitale Onboarding-Plattformen, um Dokumente zu signieren, Schulungen zu absolvieren oder Informationen abzurufen – teilweise bereits vor dem ersten Arbeitstag. Diese Lösungen erleichtern den Einstieg und schaffen Effizienz. Gleichzeitig stellen sie HR vor neue Fragen: Wie sicher sind sensible Daten auf privaten Geräten? Wie lassen sich Datenschutz und Compliance gewährleisten, wenn Arbeit zunehmend mobil stattfindet?

Chancen und Risiken

Die Vorteile mobiler HR-Systeme sind offensichtlich: schnellere Prozesse, höhere Flexibilität und mehr Eigenverantwortung. Gleichzeitig entstehen neue Risiken – etwa durch unsichere Netzwerke, private Endgeräte oder die Vermischung beruflicher und privater Nutzung. Hinzu kommt die psychische Belastung durch ständige Erreichbarkeit. HR ist hier gefordert, Orientierung zu geben, ohne Flexibilität unnötig einzuschränken.

Mitarbeitende als „Citizen Developer“: KI-gestützte Automatisierung im Arbeitsalltag

Neben zentralen HR-Systemen entstehen in vielen Organisationen zunehmend kleine, selbst entwickelte Lösungen. Mitarbeitende automatisieren wiederkehrende Aufgaben mit Makros, Skripten oder KI-gestützten Hilfsmitteln – oft pragmatisch und ohne formales IT-Projekt. Dieser Trend wird unter dem Begriff „Citizen Development“ diskutiert und zeigt, wie sehr Digitalisierung inzwischen Teil des Arbeitsalltags geworden ist.

Chancen

Die Eigeninitiative der Mitarbeitenden bringt klare Vorteile: Routineaufgaben werden beschleunigt, Fehleranfälligkeit bei wiederkehrenden Arbeitsschritten reduziert und Ressourcen für strategische oder kreative Tätigkeiten frei. Mitarbeitende erleben unmittelbar den Nutzen digitaler Tools und erweitern ihre eigenen digitalen Kompetenzen. Für HR bedeutet dies: Die Organisation gewinnt Effizienz, Innovationskraft und eine agile Nutzung von Technologien, ohne dass jede Lösung zentral entwickelt werden muss.

Risiken

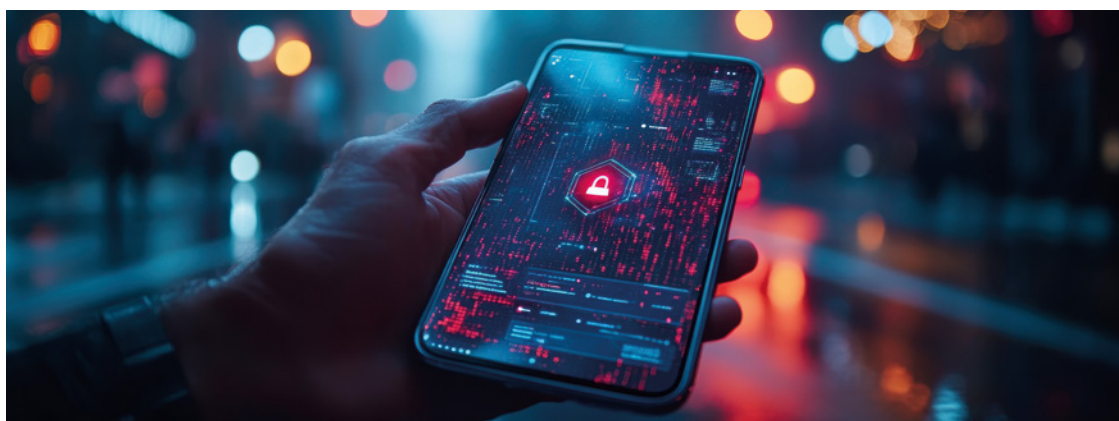
Gleichzeitig bergen selbst entwickelte Skripte und Automatisierungen Risiken. Fehlerhafte Programmierungen fallen oft erst spät auf, und ihre Auswirkungen können weitreichend sein – etwa wenn Daten unvollständig oder fehlerhaft verarbeitet werden. Zu starke Kontrolle oder formale Freigaben würden diese Eigeninitiative schnell bremsen – und damit genau die Effekte verhindern, die Unternehmen sich erhoffen. Gleichzeitig ist es entscheidend, dass Mitarbeitende die Grenzen der Tools kennen und ihre Nutzung bewusst gestalten.

Praxisnahe Maßnahmen

HR kann hier eine unterstützende Rolle einnehmen, ohne bürokratische Hürden aufzubauen:

- Schulungen oder kurze Guidelines zur sicheren Nutzung von Skripten und Automatisierungen.
- Förderung eines Austauschs unter Mitarbeitenden über Best Practices und Lessons Learned.
- Einfache Dokumentationsstandards, die Fehler nachvollziehbar machen, ohne den Workflow zu stark einzuschränken.

Diese Maßnahmen helfen, die Vorteile der Eigeninitiative zu nutzen und gleichzeitig Risiken zu minimieren. Citizen Development zeigt, dass die



Digitalisierung von Arbeit nicht nur durch zentrale Systeme, sondern auch durch die Eigenaktivität der Mitarbeitenden geprägt wird – ein Trend, der in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird und nahtlos in die Diskussion um KI-Agenten überleitet, die direkten Zugriff auf Unternehmensdaten haben.

Qualität, Verantwortung und Vertrauen bei selbst entwickelten Automatisierungen

Die Nutzung selbst entwickelter Automatisierungen wirft Fragen nach Qualität, Verantwortung und Vertrauen auf. Anders als zentrale HR-Systeme entstehen diese Lösungen oft ohne formale Qualitätssicherung. Gleichzeitig sind sie Ausdruck von Engagement und Problemlösungskompetenz. Die Herausforderung besteht darin, Risiken ernst zu nehmen und Eigeninitiative zu fördern.

Verantwortung und Governance

Die Verantwortung verteilt sich in diesem Kontext zwischen Mitarbeitenden und Organisation: Mitarbeitende müssen die Tools sachgerecht einsetzen, dokumentieren und regelmäßig überprüfen. HR und IT können Rahmenbedingungen schaffen, etwa durch Guidelines für sichere Nutzung, einfache Testverfahren oder Hinweise zu typischen Fehlerquellen. Ziel ist ein Gleichgewicht zwischen Eigeninitiative und organisatorischer Absicherung, das Effizienz fördert, ohne Risiken zu vernachlässigen.

Vertrauen als Schlüsselfaktor

Vertrauen ist ein zentraler Erfolgsfaktor: Mitarbeitende müssen darauf vertrauen, dass ihre Automatisierungen akzeptiert und wertgeschätzt werden, solange sie im sicheren Rahmen eingesetzt werden. Gleichzeitig müssen Führungskräfte darauf vertrauen können, dass automatisierte Prozesse zuverlässig und nachvollziehbar arbeiten. HR nimmt hier die Rolle eines Moderators ein, der Transparenz schafft, Standards vermittelt und die Kommunikation zwischen Teams, IT und Management unterstützt.

Praxisnahe Maßnahmen

- **Awareness fördern:** Kurze Inputs zum sicheren und effektiven Einsatz von Makros oder Skripten.
- **Dokumentation leicht machen:** Einfache Vorlagen, die Fehler nachvollziehbar machen, ohne den Workflow zu blockieren.
- **Fehlerkultur fördern:** Kleine Fehler werden genutzt, um Wissen zu teilen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern, statt Mitarbeitende zu bestrafen.

Zentrale Erkenntnisse

- **Digitale HR-Systeme** bilden heute das Rückgrat moderner Arbeitsorganisation und prägen Arbeitsprozesse und Erwartungen an Mitarbeitende.
- **Algorithmische Entscheidungsunterstützung** bietet Effizienzgewinne, erfordert jedoch Transparenz, menschliche Kontrolle und ethische Leitplanken.
- **Citizen Development** ermöglicht individuelle Prozessoptimierungen, verlangt aber hohe Kompetenz der Mitarbeitenden.
- **Kommunikation, der Austausch von Praktikerinnen und Praktikern**, kann eine positive Kultur entwickeln und da einspringen, wo klare Regeln zu langsam sind.
- **KI-Agenten** stellen einen evolutionären Schritt dar, der enorme Potenziale für Automatisierung und Integration bietet, gleichzeitig aber Kultur und Vertrauen zwingend voraussetzt. Aktuell sind KI-Agenten noch in einem frühen Stadium, HR sollte sich von der weiteren nicht überraschen lassen.
- **Mobile Arbeit** steigert Flexibilität, verschiebt aber Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit und erhöht die Verantwortung der Mitarbeitenden für den sicheren Umgang mit Daten. Diese Diskussion ist nicht neu, muss dennoch immer wieder geführt werden.
- **Sicherheit und Datenschutz** sind keine rein technischen Fragen, sondern Themen von Kultur, Kompetenz und geteilter Verantwortung. Vor allem sind dies keine statischen Themen.

Diese Strategien helfen, die Vorteile von Citizen Development auszuschöpfen und gleichzeitig die Risiken für Organisation und Mitarbeitende zu begrenzen. Sie bilden zudem die Grundlage für den nächsten Schritt: KI-Agenten, die direkt auf Dateien und Programme zugreifen, stellen einen evolutionären Sprung dar und erfordern ähnliche, aber weitergehende Maßnahmen zu Sicherheit, Vertrauen und Governance.

KI-Agenten mit Systemzugriff: Ein neuer Entwicklungsschritt

Ein weiterer Entwicklungsschritt zeichnet sich mit sogenannten KI-Agenten ab. Diese Systeme beschränken sich nicht auf Empfehlungen, sondern können eigenständig auf Dateien, Programme oder Daten zugreifen. Anfang 2026 befinden sich solche Anwendungen noch überwiegend in Erprobung. Dennoch lohnt sich eine frühzeitige Einordnung, da sich Entwicklungen in diesem Bereich aktuell schnell beschleunigen.

Chancen

KI-Agenten eröffnen vor allem Potenziale in der Automatisierung komplexer, wiederkehrender Aufgaben. Beispielsweise könnten Agenten Dokumente automatisch prüfen, Daten aus unterschiedlichen Systemen zusammenführen oder standardisierte Feedbackprozesse vorbereiten.

Empfehlungen für HR

1. **Gestaltung statt Kontrolle:** HR kann den Austausch interessierter und aktiver Mitarbeitender fördern und so Innovation und Eigeninitiative fördern.
2. **Schulung und Awareness:** Mitarbeitende befähigen, Tools verantwortungsvoll zu nutzen, Risiken zu erkennen und Chancen zu nutzen.
3. **Transparenz und Vertrauen:** KI-gestützte Prozesse müssen nachvollziehbar sein; Entscheidungen sollten menschlich überprüfbar bleiben.
4. **Kultur als Enabler:** Sicherheitsbewusstsein, digitale Kompetenz und verantwortungsvolle Nutzung von Automatisierungen sollten Teil der Unternehmenskultur sein.
5. **Zukunftsorientierte Governance:** Mit dem Aufkommen von KI-Agenten und zunehmend vernetzten Prozessen müssen Richtlinien, Rollenkonzepte und Monitoring kontinuierlich angepasst werden.

Mitarbeitende werden dadurch von Routinearbeit entlastet, und HR gewinnt Kapazitäten für strategische Themen wie Talententwicklung oder Mitarbeiterbindung.

Risiken

Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen: KI-Agenten haben direkten Zugriff auf sensible Unternehmensdaten und operative Systeme. Fehlerhafte Entscheidungen, Datenverlust oder unbemerkte Fehlsteuerungen können gravierende Folgen haben. Auch Datenschutz und Compliance müssen neu gedacht werden, da traditionelle Kontrollmechanismen oft nicht ausreichen. Mitarbeitende könnten zudem das Gefühl von Überwachung entwickeln, wenn Agenten automatisch Arbeitsverläufe analysieren.

Die Rolle von HR

HR ist in diesem Szenario mehr denn je gefordert, den Einsatz von KI-Agenten zu gestalten. Dazu gehören:

- **Transparenz schaffen:** Mitarbeitende innerhalb und außerhalb von HR müssen verstehen, was hier passiert, was lediglich Demonstrationen bzw. „Show-Cases“ sind und was tatsächlich eingesetzt werden kann. HR kann dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden wirklich den aktuellen Stand der Entwicklung verstehen und nutzen. In Fachbegriffen: Hier kann HR die absorptive capacity des Unternehmens erhöhen.
- **Regeln und Leitplanken realistisch formulieren:** Pauschale Verbote werden auf die eine oder andere Art umgangen und helfen nicht. Pauschale Hinweise auf die Eigenverantwortlichkeit helfen ebenso wenig.

KI-Agenten markieren einen evolutionären Schritt in Richtung flexibler Automatisierung. Die Lektionen aus selbstentwickelten Skripten und Makros lassen sich hier übertragen: Governance, Transparenz und Vertrauen bleiben zentrale Erfolgsfaktoren. Zugleich steigen die Anforderungen an Sicherheit, Monitoring und ethische Standards erheblich.

Geteilte Verantwortung: Sicherheit als Kompetenz- und Kulturthema

Die Digitalisierung von HR-Prozessen macht deutlich: Sicherheit ist kein reines IT-Thema mehr. Mobile Arbeit, individuelle Automatisierungen und KI-gestützte Werkzeuge verlagern Verantwortung zunehmend in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Klassische Regelwerke stoßen dabei an Grenzen, weil sich Technologien schneller entwickeln, als Richtlinien angepasst werden können. Mitarbeitende müssen Erfahrungen sammeln und neue Angebote testen. HR kann hier im Dialog bleiben und den Austausch zwischen Handelnden fördern.

Verantwortung der Mitarbeitenden

Mitarbeitende tragen heute mehr Verantwortung als je zuvor: Sie müssen mobile Endgeräte korrekt nutzen, Automatisierungen prüfen und KI-Empfehlungen kritisch hinterfragen. Dies erfordert digitale Kompetenz. Nur wer versteht, wie die aktuelle Technik funktioniert, kann sie effizient und verantwortlich einsetzen.

Ausblick

New Work ist kein rein technisches Projekt, sondern ein fortlaufender Aushandlungsprozess zwischen Menschen, Prozessen und Technologien. HR übernimmt dabei weniger die Rolle des Kontrolleurs als die des Gestalters und Moderators. Wer Sicherheit, Vertrauen und Kompetenzentwicklung zusammendenkt, schafft eine Arbeitsumgebung, die Innovation ermöglicht und Mitarbeitende schützt – auch unter sich ständig verändernden Bedingungen.

PROF. DR. HANS-DIETER SCHAT,

Professor für Personalwesen an der IU International University of Applied Sciences, Autor und Wissenschaftler. IdeenmanagementBlog.de



Ihr Weiterbildungspartner für die Digitalwirtschaft

bitkom
akademie

Über 500
Seminare in
Präsenz und
Digital!

Praxisnahe Formate für Fach- und Führungskräfte.

Live-Online-Seminare | Workshops | Zertifikatslehrgänge

Unsere Themenbereiche



KI & Daten



IT-Sicherheit



Digitale
Transformation



Datenschutz



Nachhaltigkeit



Recht &
Regulierung

Inhouse-Schulungen & individuelle Konzepte

Maßgeschneiderte Weiterbildung für Ihr Unternehmen

Alle Seminare der Bitkom Akademie können wir in Absprache mit Ihnen als Inhouse-Schulung anbieten und an die Anforderungen und den Wissenstand Ihrer Mitarbeitenden anpassen.



Seit 2005
am Markt



Über 500
Weiterbildungen jährlich



Über 30.000
Teilnehmende pro Jahr



Über 130 Fachexpertinnen
und -experten

Jetzt Ihre Weiterbildung buchen
oder Inhouse Schulung anfragen

www.bitkom-akademie.de



HR ist zentraler Bestandteil der Cybersicherheit

Künstliche Intelligenz, Cloud-Plattformen, hybrides Arbeiten und wachsende HR-Verantwortlichkeiten machen das Personalwesen zu einem kritischen Bestandteil der Unternehmenssicherheit.

Das Personalwesen durchläuft eine stille, aber tiefgreifende Transformation. Einst überwiegend administrativ geprägt, ist HR heute eine technologiegetriebene, datenintensive Funktion, die eine zentrale Rolle in der Organisationsstrategie spielt. Recruiting, Performance-Management, Lernen und Personalplanung werden zunehmend automatisiert und durch Analysen gesteuert. Diese Funktionen werden heute größtenteils über cloudbasierte Plattformen bereitgestellt.

Dieser Wandel hat HR zugleich zu einem kritischen Bestandteil der Cybersicherheitslandschaft gemacht. HR-Systeme enthalten einige der sensibelsten Daten innerhalb einer Organisation, darunter personenbezogene Informationen, Identitätsmerkmale, Zugriffsrechte und Beschäftigungsunterlagen. Gleichzeitig ermöglichen sie neue Arbeitsformen, die weit über traditionelle Netzwerkgrenzen hinausgehen. Infolgedessen ist HR sowohl ein bevorzugtes Ziel für Bedrohungsakteure als auch ein zentraler Kontrollpunkt für die organisatorische Sicherheit geworden.

HR als sicherheitskritische Funktion

Phishing, Social Engineering und Identitätsbetrug richten sich häufig gegen HR-Teams, da ihre Arbeit zeitkritisch und vertrauensbasiert ist. Gefälschte Bewerbungen, manipulierte Gehaltsanfragen, unsichere Endgeräte von Remote-Arbeitenden oder kompromittierte Onboarding-Prozesse können erhebliche finanzielle, rechtliche und reputative Schäden verursachen.

Laut der ISC2 Cybersecurity Workforce Study 2025 gaben 93 Prozent der Cybersicherheitsfachkräfte in Deutschland an, mindestens eine schwerwiegende Auswirkung infolge eines Mangels an qualifiziertem Personal erlebt zu haben; 77 Prozent berichteten sogar von mehreren Auswirkungen. Diese Ergebnisse verdeutlichen den dringenden Bedarf, dass HR-Teams Sicherheitsbewusstsein und technisches Verständnis entwickeln – insbesondere beim Umgang mit sensiblen Mitarbeiterdaten.

Gerade außerhalb klassischer IT-Abteilungen besteht häufig Unsicherheit im Umgang mit digitalen Bedrohungen. HR-Fachkräfte arbeiten mit komplexen Systemen, ohne immer über ausreichende Kenntnisse zu Sicherheitsarchitekturen, Zugriffskontrollen oder Angriffsmethoden zu verfügen. Diese Lücke erhöht das Risiko unbeabsichtigter Sicherheitsvorfälle erheblich.

KI im HR-Bereich: Neue Sicherheitsherausforderungen

Künstliche Intelligenz (KI) entwickelt sich zu einem zentralen Instrument im HR-Management. Algorithmen unterstützen die Vorauswahl von Bewerbenden, analysieren die Mitarbeiterzufriedenheit, prognostizieren Fluktuationsrisiken, überwachen die digitale Employee Experience und automatisieren administrative Prozesse.

Der Einsatz von KI verändert jedoch auch das Sicherheitsprofil von HR-Systemen. KI-Modelle benötigen große Datenmengen, greifen auf sensible Informationen zu und sind häufig in Drittanbieterplattformen integriert. Unsichere Schnittstellen, unzureichend geschützte Trainingsdaten oder fehlende Governance- und Kontrollstrukturen können neue Angriffsflächen schaffen. Hinzu kommt die Herausforderung der Nachvollziehbarkeit: Wenn Entscheidungen zunehmend von Algorithmen vorbereitet oder beeinflusst werden, steigt der Bedarf an Transparenz und Aufsicht – sowohl aus rechtlicher als auch aus sicherheitstechnischer Sicht.

Die ISC2 Workforce Study 2025 zeigt, dass 35 Prozent der Cybersicherheitsfachkräfte in Deutschland KI bereits in ihre Arbeitsabläufe integriert haben und 77 Prozent an Aktivitäten zur Einführung von KI, wie Tests oder Evaluierungen, beteiligt sind. Zudem nennen 43 Prozent KI als den wichtigsten Kompetenzbedarf. Für HR-Teams unterstreichen diese Erkenntnisse sowohl die Chancen, die KI bietet, als auch die Notwendigkeit, zu verstehen, wie KI-gestützte Prozesse mit sensiblen Mitarbeiterdaten interagieren und wie die Sicherheit systemübergreifend gewährleistet werden kann.

Eine besonders kritische Bedrohung: Deepfakes

Eine der disruptivsten KI-gestützten Bedrohungen für HR ist der zunehmende Einsatz von Deepfakes. Synthetische Audio- und Videoinhalte werden inzwischen genutzt, um Mitarbeitende oder Führungskräfte zu imitieren, Identitätsprüfungen zu umgehen und Genehmigungsprozesse zu manipulieren. Für HR stellt diese Bedrohung einen grundlegenden Wandel dar, da Deepfake-gestützte Angriffe über klassischen E-Mail-Betrug hinausgehen und menschliches Vertrauen in großem Maßstab ausnutzen. Sie stellen langjährige Annahmen zur Identitätsverifikation infrage und zwingen Organisationen dazu, neu zu definieren, was als Authentizitätsnachweis gilt.

Die Bewältigung des Deepfake-Risikos erfordert mehr als nur neue Tools. HR-Prozesse müssen



mehrstufige Verifizierungsmechanismen, klare Eskalationswege und kanalübergreifende Authentifizierung etablieren. Mitarbeitende im Erkennen synthetischer Medien zu schulen und eine robuste Identitäts-Governance aufzubauen, gehört inzwischen zu den wesentlichen Sicherheitsmaßnahmen.

Hybride Arbeitsumgebungen als Sicherheitsfaktor

Neben dem technologischen Wandel hat sich auch die Organisation der Arbeit verändert. Mobile und hybride Arbeitsmodelle sind für viele Beschäftigte zur Norm geworden. Für HR bringt diese Entwicklung erhebliche Risiken mit sich. Mitarbeitende greifen von unterschiedlichen Standorten, mit verschiedenen Geräten – und häufig über private Netzwerke – auf HR-Systeme zu. Diese Vielfalt erschwert die Durchsetzung einheitlicher Sicherheitsstandards. Unzureichender Endgeräteschutz, schwache Authentifizierungsmechanismen oder unklare Richtlinien im Umgang mit sensiblen Daten erhöhen das Risiko von Datenabflüssen.

In diesem Kontext ist HR nicht nur Nutzer, sondern aktiver Gestalter dieser Rahmenbedingungen. Richtlinien für mobiles Arbeiten, Schulungen zur sicheren Nutzung digitaler Systeme sowie die Kommunikation von Sicherheitsanforderungen fallen häufig in den Verantwortungsbereich von HR.

Der Mensch im Zentrum der Sicherheitsstrategie

Trotz zunehmender Automatisierung bleiben Menschen entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Sicherheitsmaßnahmen. Hohe Arbeitsbelastung, Zeitdruck und unzureichende Schulung erhöhen die Fehlerwahrscheinlichkeit – insbesondere in HR-nahen Prozessen, die oft unter erheblichem organisatorischem Druck stehen. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass Organisationen zunehmend auf Qualifizierung und Kompetenzaufbau setzen, anstatt Sicherheitsherausforderungen ausschließlich durch zusätzliche Tools oder Personal zu adressieren. Sicherheitskompetenz wird immer stärker als langfristige Investition verstanden.

HR übernimmt dabei eine doppelte Rolle: Einerseits muss es eigene Sicherheitskompetenzen aufbauen, andererseits ist es dafür verantwortlich, Sicherheitsbewusstsein und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens in der gesamten Organisation zu fördern.

Zertifizierungen als strukturierender Rahmen

In diesem Zusammenhang können international anerkannte Cybersicherheitszertifizierungen wie die von ISC2 einen strukturierten Rahmen für den Aufbau von Sicherheitskompetenzen bieten und Vergleichbarkeit über Abteilungen und Länder hinweg schaffen. Grundlegende Zertifizierungen wie Certified in Cybersecurity (CC) ermöglichen HR-nahen Rollen einen fundierten Einstieg in zentrale Sicherheitskonzepte. Führungsnahen Zertifizierungen wie Certified Information Systems Security Professional (CISSP) und Certified Governance, Risk and Compliance (CGRC) wiederum geben Entscheidungsträgern eine gemeinsame Sprache, um Sicherheit als untrennbaren Bestandteil der Geschäftsstrategie voranzubringen.

Sicherheit als Kernbestandteil der HR-Strategie

Die Herausforderungen der IT-Sicherheit im HR-Kontext sind vielfältig und wachsen parallel zur digitalen Transformation weiter. Die zunehmende Digitalisierung von HR-Prozessen, der Einsatz von KI-Systemen und die Etablierung mobiler Arbeitsmodelle verändern die Sicherheitsanforderungen grundlegend. HR entwickelt sich zu einem sicherheitskritischen Knotenpunkt, an dem technologische, organisatorische und menschliche Faktoren zusammenlaufen.

Organisationen, die HR strategisch in ihre Sicherheitsarchitektur integrieren, systematisch Kompetenzen aufbauen und auf anerkannte Zertifizierungen setzen, schaffen nicht nur stärkere Schutzmechanismen, sondern fördern auch Vertrauen, Transparenz und Resilienz. In einer Arbeitswelt, die zunehmend von digitalen und synthetischen Medien geprägt ist, wird Sicherheit damit zu einem zentralen Element verantwortungsvoller Personalarbeit – und HR zu einem entscheidenden Mitgestalter der Zukunft der Cybersicherheit.



JON FRANCE
ist CISO bei ISC2,
www.isc2.org.



Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit - direkt ins Postfach!

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





Vier Top-Sicherheitstipps für das Onboarding

Ein wesentlicher Bestandteil jeder Einarbeitung sollte eine klare Definition dessen sein, was einen Cybervorfall ausmacht – sei es eine ungewöhnliche Netzwerkaktivität, ein unbefugter Zugriffsversuch oder eine Phishingmail. Neue Mitarbeiter sollten ermutigt werden, verdächtige Aktivitäten sofort über die offiziellen Kanäle zu melden, damit das Sicherheitsteam schnell handeln kann. Eine offene Kommunikationskultur, gepaart mit klaren Richtlinien, sorgt dafür, dass potenzielle Bedrohungen frühzeitig erkannt und entschärft werden.

Cybersicherheit ist keine exklusive Aufgabe der IT-Abteilung, sondern eine gemeinsame Verantwortung der gesamten Belegschaft. Mit einem durchdachten Onboarding-Programm können Unternehmen nicht nur die Sicherheit ihrer Systeme verbessern, sondern auch eine nachhaltige Sicherheitskultur etablieren.

Indem neue Mitarbeitende von Anfang an in die Sicherheitsstrategie eingebunden werden, leisten sie einen wertvollen Beitrag zum Schutz des Unternehmens. Zu diesem Zweck gilt es, die folgenden Tipps zu beachten:

1. Kennwortsicherheit: Die erste Verteidigungslinie stärken

Die Wahl eines sicheren Passworts ist eine der einfachsten und zugleich wirksamsten Maßnahmen, um unberechtigten Zugriff auf Unternehmenssysteme zu verhindern. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten lernen, einzigartige und komplexe Passwörter zu erstellen, die aus einer Kombination von Zahlen, Buchstaben und Sonderzeichen bestehen. Ergänzend sollte die Multi-Faktor-Authentifizierung (MFA) verpflichtend eingeführt werden, um eine zusätzliche Sicherheitsebene zu schaffen.

Eine fundierte Einführung in das Thema Passwortsicherheit vermittelt nicht nur die technischen Grundlagen, sondern schärft auch das Bewusstsein dafür, dass jeder Einzelne aktiv zur Abwehr von Cyberbedrohungen beitragen kann.

2. Phishing und E-Mail-Betrug: Taktiken der Cyberkriminellen erkennen

Phishing-Attacken gehören zu den häufigsten Methoden von Cyberkriminellen, um an sensible Informationen zu gelangen. Ob durch gefälschte E-Mails, SMS oder Anrufe – die Angreifer setzen auf psychologische Tricks, um Vertrauen zu schaffen und Mitarbeitende zur Preisgabe vertraulicher Daten zu bewegen. Neue Kolleginnen und Kollegen sollten lernen, typische Warnsignale wie unerwartete Aufforderungen, verdächtige Links oder ein ungewöhnliches Branding zu erkennen.

Wichtig ist auch die Aufklärung über Business Email Compromise (BEC) – eine raffinierte Methode, bei der sich Angreifer als Vorgesetzte oder Kollegen ausgeben. Grundsätzlich gilt: Verdächtige Anfragen müssen immer persönlich über offizielle Kanäle bestätigt werden, bevor gehandelt wird.

3. Datenschutz und Gerätesicherheit: Vertrauliche Daten schützen

Der Schutz sensibler Unternehmensdaten beginnt mit dem richtigen Umgang und der Sicherung von Geräten. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten umfassend über die Datenschutzrichtlinien des Unternehmens informiert werden. Dazu gehört auch die Aufforderung, nur von der Organisation genehmigte Software zu verwenden, Geräte bei Nichtbenutzung zu sperren und verlorene oder gestohlene Geräte unverzüglich der IT-Abteilung zu melden.

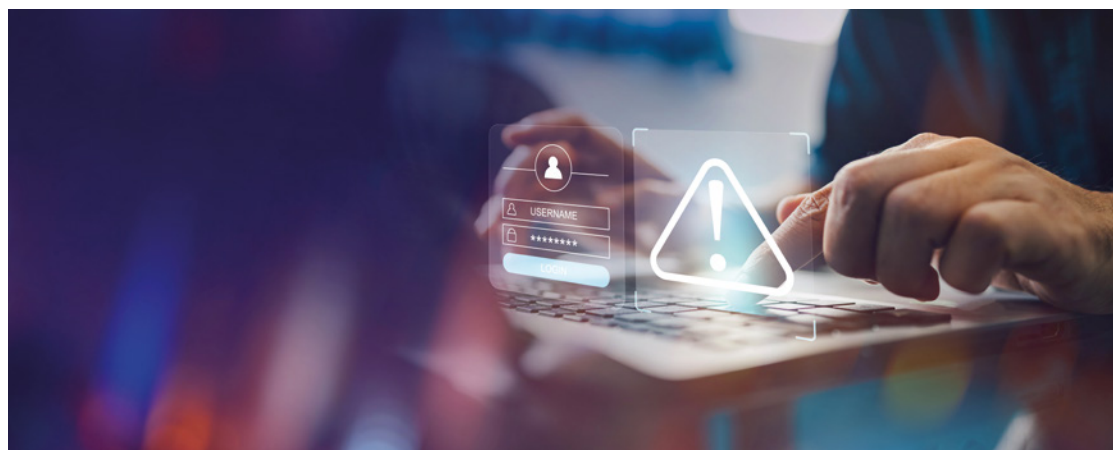
Darüber hinaus sollten die Benutzer in sicherem Online-Verhalten geschult werden, beispielsweise öffentliche WLAN-Netzwerke zu meiden und Website-Adressen auf Sicherheitsmerkmale wie „https://“ und das Schlosssymbol hin zu überprüfen. Diese einfachen Schritte tragen wesentlich dazu bei, die Angriffsfläche des Unternehmens zu minimieren.

4. Neu entwickelte Bedrohungen: Vorbereitungen für das Unbekannte

Cyberkriminelle setzen zunehmend auf ausgeklügelte Taktiken wie KI-gestützte Angriffe, Deepfakes und die Manipulation von Kollaborationstools wie Teams oder Slack. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen für diese dynamischen Bedrohungen sensibilisiert werden und lernen, sich gegen täuschend echte Angriffe zu wappnen.

Fazit

Ein flexibles Security-Awareness-Programm, das regelmäßig aktualisiert wird, ist darum unerlässlich. Nur so können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter auf die neuesten Angriffsmethoden vorbereitet sind und schnell angemessen reagieren können.



Mitarbeitendenbefragung umsetzen

Moderne Unternehmen nutzen Mitarbeitendenbefragungen zunehmend als strategisches Instrument zur Messung der Mitarbeiterstimmung. Durch digitale Tools und Puls-Checks lassen sich inzwischen Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit sogar in Echtzeit erfassen. Für Mitarbeitende entsteht dadurch ein Paradoxon: Sie werden regelmäßig nach ihrer Meinung gefragt, erleben jedoch wenig spürbare Veränderungen im Arbeitsalltag. Entsprechend wirkt sich diese immer genauere Datenerhebung kaum positiv auf die Mitarbeitermotivation oder die Bindung zum Unternehmen aus. Dieser Artikel zeigt auf, wie Unternehmen hier echte Veränderungen erzielen.

Im Gegenteil: Die Diskrepanz zwischen Datenerfassung und Handlung lässt das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Management erodieren. Der Gallup Engagement Index 2024 zeigt, dass in Deutschland nur neun Prozent der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen haben, während 78 Prozent lediglich „Dienst nach Vorschrift“ leisten. Gleichzeitig liegt das Vertrauen in Führungskräfte auf einem Tiefpunkt: Nur 21 Prozent der Mitarbeitenden geben laut derselben Studie an, ihrem Vorgesetzten uneingeschränkt zu vertrauen. Die emotionale Verbundenheit der Mitarbeitenden zum Unternehmen ist also trotz präziserer Mitarbeiter-KPIs auf einem historischen Tief.

Das Problem liegt nicht in der Messung der Mitarbeiterstimmung selbst – sie findet heute so häufig statt wie nie zuvor. Die eigentliche Herausforderung ist die Kluft zwischen steigender Datenerhebung und ausbleibender Umsetzung in Unternehmen. Unsere These: Nicht die Befragung an sich ermüdet Mitarbeitende, sondern die wahrgenommene Untätigkeit im Anschluss. Mitarbeitende reagieren bei wiederkehrenden Befragungen also weniger, weil ihre Meinungsäußerung zu keiner Veränderung im Unternehmen führt. Wer seine Stimme für Veränderungen erhebt und anschließend keine sichtbaren Ergebnisse erkennt, verliert das Vertrauen in die Befragung als Feedback-Tool sowie auch in die Führung.

Warum die Umsetzung von Mitarbeitendenbefragungen scheitert

In vielen Unternehmen, die Mitarbeitendenbefragungen durchführen, wird unterschätzt, dass die eigentliche Arbeit erst nach der Mitarbeitendenbefragung beginnt, nämlich dann, wenn die Ergebnisse vorliegen und Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden sollen. Viele Projekte scheitern genau an der Umsetzung der Erkennt-

nisse. Die Ursachen lassen sich im Wesentlichen auf zwei Ebenen zurückführen: die organisatorischen Rahmenbedingungen und menschliche Faktoren.

Zu den organisationalen Rahmenbedingungen zählen:

- **Mangelnde Ressourcen.** Wenn Manager und Teams keine dedizierten Zeitfenster für Follow-up-Workshops bekommen, keine Budgets für die Umsetzung von Maßnahmen freigegeben werden und kein Zugang zu Expertise (wie Coaches oder Moderatoren) besteht, bleibt die Umsetzung oft wirkungslos und fragmentiert. Oftmals wird der Zeit- und Ressourcenaufwand für die Umsetzungsphase einer Mitarbeitendenbefragung vom Management und den Führungskräften unterschätzt. Eine bewährte Faustregel ist, für die Umsetzung mindestens ein vergleichbares Budget wie für die Erhebung selbst vorzusehen.
- **Keine Feedbackkultur.** Wenn Führungskräfte auf kritisches Feedback defensiv oder mit Rechtfertigungen reagieren, lernen die Mitarbeitenden schnell, dass es sicherer ist, zu schweigen, anstatt kritische Themen offen anzusprechen. Ohne psychologische Sicherheit verkommen die aus Mitarbeitendenbefragungen abgeleiteten Umsetzungs-Workshops zu formalen Pflichtübungen, in denen oberflächliche Probleme diskutiert, aber die wahren Ursachen nicht angesprochen werden. Wenn der CEO oder die Führungsebene nicht mit gutem Beispiel vorangeht und offen über eigene Verbesserungschancen spricht, bleibt auch auf der nachgelagerten Ebene echte Offenheit aus.
- **Fehlende strategische Anbindung.** Wenn die aus der Befragung abgeleiteten Maßnahmen nicht klar auf die übergeordneten Unternehmensziele einzahlen, werden sie als nachrangige Initiativen ohne echten Business-Impact wahrgenommen. Sie konkurrieren mit den

strategischen Kerninitiativen und verlieren immer gegen diese, insbesondere in ressourcenintensiven Marktphasen. Ohne eine klare Priorisierung der Maßnahmen und eine Verlinkung zur Unternehmensstrategie fehlt die Legitimation, dafür Ressourcen und Zeit zu beanspruchen.

- **Fehlende Verantwortung:** Ein zentraler organisationaler Faktor für das Scheitern der Umsetzung von Mitarbeitendenbefragungen ist eine fehlende oder unklare Zuordnung der Verantwortung. Häufig werden Befragungen strukturell als HR-Thema verortet, statt als Führungs- und Steuerungsinstrument verstanden zu werden. In der Folge werden sie vom operativen Kerngeschäft entkoppelt wahrgenommen. Problematisch wird dies insbesondere dort, wo Linienverantwortliche die Ergebnisse aktiv aufgreifen und Verbesserungen vorantreiben wollen, die formale Zuständigkeit jedoch beim HR verbleibt.

Entstehen hier unklare Abgrenzungen, führt dies zu Zielkonflikten und Verantwortungsdiffusion, mit der Folge, dass Maßnahmen verzögert oder gar nicht umgesetzt werden. Eine Maßnahme ist hier, die Ergebnisse von Mitarbeitendenbefragungen direkter an die Leistungsbeurteilung von Führungskräften zu koppeln. Wenn die Verbesserung von Mitarbeiter-Engagement-Werten oder die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen ein fester Bestandteil der Ziele einer Führungskraft wird, steigt die Motivation, hier aktiv zu werden.

Während organisationale Rahmenbedingungen klären, ob die Umsetzung grundsätzlich möglich ist, entscheiden menschliche Faktoren darüber, ob sie tatsächlich stattfindet. Mitarbeitendenbefragungen lösen bei Führungskräften und Mitarbeitenden emotionale Reaktionen, Erwartungen und Schutzmechanismen aus, die den weiteren Verlauf maßgeblich prägen. Die zentrale Leitfrage lautet daher: Was passiert auf der individuellen und zwischenmenschlichen Ebene, wenn Feedback gegeben wird und keine oder nur unzureichende Veränderung folgt?

Zu den menschlichen Faktoren zählen:

- **Psychologische Überforderung von Führungskräften:** Viele Führungskräfte erleben die Ergebnisse von Mitarbeitendenbefragungen nicht primär als Lern- oder Entwicklungsimpuls, sondern als persönliche Bewertung ihrer Führungsleistung. Kritische Rückmeldungen können Gefühle von Kontrollverlust, Unsicherheit oder Rechtfertigungsdruck auslösen, insbesondere bei Führungskräften in der Linie, die täglich im direkten Austausch mit

ihren Teams stehen. Dabei ist der Einfluss der unmittelbaren Führungskraft auf das Engagement erheblich: Studien zeigen, dass das Engagement von Mitarbeitenden weniger von der gesamten Unternehmenskultur als von der erlebten Mikro-Kultur im direkten Team abhängt (Gallup, 2024).

Fühlen sich Führungskräfte emotional überfordert oder bedroht, reagieren sie häufig defensiv oder vermeiden den Dialog vollständig – und unterbrechen damit den Umsetzungsprozess an zentraler Stelle. Ohne ein obligatorisches Training zum Thema „Führen mit Feedback“ und ohne konkrete Werkzeuge (wie Moderationsleitfäden) sind sie mit der Aufgabe überfordert.

- **Zynismus und innerer Rückzug:** Machen Mitarbeitende wiederholt die Erfahrung, dass ihr Feedback folgenlos bleibt, entsteht eine Form erlernter Wirkungslosigkeit. Befragungen werden als ritualisierte Pflichtübung wahrgenommen, nicht als wirksames Mittel zur Veränderung. Die Beteiligung sinkt, der Austausch wird oberflächlich, und Engagement weicht Resignation. Dieser Rückzug wirkt als selbsterfüllende Prophezeiung: Weil sich Mitarbeitende kaum noch einbringen, fehlen Impulse für Veränderung, was den Zynismus in der nächsten Befragungsrunde weiter verstärkt. Ohne eine aktive Einbindung und die Übertragung von Verantwortung (z. B. durch Patenschaften für Maßnahmen) bleiben die Mitarbeitenden in einer passiven Konsumhaltung. Sie erwarten, dass „das Management“ etwas tut, anstatt sich als aktive Mitgestalter des Wandels zu sehen.
- **Fehlender Dialog:** Entscheidend für die Wirkung von Mitarbeitendenbefragungen ist nicht allein, was besprochen wird, sondern wie. Häufig dominieren Monologe, Präsentationen und Rechtfertigungen, während echte dialogische Auseinandersetzung ausbleibt. Zahlen und Diagramme werden erläutert, doch die dahinterliegenden Wahrnehmungen, Emotionen und Erfahrungen bleiben unausgesprochen. Wo Dialog fehlt, entsteht keine gemeinsame Deutung der Ergebnisse. Statt Verständnis wächst Distanz – und damit die Wahrscheinlichkeit, dass Maßnahmen als fremdbestimmt oder wirkungslos wahrgenommen werden. Der Fokus sollte weniger auf Erklärung und mehr auf Resonanz liegen, indem Wahrnehmungen gespiegelt, Spannungen benannt und Unterschiede ausdrücklich zugelassen werden.
- **Unausgesprochene Wertekonflikte:** Maßnahmen nach Mitarbeitendenbefragungen scheitern oft nicht an mangelndem Willen, sondern an verdeckten Wertekonflikten. Wäh-



rend Führungsebenen Ergebnisse oft aus einer Perspektive von Effizienz, Klarheit und Steuerbarkeit interpretieren, artikulieren Teams Bedürfnisse nach Autonomie, Sinn und Mitgestaltung. Beide Perspektiven sind legitim. Doch prallen sie ungeklärt aufeinander, entsteht Frustration auf beiden Seiten. Führungskräfte empfinden Widerstand, Mitarbeitende fühlen sich missverstanden. Bleiben diese Wertekonflikte unausgesprochen, wird die Befragung rückblickend als Misserfolg bewertet, obwohl sie zentrale Spannungsfelder sichtbar gemacht hat. Ergebnisse sollten zunächst als Ausdruck unterschiedlicher Wertelogiken gelesen und gemeinsam reflektiert werden. Erst daraus können tragfähige Entscheidungen entstehen.

Deep-Dive: Den Wertekonflikt lösen

Organisationale Rahmenbedingungen und menschliche Faktoren greifen in der Umsetzung von Mitarbeitendenbefragungen eng ineinander: Strukturelle Entscheidungen bestimmen, was umgesetzt werden kann. Psychologische Dynamiken entscheiden darüber, wie diese Entscheidungen interpretiert und akzeptiert werden. Besonders wirksam und zugleich häufig unterschätzt sind dabei unausgesprochene Wertekonflikte, da sie sich hinter scheinbar sachlichen Diskussionen über Prozesse, Effizienz oder Zusammenarbeit verbergen.

Ein typisches Beispiel für einen gängigen Wertekonflikt zeigt sich bei der Interpretation von Meeting-Effizienz. Das Befragungsergebnis lautet: „Nur 25 Prozent der Mitarbeitenden empfinden ihre Meetings als effizient.“ Die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden haben zwar dieselbe Aussage vor Augen, ziehen daraus jedoch völlig unterschiedliche Schlussfolgerungen.

- **Interpretation der Geschäftsleitung:** Die Meetings sind nicht effizient? Dann brauchen

wir klare Agenden, straffe Zeitpläne, Protokolle und eine konsequente Moderation. Die Meeting-Kultur muss professionalisiert werden.

- **Interpretation des Teams/der Mitarbeitenden:** Die Meetings sind nicht effizient? Dann haben wir zu viele Meetings, in denen wir bloß informiert werden, aber wenig entscheiden können. Wir brauchen weniger Meetings, dafür mehr Raum für echten Austausch, kreative Diskussionen und gemeinsame Entscheidungen.

Der Konflikt entsteht nicht aus mangelndem Willen, sondern aus unterschiedlichen Wertelogiken. Gemäß dem Wertemodell nach Clare Graves argumentiert die Geschäftsleitung aus einer blauen Perspektive und priorisiert in unserem Beispiel Ordnung, Struktur und Effizienz (blau) sowie Erfolg, messbare Ergebnisse und Professionalität (orange). Das Team hingegen argumentiert aus einer grün-gelben Perspektive: Es priorisiert Harmonie, Partizipation und Konsens (grün) sowie Flexibilität, Integration verschiedener Perspektiven und pragmatische Lösungen (gelb).

Keine dieser Perspektiven ist falsch. Problematisch wird es jedoch, wenn sie implizit bleibt und nicht verhandelt wird. In der Folge werden Maßnahmen einseitig umgesetzt: Die Geschäftsleitung führt straffe Agenden ein, um die Effizienz zu steigern. Die Mitarbeitenden erleben dies als zusätzliche Kontrolle und verlieren noch mehr Raum für Austausch. Frustration entsteht auf beiden Seiten. Die Mitarbeitendenbefragung geht am Ziel vorbei und wird rückblickend als Misserfolg wahrgenommen.

Die Lösung liegt nicht darin, sich für eine Perspektive zu entscheiden, sondern darin, die unterschiedlichen Wertvorstellungen frühzeitig sichtbar zu machen und miteinander zu verbinden. Statt Ergebnisse vorschnell in Maßnahmen zu übersetzen, sollte zunächst ein strukturierter Dialog über Erwartungen und Bedeutungszuschreibungen geführt werden.

Zentrale Leitfragen sind dabei:

- Was bedeutet ein Befragungsergebnis wie „Effizienz“ aus Sicht der Geschäftsleitung und aus Sicht der Mitarbeitenden?
- Welche Bedürfnisse und Prioritäten stehen jeweils dahinter?
- Wie lassen sich Maßnahmen entwickeln, die mehrere Perspektiven integrieren?

Sind diese Fragen geklärt, können Lösungen entstehen, die sowohl Struktur als auch Austausch ermöglichen. Aus einem vermeintlichen Entweder-oder („straffe Agenden oder mehr Aus-

Deep Dive: Werte verbinden

Der Wertekonflikt: Effizienz vs. Austausch

Befragungsergebnis: „Nur 25% der Mitarbeitenden empfinden ihre Meetings als effizient.“ [Beispiel]

| Geschäftsleitung | Team / Mitarbeitende |
|---|---|
| <p>Interpretation: „Dann brauchen wir klare Agenden, straffe Zeitpläne, Protokolle und konsequente Moderation. Die Meeting-Kultur muss professionalisiert werden.“</p> <p>Werte (blau/orange):</p> <ul style="list-style-type: none"> Ordnung & Struktur Effizienz & Steuerbarkeit messbare Ergebnisse | <p>Interpretation: „Dann haben wir zu viele Meetings, in denen wir bloß informiert werden. Wir brauchen weniger Meetings, mehr Raum für echten Austausch und kreative Diskussionen.“</p> <p>Werte (grün/gelb):</p> <ul style="list-style-type: none"> Harmonie & Partizipation Konsens & Mitgestaltung Flexibilität & Sinn |
| <p>Die Falle</p> <p>Maßnahmen werden einseitig umgesetzt – Frustration auf beiden Seiten</p> | <p>Die Lösung</p> <p>Werte sichtbar machen und integrieren, statt sich zu entscheiden</p> |
| | <p>Das Ergebnis</p> <p>Höhere Akzeptanz und Wirksamkeit durch integrative Ansätze</p> |

Straffe Agenden und mehr Austausch – aus Entweder-Oder wird ein Sowohl-Als-Auch.

tausch“) wird ein integrierender Ansatz („straffe Agenden und mehr Austausch“) mit deutlich höherer Akzeptanz und Wirksamkeit.

Der effektive Umsetzungsprozess in fünf Phasen

Ein wirksamer Follow-up-Prozess entscheidet darüber, ob Mitarbeitendenbefragungen Vertrauen aufbauen und klare Verbesserungen vorantreiben oder Vertrauen weiter verspielen und unnötig Ressourcen verschwenden. Erfolgreiche Organisationen verstehen Umsetzung dabei weder als reinen Top-down- noch als Bottom-up-Prozess, sondern als bewusst orchestrierte Kombination aus strategischer Steuerung und partizipativer Verantwortung. Zur Einordnung:

Top-down-Ansatz: Zentrale Maßnahmen auf Basis aggregierter Ergebnisse ermöglichen es, organisationsweite strukturelle Themen zu adressieren. Ohne lokale Übersetzung bleiben sie jedoch häufig abstrakt und wirkungslos.

Bottom-up-Ansatz: Teambezogene Diskussionen und gemeinsam entwickelte Maßnahmen erhöhen nachweislich die Umsetzungschancen, da Betroffene zu Beteiligten werden. Ohne strategische Einbettung droht jedoch Fragmentierung.

Ein wirksamer Follow-up-Prozess verbindet beide Ansätze in einem klar strukturierten, mehrphasigen Vorgehen, in dem die entscheidenden Erfolgsfaktoren systematisch verankert sind.

Phase 1: Verantwortung übernehmen und Umsetzungsstrategie festlegen

Der Prozess beginnt mit einer gezielten Informationskaskade an der Spitze des Unternehmens. Zuerst werden in einer Präsentation der Gesamtergebnisse die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat informiert und für die Ergebnisse sensibilisiert. Idealerweise erfolgt in einem Workshop auf Stufe Geschäftsleitung eine tiefere Analyse der Ergebnisse, um organisationsübergreifende Themen (z. B. mangelndes Wir-Gefühl) zu identifizieren und eine klare Zielsetzung für den Gesamtprozess zu definieren. Entscheidend ist eine klare Positionierung und Priorisierung: Welche Themen sind für die Zukunft des Unternehmens relevant, und wofür übernimmt die Führung sichtbar Verantwortung?

Unmittelbar danach erfolgt eine Erstkommunikation an den Kader und die Teamleitungen, typischerweise per Mail, um diese vorab zu informieren und auf die Kommunikation mit ihren Teams vorzubereiten. Eine Erstkommunikation der Er-

Wie man Wirkung wirklich umsetzt



gebnisse an die Mitarbeitenden (z. B. per E-Mail, Intranet-Post oder Townhall-Ankündigung) dient der ersten Einbindung und Sensibilisierung. Diese frühe, transparente Kommunikation signalisiert den Mitarbeitenden, dass ihr Feedback ernst genommen wird und handlungsleitend ist.

Phase 2: Führungskräfte absichern

Führungskräfte sind die zentralen Multiplikatoren der Umsetzung. Sie prägen die „Mikro-Kultur“, in der Engagement entsteht oder verloren geht. In dieser Phase geht es weniger um Detailwissen als um Orientierung, Sicherheit und Rollenklarheit. Führungskräfte müssen verstehen, wie sie mit Feedback umgehen sollen. Nicht defensiv oder rechtfertigend, sondern dialog- und entwicklungsorientiert. Ohne diese Absicherung bleibt Beteiligung entweder oberflächlich oder blockiert.

In einer sogenannten Train-the-Trainer-Session für Teamleitungen werden diese detailliert über die Resultate informiert und methodisch darauf vorbereitet, die Ergebnisse in ihren Teams zu diskutieren und den Maßnahmenprozess selbstständig zu moderieren.

Phase 3: Transparenz herstellen

Nachdem die Führungsebenen vorbereitet sind, wird nun die gesamte Belegschaft umfassend informiert. Ein zentraler Baustein ist hierbei die persönliche Präsentation der Gesamtergebnisse, um alle Mitarbeitenden transparent „an Bord zu bringen“, und die strategische Bedeutung zu unterstreichen. Unternehmen stehen hier vor der Wahl, ob diese Präsentation durch eine interne Stelle, wie die HR-Abteilung, oder durch einen externen Befragungsanbieter durchgeführt wird. Viele Unternehmen entscheiden sich bewusst für einen externen Anbieter, um die Unvoreingenommenheit der Ergebnisinterpretation zu wahren und die Legitimität der Resultate zu stärken. Dies

Umsetzungsphasen einer Mitarbeitendenbefragung

| Phase | Prozessschritt | Zielgruppe(n) | Ziel / Nutzen | Durchführung möglich durch | Unterlagen |
|--|---|--|--|---|---|
| Schritt 1: Ergebnispräsentation und Festlegung Umsetzungsstrategie | Präsentation Gesamtergebnisse | Geschäftsleitung und Verwaltungsrat | Information und Sensibilisierung für die Ergebnisse, erste Ableitung einer Vorgehensweise | Externer Befragungsanbieter | Management-Präsentation (vor Ort) |
| | Erstkommunikation an Kader | Kader/Teamleitungen | Kader informieren und vorbereiten | Unternehmen | per E-Mail |
| | Workshop auf Stufe Geschäftsleitung | Geschäftsleitung und ggf. Verwaltungsrat | Nächste Schritte aus GL-Sicht festlegen, übergreifende Themen identifizieren, Zielsetzung definieren | Externer Befragungsanbieter/ Unternehmen | Workshop vor Ort |
| Schritt 2: Befähigung der Führungskräfte | Präsentation Gesamtergebnisse | Teamleitungen | Information und Sensibilisierung für die Ergebnisse | Befragungsanbieter/ Unternehmen | Managementpräsentation |
| | Train-the-Trainer Session | Teamleitungen (optional GL und VR) | Teamleitungen als Multiplikatoren nutzen, damit diese in den Teams selbst Maßnahmen ableiten können | Befragungsanbieter/ Unternehmen | Team-Reports, Schulungsmaterialien |
| Schritt 3: Information der Mitarbeitenden | Erstkommunikation an Mitarbeitende | Mitarbeitende | Alle Mitarbeitenden informieren und einbinden | Unternehmen | E-Mail |
| | Kommunikation/ Persönliche Präsentation an alle Mitarbeitenden | Alle Mitarbeitenden | Alle Mitarbeitenden an Bord bringen, Transparenz schaffen | Befragungsanbieter | Mitarbeiterpräsentation |
| | Schriftliche Kommunikation an die Mitarbeitenden | Alle Mitarbeitenden | Alle Mitarbeitenden informieren | Kunde | Kurzzusammenfassung |
| Schritt 4: Dialog und Maßnahmenentwicklung | Workshop in einzelnen Teams | Alle Teams zusammen mit vorgesetzter Person | Ergebnisse reflektieren, Erfolge feiern, Schwächen anerkennen, Ableitung von drei Maßnahmen pro Team | Externer Anbieter/intern durch Kunden | Workshop-Poster, Leitfaden |
| | Einzelcoaching für Teams oder Führungskräfte | Teams, die individuelle Unterstützung brauchen | Teams denken gemeinsam aus, was konkret umgesetzt wird | Externer Anbieter | Coaching-Unterlagen |
| | Zusammenführen und Abgleich der Maßnahmen | / | Prüfung auf Kohärenz und Konsistenz der Maßnahmen | Kunde | Maßnahmen-Übersicht |
| | Abschließende Zusammenfassung und Bekanntgabe | / | Status quo kommunizieren, Maßnahmen und nächste Schritte bekannt geben | Kunde | Zusammenfassung |
| Schritt 5: Nachbereitung und Controlling | Maßnahmen-Tracking | / | Wirkung von Maßnahmen überprüfen und aktualisieren | Kunde | Tracking via Excel, Maßnahmen-Tracking-Tool |

signalisiert den Mitarbeitenden, dass die Ergebnisse objektiv und ohne interne Filter präsentiert werden.

Die Ergebnisse sollten offen, nachvollziehbar und ohne Beschönigung kommuniziert werden. Nur so entsteht die Grundlage für Akzeptanz und Vertrauen. Entscheidend ist dabei weniger das Format als die Haltung, dass die Ergebnisse transparent sind. Transparenz bedeutet, auch unbequeme Ergebnisse anzusprechen und einzuordnen. Vermeiden Sie Ausflüchte in die Methodik. Eine methodisch saubere Vorgehensweise ist unverzichtbar, doch sie sollte nicht genutzt werden, um von den Ergebnissen abzulenken oder diese zu relativieren.

Phase 4: Dialog ermöglichen

Diese Phase ist das Herzstück der Partizipation, in der aus Daten konkrete Handlungen entstehen. In Workshops in den einzelnen Teams diskutiert jedes Team gemeinsam mit der direkt vorgesetzten Person die eigenen, spezifischen Teamergebnisse. Ziel dieser partizipativen Formate ist es, in einem offenen Dialog zunächst Erfolge zu feiern, dann aber auch Schwächen klar anzuerkennen und daraus drei konkrete, umsetzbare Maßnahmen pro Team abzuleiten. Für Teams, in denen die Führung besonders kritisch bewertet wurde, wird dringend eine neutrale, externe Moderation empfohlen, um einen sicheren Raum für ehrliches Feedback zu schaffen.

Darüber hinaus sollte es Teams oder einzelnen Führungskräften optional offenstehen, bei Bedarf individuelle Unterstützung bzw. ein Einzelcoaching in Anspruch zu nehmen. Die in den Teams erarbeiteten Maßnahmen werden anschließend zentral zusammengeführt und abgeglichen, um die Kohärenz über das gesamte Unternehmen hinweg sicherzustellen und Synergien zu nutzen. Eine abschließende Zusammenfassung kommuniziert den finalen Maßnahmenplan und die nächsten Schritte transparent an alle Mitarbeitenden.

Phase 5: Verbindlichkeit sichern

Ohne konsequentes Nachfassen verlieren selbst gut entwickelte Maßnahmen an Glaubwürdigkeit. Umsetzung bedeutet nicht nur, Maßnahmen zu definieren, sondern auch Fortschritte sichtbar zu machen. Ein systematisches Tracking der Maßnahmen schafft Verbindlichkeit, ermöglicht Lernen und bildet die Grundlage für den nächsten Zyklus. Dies schließt den Kreislauf und legt die Basis für die nächste Befragung, die idealerweise nach 18 bis 24 Monaten stattfindet, um die Entwicklung zu messen.

Ein Follow-up-Prozess ist kein einmaliges Projekt, sondern der Beginn eines kontinuierlichen Lern- und Verbesserungszyklus. Mitarbeitendenbefragungen entfalten ihre Wirkung nicht durch häufigeres Messen, sondern durch konsequentes Handeln. Wo Dialog, klare Verantwortung und sichtbare Maßnahmen zusammenkommen, entsteht Vertrauen – und genau dieses Vertrauen ist die Voraussetzung für nachhaltiges Engagement.

Fazit

Eine professionelle Mitarbeitendenbefragung endet nicht mit dem Klick auf „Antworten senden“. Sie ist der Startpunkt eines langfristigen Dialogs – am besten dort, wo Mitarbeitende täglich arbeiten: im Team. So entsteht aus Feedback echte Veränderung. Ziel ist es, das Mitarbeiterfeedback nicht als Einwegkommunikation, sondern als nachhaltigen Dialogprozess zu etablieren, der Ihre Unternehmenskultur langfristig stärkt.

Weiterführende Literatur

Zum Wertemodell nach Clare Graves siehe: Grätsch, Christian, Oliver Grätsch, and Susanne Grätsch. „Wertebasierte Transformation mit dem Graves Value System – Auf der Suche nach der DNA der Organisationskultur.“ Unternehmenskultur als Strategie: Eine Orientierung für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2024. 325–348.
Gallup. (2024). Gallup Engagement Index 2024: Deutschland. Gallup.
Zur Umsetzung von Mitarbeitendenbefragungen siehe: Huebner, L.-A., & Zacher, H. (2021). Following up on employee surveys: A conceptual framework and systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 801073.

**PROF. (FH) DR. OEC. HSG,
KRISTINA HARTHALLER**
(née Kleinlercher) ist
Professorin an der MCI
Internationale Hochschule
GmbH. E-Mail: kristina.
harthaller@mci.edu



**DR. OEC. HSG
KATHRIN NEUMÜLLER**
ist Unternehmerin,
Autorin und Mitgründerin
von Humboldt AI.
www.humboldt-ai.ch;
E-Mail: kathrin@
humboldt-ai.ch





Mit gezieltem Feedback neue Potenziale schöpfen

Die gezielte Auseinandersetzung mit Performance-Barrieren eröffnet Organisationen einen wirkungsvollen Zugang zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit. Gerade in dynamischen Arbeitsumfeldern zeigt sich, dass Wachstum und Performance nur dann nachhaltig gelingen, wenn individuelle Perspektiven und organisationale Rahmenbedingungen gemeinsam betrachtet werden. Ein Fokus auf hinderliche Faktoren schafft nicht nur eine fundierte Entscheidungsbasis für Prioritäten, sondern stärkt zugleich kulturelle Aspekte wie psychologische Sicherheit und gemeinsame Zielorientierung.

Neben der Employee Experience (z. B. Morgan, 2017) bekommen branchen-übergreifend die Themen Leistungskultur oder „Performance und Growth“ immer mehr Gewicht, wenn es um das Personal- und strategische Feedbackmanagement geht. Dabei sind diese Themen nicht neu, und Forschung zum Beispiel um die „High Performance Organization“ (z. B. De Waal, 2007; De Waal, 2008) oder auch zum „Performance-Satisfaction-Motor“ (z. B. Borg & Mastrangelo, 2008) hat sich mit ähnlichen Fragestellungen auseinandergesetzt. Zudem finden sich einige Meta-Analysen in diesem Bereich (z. B. De Waal, 2008; Liao et al., 2009; Dastmalchian et al., 2020), die vielfältige Einflussfaktoren der Leistungskultur identifizieren.

Deutlich wird dabei, dass sich das Thema Leistungssteigerung sowohl auf einer individuellen Ebene als auch auf einer sys-

temischen Ebene verorten und adressieren lässt. Während in der Praxis schnell der Fokus eher auf der individuellen Ebene liegt und ein Individuen-zentriertes Performance-Management und verhaltensorientierte Maßnahmen in den Blick genommen werden, werden aus einer systemischen Perspektive eher die Gestaltung der Rahmenbedingungen und verhältnisorientierte Maßnahmen fokussiert. Eine interessante Perspektive ist hierbei die konsequente Ausrichtung von spezifischen Feedbacksystemen an der Beseitigung von Leistungshemmnissen.

Die Analyse systemischer Leistungshemmnisse ist hierbei aus doppelter Perspektive relevant. Zum einen steigert der Abbau von Performance-Barrieren die Leistungsfähigkeit der Organisation, zum anderen führt er auch zur Reduktion von täglichen Frustrationen bei Mitarbeitenden und hat somit erhebliches

motivationsförderliches Potenzial. Diese Relevanz zeigt sich beispielsweise in Praxisberichten, die aufzeigen, dass 58 Prozent der Beschäftigten Einschränkungen, wie übermäßig komplexe Prozesse und Strukturen in ihrem Arbeitsalltag erleben (Stepstone, 2024). Solche erlebten Performance-Barrieren oder Leistungshemmnisse lassen sich allgemein als Ereignisse während der Arbeit definieren, die mit negativem Einfluss auf das Mitarbeitendenerleben und die arbeitsbezogene Zielerreichung einhergehen.

Dabei wird geschätzt, dass pro Woche bei einer Vollzeitbeschäftigung durchschnittlich von 8,7 Stunden unproduktiver Arbeit ausgegangen werden muss (Stepstone, 2024). Auf Basis einer ähnlichen Größenordnung (9,5 Stunden unnötiger Aufwand pro Woche bei 2/3 der Mitarbeitenden) kommt das Gartner-Institut in einer Beispielrechnung für ein Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitende auf ca. 3 Millionen verschwendete Stunden Arbeitszeit im Jahr und beziffert den damit verbundenen Produktivitätsverlust auf ca. 70 Millionen Euro jährlich (Gartner, 2020).

Ein systematischer Ansatz, diese Leistungshemmnisse gezielt zu adressieren, hat somit großes Potenzial, sowohl im Sinne der Effektivität und Effizienz organisationaler Prozesse als auch in Bezug auf die Steigerung des Engagements der Mitarbeitenden und damit verbunden der organisationalen Attraktivität. Da ein Kernelement von Performance-Barrieren darin besteht, dass es sich um Erlebnisse im Arbeitsalltag handelt, ist es zentral, die Mitarbeitenden als Expert:innen für ihre Arbeitssituation einzubinden. So kann über gezielte Survey-Feedbackprozesse ein besseres Verständnis darüber erreicht werden, welche konkreten Dinge die Leistungsfähigkeit der Organisation beeinträchtigen und Mitarbeitende bei ihrer Arbeit ausbremsen. Diese Diagnose kann ein guter und wirkungsvoller Einstieg in die systematische Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation sein, bei gleichzeitig positiven Effekten auf die Mitarbeitenden.

Performance-Barrieren – Was bremst Mitarbeitende wirklich aus?

Negative Ereignisse haben eine stärkere und nachhaltigere Wirkung als positive Erfahrungen. Dieses Phänomen ist in der Psychologie als „negative asymmetry effect“ bekannt (Baumeister et al., 2001). Kleine, wiederkehrende Ärgernisse im Arbeitsalltag erweisen sich dabei als zentrale Treiber von Belastung und Unzufriedenheit (Kanner et al., 1981; Junça-Silva et al., 2020). Für Organisationen bedeutet das, dass die gezielte Reduktion solcher alltäglichen Störungen und Irritationen einen direkten und messbaren Einfluss auf Leistung, Wohlbefinden und Bindung der Mitarbeitenden hat.

Den zugrunde liegenden Mechanismus beschreibt ein Ansatz, der auf der Bewertung konkreter Arbeitserlebnisse basiert: Mitarbeitende beurteilen fortlaufend, ob Ereignisse ihre Ziele unterstützen oder behindern, was emotionale Reaktionen auslöst und damit Einstellungen und Verhalten prägt (Smith & Lazarus, 1993; Folkman et al., 1986; Weiss & Cropanzano, 1996). Aus einer ressourcenorientierten Perspektive verbrauchen

wiederkehrende negative Erlebnisse Energie und Belastbarkeit, während solche Situationen, die als unnötig hinderlich empfunden werden, besonders stark belasten und sich kumulativ auf das Arbeitsumfeld auswirken (Bakker & Demerouti, 2007; LePine et al., 2004). Entscheidend ist daher nicht nur, welche Angebote Organisationen bereitstellen, sondern auch welche alltäglichen Abläufe von Mitarbeitenden als störend und frustrierend erlebt werden.

Unterschiedliche Managementmethoden (z. B. Lean Management, Toyota 3M) haben in der Vergangenheit bereits Leistungseinschränkungen in den Blick genommen (z. B. Verschwendung, Überproduktion, Lagerbestände). Diese Ansätze verfolgen dabei einen sehr technischen Schwerpunkt, während sich in der Arbeitspsychologie grundlegende Konzepte, insbesondere mit von Mitarbeitenden erlebten Barrieren im Rahmen ihrer Tätigkeit befassen. Dabei werden in teilweise nicht direkt miteinander verbundenen Forschungsbereichen, beispielsweise Regulationshindernisse (z. B. Hacker, 2005), hindrance stressors (z. B. LePine et al., 2004) oder organizational constraints (z. B. Coe et al., 2021; Pindek & Spector, 2016; Spector & Jex, 1998) betrachtet. Arbeitspsychologische Methoden nehmen gezielt erlebte Einschränkungen und Belastungsfaktoren bei der Arbeit in den Blick.

Zu den relevanten Instrumenten (für eine Übersicht siehe Hamburg & Schaper, 2018) zählen etwa der Job-Stress-Survey (JSS; Spielberger & Reheiser, 1994) sowie die Organizational Constraints Scale (Spector & Jex, 1998) zur Erfassung von Behinderungen und Erschwerungen der Aufgabenerfüllung und das ISTA mit seiner expliziten Skala zu arbeitsorganisatorischen Problemen (Semmer et al., 1999). Während diese Konzepte und Methoden einen soliden theoretischen und diagnostischen Rahmen für die Erfassung arbeitsbezogener Belastungsfaktoren bieten, werden sie bislang kaum in die Konzeption organisationsweiter Befragungssysteme übertragen. Gerade im Kontext des strategischen Feedback-Managements, das auf die systematische Ableitung von Handlungsbedarfen aus Mitarbeiterdaten ausgerichtet ist, fehlt eine solche Integration.

Wo entstehen solche Leistungshemmnisse?

In der Literatur finden sich unterschiedliche Einordnungen möglicher inhaltlicher Bezüge von Leistungshemmnissen. Beispielsweise finden sich allein für Forschung zu organizational constraints bei Liu et al. (2010) zwei Kategorien (interpersoneller Bezug und Arbeitskontextbezug) und bei Coe et al. (2021) drei Kategorien (sozialer Bezug, Arbeitsstrukturbezug, Infrastrukturbezug).

Übergreifend über unterschiedliche Konzeptualisierungen von Performance-Barrieren, lassen sich die Ursachen für Performance-Barrieren heuristisch in drei unterschiedliche Themenfelder unterteilen: Unter die Kategorie **Tätigkeitsbezug** fallen Themen wie z. B. ungenutzte Fähigkeiten, mangelnde Schulung, ungeeignete Arbeitsmittel und Technologie, mangelnde Autonomie. Themen mit **Prozessbezug** sind z. B. unklare Verantwortlichkeiten, ineffiziente Abläufe, Unterbrechungen,

fehlende Informationen, Informationsüberlastung oder Überregulierung. Einen **Interaktionsbezug** haben beispielsweise Themen wie Konflikte, fehlende Rückmeldung, unzugängliche soziale Austauschmöglichkeiten oder mangelnde Führung.

Vier Typen der Arbeitsbeeinträchtigung: Von der Friction zur Blockade

Neben dem inhaltlichen Ursprung ist ein wesentliches Element zur Beschreibung und Erfassung von Performance-Barrieren die subjektive Beurteilung durch die Mitarbeitenden. Um eine einfache Orientierung zu ermöglichen, werden im Folgenden vier Kategorien von Performance-Barrieren aus der Kombination von empfundener Intensität und erlebter Frequenz unterschieden. Welche Erlebnisse die Mitarbeitenden jeweils den vier Kategorien zuordnen, unterliegt neben den Einflüssen der Branche und des organisationalen Umfelds vor allem dem subjektiven Erleben der Mitarbeitenden.

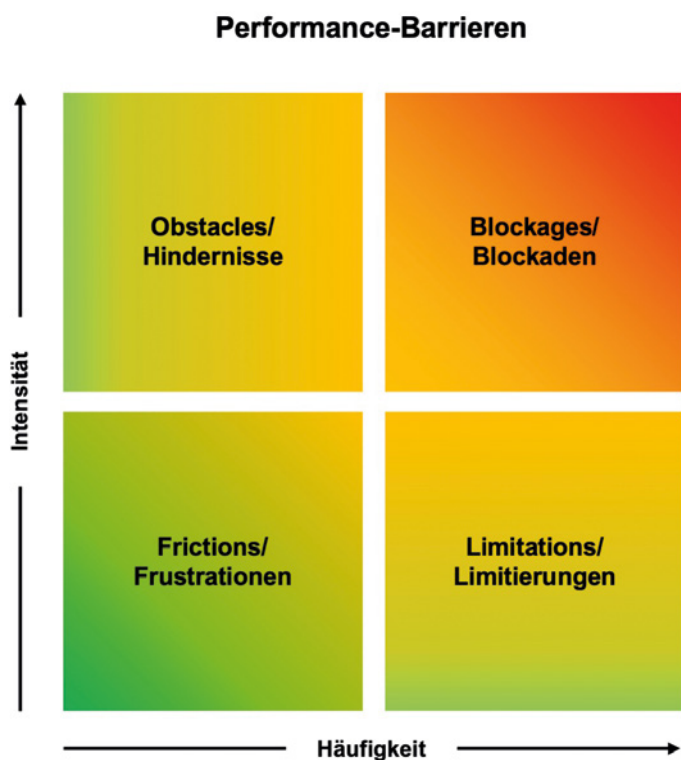


Abb. 1: Vier Typen von Performance-Barrieren

- **Frictions** sind kleine, gelegentlich wiederkehrende Frustrationen und Ärgernisse, die für sich betrachtet wenig störend wirken und keinen großen Grund zum Klagen liefern (geringe Intensität und Frequenz). In der Summe jedoch erzeugen Frictions einen konstanten Pegel an Reibung, der produktive Energie kostet und das Wohlbefinden beeinträchtigen kann.
- **Limitations** beschreiben einschränkende Limitierungen, die häufig im Arbeitsalltag auftreten, jedoch keine hohe Intensität haben. Durch die hohe Frequenz entsteht dennoch eine klare Leistungseinschränkung und das Gefühl, durch diese dauerhaften Störungen die eigene Arbeit und Leistungserbringung nicht zielführend erledigen zu können.

- **Obstacles** stehen für operative Hindernisse, die die Arbeitsabläufe merklich beeinflussen (hohe Intensität, geringe Frequenz). Diese Hindernisse zwingen die Mitarbeitenden zur Unterbrechung und zum Umdenken und führen dazu, dass Arbeitsergebnisse häufig nur unbefriedigend oder unter zusätzlichem Aufwand fertiggestellt werden. Der negative Effekt auf Leistung und Wohlbefinden ist hier direkt spürbar.
- **Blockages** oder Blockaden stellen deutliche Beeinträchtigungen der Leistungserbringung dar, die mit hoher Intensität und Frequenz auftreten. Sie schaffen Bedingungen, in denen Mitarbeitende sich weder auf Dauer wohlfühlen, noch ihr Leistungspotential entfalten können. Sollten Mitarbeitende eine Möglichkeit bekommen, Umständen, die durch Blockaden gekennzeichnet sind, z. B. durch einen Wechsel, zu entkommen, würden sie dies auch tun.

Diese Unterscheidung hat direkte, praktische Relevanz, da die unterschiedlichen Eskalationsgrade unterschiedliche Interventionen und Dringlichkeiten erfordern. Während die Dringlichkeit bei Frictions insbesondere aus der Menge abgeleitet werden sollte, ist bei von den Mitarbeitenden erlebten Blockaden ein hoher und dringender Handlungsbedarf gegeben. Im Zuge von operativen Hindernissen ist auch ein klarer Handlungsbedarf im Sinne der Risikoprävention vorhanden und erkannte Limitationen können über Prozessverbesserungen reduziert werden. Entsprechend hilft die Einteilung, um gezielt und ressourceneffizient zu handeln. Gleichzeitig wird auch deutlich, dass es problematisch sein kann, sich zuerst auf die globale Bearbeitung von Frictions zu fokussieren, wenn beispielsweise operative Hindernisse oder Blockaden vorhanden sind.

Methodische Impulse: Anders fragen – anders verstehen

Das Feedback im Rahmen von Performance-Barrieren wählt von der methodischen Seite einen anderen Zugang als typische Befragungen im organisationalen Kontext: Es werden bewusst negativ formulierte Beispiele erlebbarer Einschränkungen in den Blick genommen und nach ihrer Häufigkeit und Intensität im Arbeitsalltag bewertet. Dadurch werden die Befragungsinhalte weniger abstrakt und haben einen höheren Bezug zum Erleben im Arbeitsalltag und sind somit „greifbarer“ für die Mitarbeitenden.

Entsprechend dieser Abstraktionsreduktion und der Abkehr von der zusammenfassenden Bewertung von Arbeitsthematiken (bspw. „intransparente Entscheidung“ und „langwierige Entscheidungen“ statt „Entscheidungsprozess insgesamt“) wird die Abfrage auch sensibler für die spezifischen, erlebten Problemfelder der Mitarbeitenden. Gleichzeitig stellen die vorgegebenen Themenanker sicher, dass systemisch relevante Inhalte angesprochen werden und kein „Cherry-Picking“ betrieben wird (z. B. Unzufriedenheit mit Kaffeemaschine) sowie Probleme angesprochen werden, bei denen Veränderungsmöglichkeiten und Ressourcen vorhanden sind.

Dieser Ansatz bedarf entsprechend einer systematischen Einbettung in einen handlungsorientierten Survey-Feedback-Pro-

zesses, angefangen mit einem klaren Erwartungsmanagement und mit klarem Fokus auf die Bearbeitung in den Ergebnissen identifizierter Performance-Barrieren. Durch den besonderen Schwerpunkt der Befragung sind neben dem Vorliegen der Handlungsbereitschaft und der Wahl der richtigen Handlungsebene, vor allem auch die psychologische Sicherheit und ein gutes Feedback- und Lernklima entscheidend.

Performance-Barrieren überwinden: Mit zentralem Commitment, gezielter Steuerung zum Erfolg und Konstruktivität

Allgemein können das Interesse an und die Bearbeitung aller Arten der Performance-Barrieren ein deutliches Signal an die Mitarbeitenden senden, dass man sich um sie und ihre konkreten Bedarfe kümmert. Darüber hinaus kann die durch die Abfrage der Performance-Barrieren aufgedeckte Diskrepanz zwischen der aktuellen Situation und dem Ausblick auf überwundene Einschränkungen im Arbeitsalltag die Veränderungsmotivation der Teilnehmenden positiv beeinflussen (Armenakis et al., 1993; Harmon-Jones & Mills, 2019).

Übergreifend sind insbesondere drei Faktoren in der Bearbeitungsphase von besonderer Bedeutung: das übergreifende Commitment, die zentrale Steuerung und die konstruktive Grundhaltung. Während im gesamten Prozess ein klares Commitment von Management- und Führungsebene vorhanden sein muss, sind insbesondere in der Folgephase die Bereitstellung von Ressourcen und Kapazitäten sowie eine Offenheit für den Veränderungsprozess gefordert.

Eine ressourceneffiziente und zielorientierte Folgephase setzt voraus, dass die unterschiedlichen Performance-Barrieren auf der passenden Ebene bearbeitet werden. So gibt es sowohl Barrieren, die systemisch nicht auf der Ebene der einzelnen Teams oder Bereiche gelöst werden können, sondern das Einschalten und die Bearbeitung auf oberen Ebenen benötigen. Zudem bringt der übergreifende Blick von höheren Ebenen die Möglichkeit, unterschiedliche Organisationseinheiten zu vernetzen, die Probleme und Thematiken (z. B. Frictions) gemeinsam haben.

Dadurch kann sich ein effektives Problemlöse-Netzwerk im Sinne einer dialogorientierten Organisationsentwicklung (Bushe & Marshak, 2014) ergeben und eine gleichmäßige und gleichartige Implementierung von Lösungen und Maßnahmen ermöglichen. Nur über eine gezielte Planung und Koordination im Sinne einer zentralen Steuerung dieses Prozesses kann gewährleistet werden, dass sowohl für übergreifende Themen umsetzbare Lösungen gefunden, als auch für die Teams auf den unteren Ebenen schnelle Erfolge durch die Reduktion von Performance-Barrieren erzielt werden.

Zudem ist es besonders wichtig, dass im Kontext der Auseinandersetzung mit den hinderlichen Rahmenbedingungen eine konstruktive Grundhaltung den Prozess prägt. Das heißt, dass die Zusammenarbeit, der Austausch und die Maßnahmengestaltung einer gegenseitigen Beziehungsorientierung, einer

klaren Handlungsorientierung, einer offenen Diskussion und einem Optimismus geprägt sein sollten.

Fazit: Frustration ernst nehmen, heißt Produktivität gestalten

Während, wie eingangs dargestellt, das Thema Performance und Growth auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Maßnahmen angegangen werden kann, scheint es in der praktischen Umsetzung sinnvoll, eine gute Balance zwischen Ansätzen, die auf die Personen abzielen, und systemischen Ansätzen, welche organisationale Bedingungen und Prozesse in den Blick nehmen, herzustellen. Dabei kann insbesondere auch der Blick auf hinderliche Rahmenbedingungen einen schnellen und vielversprechenden Zugang liefern, der sich sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden auszahlt.



Den Fokus auf die Frage „Was hindert Sie?“ zu legen, hat dabei nicht nur Konsequenzen für das Fragebogendesign, die Auswertung und den Folgeprozess. Ein wesentlicher Nutzen liegt nicht nur in der Generierung einer besseren Entscheidungsgrundlage der Handlungspriorisierung, sondern auch auf der kulturellen Ebene. Werden die durch die Mitarbeitenden wahrgenommenen Erschwernisse nicht als Jammern abgetan, sondern als wichtige Information zur Weiterentwicklung genutzt, liefert dies einen großen Hebel für die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und kann psychologische Sicherheit, organisationale Unterstützung und die gemeinsame Zielorientierung fördern.

Die Aufgaben der HR im Hinblick auf die Implementierung von Survey-Feedback-Prozessen zur Beseitigung von Performance-Barrieren sind verbunden mit höheren Anforderungen an die konsequente Umsetzung, die zentrale Koordination und Vernetzung, die Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeitenden und vor allem der Schaffung und Sicherstellung eines konstruktiven Arbeitsklimas. Wird dies sichergestellt, dann hat der feedbackbasierte Ansatz für die Beseitigung der Performance-Barrieren ein großes Potential die organisationale Befragungslandschaft rund um Mitarbeitendenbefragungen, Führungsfeedback, Teambefragungen und Employee-Life-Cycle-Befragungen um eine wichtige Facette zu ergänzen, und durch den Fokus auf die Förderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und der Organisation als Ganzes eine wertvolle Brücke zum Management zu schlagen.

Literatur

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681–703.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Borg, I., & Mastrangelo, P. M. (2008). Employee surveys in management: Theories, tools, and practical applications. *Hogrefe*.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2014). The dialogic mindset in organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 22, 55–97.
- Coo, C., Richter, A., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Roczniowska, M. (2021). All by myself: How perceiving organizational constraints when others do not hampers work engagement. *Journal of Business Research*, 136, 580–591.
- Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Satish Kumar, M., ... & Varnali, R. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*, 51(3), 353–388.
- De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business strategy series*, 8(3), 179–185.
- De Waal, A. A. (2008). The secret of high performance organizations. *Management Online Review*, 2, 100–108.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992–1003. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>
- Gartner (2020). Design work to help employees be responsible. Verfügbar unter: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/design-work-to-help-employees-be-responsive>
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. 2. Aufl. Bern: Huber.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory. In E. Harmon-Jones (Ed.), *Cognitive dissonance: Reexamining a pivotal theory in psychology* (2nd ed.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000135-001>
- Junça-Silva, A., Caetano, A., & Rueff Lopes, R. (2020). A working day in the life of employees: Development and validation of the scale for daily hassles and uplifts at work. *TPM – Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 27, 221–250. <https://doi.org/10.4473/TPM27.2.5>
- Kanner, A. D., Coyne, J. C., Schaefer, C., & Lazarus, R. S. (1981). Comparison of two modes of stress measurement: Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4(1), 1–39. <https://doi.org/10.1007/BF00844845>
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships With Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Liu, C., Nauta, M. M., Li, C., & Fan, J. (2010). Comparisons of organizational constraints and their relations to strains in China and the United States. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 452–467. <https://doi.org/10.1037/a0020721>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Pindek, S., & Spector, P. E. (2016). Organizational constraints: A meta-analysis of a major stressor. *Work & Stress*, 30(1), 7–25. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1137376>
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). *Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA*. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281–298). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hamborg, K. C., & Schaper, N. (2018). *Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen. Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, 1–79.
- Semmer, N. K., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). *Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA*. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 179–204). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Smith, C. A., & Lazarus, R. S. (1993). Appraisal components, core relational themes, and the emotions. *Cognition and Emotion*, 7(3–4), 233–269. <https://doi.org/10.1080/02699939308409189>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356–367.
- Spielberger, C. D. & Reheiser, E. C. (1994). *The Job Stress Survey: Measuring Gender Differences in Occupational Stress*. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9 (2), 199–218.
- Stepstone (2024). *Frustr im Job: Beschäftigte verbringen mehr als 8 Stunden pro Woche mit unnötigen Aufgaben und Meetings*. Verfügbar unter: <https://www.thestepstonegroup.com/deutsch/newsroom/pressemitteilungen/frust-im-job-beschaeftigte-verbringen-mehr-als-8-stunden-pro-woche-mit-unnoetigen-aufgaben-und-meetings/>
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work*. *Research in organizational behavior*, 18, 1–74.

JAN-PHILIP SCHUMACHER,
M. Sc., Universität Osnabrück,
wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Fachgebiet Arbeits- und
Organisationspsychologie,
E-Mail: jan.schumacher@
uni-osnabrueck.de



LEIF MARTEN NITSCHKE,
wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Fachgebiet für Forschungsmethodik,
Diagnostik und Evaluation der
Universität Osnabrück,
E-Mail: leif.nitschke@
uni-osnabrueck.de



DR. TAMMO STRAATMANN,
Universität Osnabrück,
Post-Doc am Fachgebiet Arbeits- und
Organisationspsychologie,
E-Mail: tammo.straatmann@
uni-osnabrueck.de



PROF. DR. KARSTEN MÜLLER,
Universität Osnabrück,
Leiter des Fachgebiets Arbeits- und
Organisationspsychologie,
E-Mail: karsten.mueller@
uni-osnabrueck.de



Buchvorstellungen

| Titel |  |  |  |
|-----------------------|--|--|---|
| Autor | Rüdiger Klepsch | Jessica Röhner und Astrid Schütz | Petra Blum, Thomas Gottschlich und Jochen Kootz |
| Inhalt | <p>Ohne Feedback geht nichts im Berufsalltag. Es sollte motivieren und dem Empfänger Orientierung bieten. Doch zur richtigen Zeit den richtigen Ton zu finden, ist gar nicht so leicht. Positives angemessen zum Ausdruck zu bringen oder Kritik sachlich zu äußern und beides konstruktiv aufzunehmen, will gelernt sein. Dr. Rüdiger Klepsch zeigt Ihnen, wie Sie erfolgreich Feedback geben und Mitarbeitergespräche vorbereiten und durchführen.</p> | <p>Wenn Personen psychodiagnostische Verfahren bearbeiten sollen, steht dahinter die Annahme, dass ihr Antwortverhalten Rückschlüsse auf zugrunde liegende Konstrukte (z. B. Persönlichkeitsmerkmale) erlaubt. Um einen solchen Schluss zu ermöglichen, ist es notwendig, dass die Antworten in psychodiagnostischen Verfahren möglichst verzerrungsfrei vorliegen. In diesem Buch werden die Phänomene der Antwortverzerrung zusammengefasst dargestellt.</p> | <p>Nur wenn Teams und Führungskräfte in echter Verbundenheit handeln, entsteht ein Klima des Vertrauens und der Sicherheit. Das Buch richtet sich an alle, die die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Arbeitswelt verbessern und den digitalen Wandel, seine Potenziale sowie die Leistungsorientierung mitgestalten möchten. Es zeigt, wie durch Wertschätzung, gesunde Beziehungen und den gezielten Einsatz moderner Technologien die Herausforderungen der Arbeitswelt gemeistert werden können.</p> |
| Zielgruppe | Alle Führungskräfte und HR-Mitarbeitende | Führungskräfte und HR-Verantwortliche | Unternehmer, Führungskräfte, HR-Verantwortliche sowie alle Mitarbeitende |
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> • Praxisnahe Methoden für wirksame, strukturierte Mitarbeitergespräche im Alltag • Konkrete Formulierungsbeispiele für konstruktives, motivierendes Feedback • Einfache Schritt-für-Schritt-Anleitungen für souveräne Gesprächsführung | <ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Analyse aller Formen psychologischer Antwortverzerrungen • Praxisorientierte Strategien zur Prävention und Korrektur verzerrter Antworten • Fundierte Modelle zur Bewertung diagnostischer Validität und Zuverlässigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Durch gezielte Führung Talente erfolgreich binden • Praxisnahe Lösungen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels • Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten |
| Bibliografische Daten | Verlag: Wiley-VCH Auflage: 2. Auflage 2025 Umfang: 320 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-527-72280-8 | Verlag: Hogrefe Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 224 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-456-85915-6 | Verlag: Haufe Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 222 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-648-18455-4 |
| Preis | 22,00 Euro | 50,00 Euro | 39,99 Euro |

Es fließt ab ... nicht nur Geld ...

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

Die Geschäftsleitungssitzung des heutigen Montags gestaltet sich klassisch. Punkt für Punkt durcharbeiten, Maßnahmen setzen und Termine fixieren. Manchmal fragt sich Hannes allerdings schon, ob da wirklich alles prioritätsgerecht behandelt wird. Hier und da, so scheint es, werden wichtige Entscheidungen „irgendwo in der Linie“ getroffen, wogegen vermeintliche Nebensächlichkeiten in diesem Gremium nicht nur aufgenommen werden, sondern dann auch noch zeitfressend Raum für (noch) Wesentlicheres abfließen lassen.

Die Kunst, aus Kleinigkeiten Großprojekte zu machen

Punkt 5 kommt heute wenig aussagekräftig und mit Ausblick auf einen kurzen Entscheid aufs Tapet: „Erneuerung der sanitären Anlagen“. Hannes befürchtet Schlimmstes bzw. viel Diskussionsbedarf. Der Projektleiter dieses im Grunde strategisch völlig irrelevanten Vorhabens erscheint pünktlich, um seine vorbereitete PowerPoint-Präsentation auf den Screen zu beamen.

Die erste Bemerkung kommt aus der Marketing-Ecke: „Tja ... wieder mal nicht CI-CD-gerecht“. Das stimmt natürlich. Der Projektleiter hat das Firmenlogo etwas zu klein und statt unten rechts oben links platziert. „Geht ja gar nicht“, meinen einige Gralshüter der einheitlichen Erscheinung. Hannes denkt sich, dass man sich wohl zehn Minuten darüber nun echauffieren kann oder die Zeit für strategisch Relevantes nutzen sollte. Aber ehrlicherweise muss er sich als ältestes Mitglied eingestehen, dass das früher auch nicht besser war.

Als man sich darauf geeinigt hat, dass der Projektleiter demnächst eine Einladung für eine Online-Pflichtschulung zum Thema „Corporate Identity is more than just a logo“ erhält, legt er los. Konkret ging es darum, dass vor vier Monaten ein Urinal in der Männer-Toilette nicht mehr richtig spülte. Die technische Diagnose war, dass ein Sensor, der die menschlichen Ausflüsse maß und ökologisch sinnvoll dann die Menge an Spülwasser auslöste, versagte. Ein einfacher, elektronischer Mangel, den es immer wieder gibt. Der Sensor könnte ersetzt werden, Kostenpunkt ca. 8,00 Euro.



Die große Sanitär-Transformation

Allerdings: Da man sich damals für so wunderschöne, stylische „keramische Kurzstoppelemente für Männer“ entschieden hatte, sind genau für diesen Typ keine Ersatzteile mehr lieferbar. Die Einzelkonstruktion beim Hersteller hätte fast so viel gekostet wie ein neues Gesamtbecken. Aber da es natürlich eine Saisonproduktion war, gibt's auch dieses nicht mehr. Also musste man alle drei installierten Objekte ersetzen. Da aber alles zusammenhängt, waren auch die Wasser- und Händetrocknersensoren davon betroffen und funktionierten nicht mehr richtig. Ganze Systemkomponenten einzukaufen, hat so seine Tücken. Also hat man dann halt auch die Händewaschstationen durch moderne Versionen ersetzt.

Nun liegen die Befragungen der Toiletten-Benutzer vor, denn man wollte diesbezüglich natürlich das 1:1-Feedback der Nutzer (für einmal reicht die männliche Bezeichnung) einholen. Die Fließtextzeilen eröffnen dann lange Diskussionen. Offenbar haben sich einige Nutzer viel Zeit genommen, die wahren Probleme im anspruchsvollen Arbeitsalltag ausführlich zu beschreiben.

„Diesen integrierten Blödsinn könnt ihr auch sparen“, war eine halbwegs konstruktive Mitteilung, die im Tonfall fast einem Kommentar in den so-

zialen Medien gleicht. Das Problem: Wer die Hände unter diesen Airblade Wash&Dry hält, muss den optischen Sensor suchen, der das Wasser auslöst. Wer aber zuerst den Seifensensor trifft und dann zu schnell die Hände nach außen zieht, überspringt den Abwaschvorgang und landet direkt beim High-speed-hand-dryer-Trockner. Dieser wiederum bläst dann die Seife auf den Händen orkanartig direkt auf die weißen Hemden der Nutzer.

Nun ist auch klar, warum plötzlich alle nach dem WC-Gang das Jackett tragen. Damit sind aber auch die Vorschläge für „ordentliche Kleidung“ eines anderen, ebenso unglaublich wichtigen Projektes ohne Zusatzaufwand erfüllt. Wenn das denn nicht effizient ist ...

STEFAN HÄSELI,

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





**GEMEINSAM
WERTVOLLE
LEBENSRAÜME
BEWAHREN**

WWF.DE/PROTECTOR

Jetzt für 84 Euro monatlich „Global Protector“ werden und Lebensräume schützen.

SIE HABEN FRAGEN oder wollen direkt „Global Protector“ werden?

Wir informieren Sie gern!

Telefon +49 30 311777-754 · globalprotector@wwf.de



WIR STELLEN VOR

Hans-Peter Machwüth

Profil:

Vorname, Name: Hans-Peter Machwüth

Firma, PLZ/Ort: Machwüth Team International GmbH,
27374 Visselhövede

Position/Tätigkeit: Geschäftsführender Gesellschafter

Kontaktdaten: info@mwteam.com,
www.mticonsultancy.com



Zum Beruf

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

Schon als junger Mensch faszinierte mich, wie Trainer andere Menschen entwickeln und ihnen neues Verhalten ermöglichen, und ich wusste: So etwas möchte ich einmal machen. Deshalb absolvierte ich als Verkäufer im Außendienst eine Trainerausbildung und vermittelte jungen Kollegen fortan die Grundlagen des Verkaufens. Das machte mir so viel Spaß, dass ich beschloss, „fulltime“ für ein Trainingsinstitut zu arbeiten. Dabei erfuhr ich als Projektleiter: Training kann auch Unternehmen verändern.

Vor über 35 Jahren gründete ich mein Beratungs- und Trainingsunternehmen MTI, das auch Tools entwickelt, um Lern- und Entwicklungsprozesse noch wirksamer zu gestalten. Heute hat MTI Tochtergesellschaften u. a. in Singapur, China und den USA.

Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?

Er korrespondiert mit meinem inneren Antrieb bzw. dem Wunsch, gemeinsam Wirkung zu erzielen, Menschen wach-

sen zu sehen, Neues zu entwickeln, das das Lernen erleichtert, und Organisationen menschlicher und erfolgreicher zu machen.

Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?

Ein persönlicher Transfer-Coach, der im Alltag mitläuft, ein intelligentes System, das das Zielverhalten mit dem Mitarbeiter definiert (Was will ich besser können?), situationsabhängige Mikrohints gibt („Du hast jetzt einen Kunden: denk an ...“) und Erfolge sichtbar macht („Du hast schon 60 Prozent deiner Zielhandlungen umgesetzt!“). Also: Coaching on the job statt nach dem Training.

Ihre Botschaft an unsere Leser?

Seid kreativ und nutzt die Möglichkeiten der KI für die eigene Entwicklung.

Persönliches

Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?

Winzer.

Ein guter Tag beginnt ...

... um 5.00 Uhr – mit einer Runde Jogging mit meinem Hund Amigo.

Am liebsten beschäftige ich mich mit ...

... der Suche nach kreativen Lösungen.

Wenn Sie einen persönlichen Wunsch freihätten, würden Sie ...

... „gesund sterben“.

Beschreiben Sie sich mit drei Worten:

Willensstark, ergebnisorientiert: Geht nicht, gibt es nicht.

Was schätzen Ihre Freunde/Ihr Partner an Ihnen?

Transparenz und Zuverlässigkeit.

Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?

Reiseleiter für Erlebnisreisen.

Was ist für Sie im Leben wichtig?

Gesundheit, gute Beziehungen und Perspektiven.

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

Du kannst am Gras nicht ziehen: Es muss wachsen – also sei geduldig und lerne, zu warten – alles braucht seine Zeit.

Worüber können Sie lachen?

Über unsere Katzen.

Wobei können Sie am besten abschalten?

Beim Laufen in der Natur.



Langes Wochenende. Kurztrip. Wohin und mit wem?

Mit meiner Frau in die Natur.

Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?

Spenden für die Tafel.

Was bedeutet Ihnen Sport?

Das gehört fest in die Tagesroutine.

Welche Musik hören Sie gern?

Klassische Musik und Musik der 60er- und 70er-Jahre.

Hier können Sie ein Buch empfehlen:

ERFOLG – 12 Mind-Profil-Strategien" von Rolf Berth.



Entweder ... oder:

Tee oder Kaffee? Kaffee.

Hund oder Katze? Hund

Berge oder Meer? Berge.

Sommer oder Winter? Sommer

Fahrrad oder Auto? Fahrrad.

(Nacht)Eule oder Lerche? Lerche.

Kino, DVD oder Streaming? DVD.

HR Performance 3/2026 – September (geplante Themen)

Messe Zukunft Personal Europe

**Workforce Management mit Zeitwirtschaft,
PEP und Zutrittskontrolle**

Recruiting | Talentmanagement

Compensation | Benefit

HR-Transformation

New Work



Veranstaltungen

Beschäftigtendatenverarbeitung

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

Generative KI in der Personalarbeit

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

Ausbildung zum Datenschutz-Koordinator

16. und 17. Juni 2026 – Köln
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

HR-Prozesse analysieren und optimieren

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

HR & Payroll Tools Days 2026

7. und 8. Juli 2026 – Köln
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Datenschutz im Homeoffice und mobiles Arbeiten

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

Messe Zukunft Personal Europe

15.–17. September 2026 – Köln, www.zukunft-personal.com

Aktuelle Infos und Änderungen unter www.datakontext.com.

Impressum

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR

Verlag:

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

Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)
Tel.: 0 22 34/9 89 49-75
E-Mail: langecker@datakontext.com

Redaktion:

Michael Dullau,
Prof. Dr. Wilhelm Müller

Online-Redaktion:

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

Vertrieb:

Dieter Schulz
E-Mail:
dieter.schulz@datakontext.com

Kontakt und Informationen –

Produktsicherheitsverordnung:
Dieter Schulz, Tel.: 0 22 34/9 89 49-99
dieter.schulz@datakontext.com
[https://www.datakontext.com/
produktsicherheit](https://www.datakontext.com/produktsicherheit)

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@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@datakontext.com

Anzeigen-/Mediaberatung

und Sonderdrucke:
Petra Priggemeyer
Tel.: 0 22 34/9 89 49-67
E-Mail: petra.priggemeyer@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@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@posteo.de

Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH
Herr Ronny Thürmann
Gewerbering West 27
39240 Calbe
E-Mail: r.thuermann@kunodruck.de

Druckauflage:

5.500 Stück
34. Jahrgang 2026
ISSN 1866-3753

Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + ein Special zur
HRP 4/2026

Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT;
(abusuhail, Amjad, AMK, Bilal,
buraratn, Gabriel, Gorodenkoff,
Haris Azeem, Ideova.ai, InfiniteFlow,
Ingo Bartussek, Irene, Jo Panuwat D,
KADER, krissikunterbunt, Liubomir,
MdNazim, Midnight Studio,
nateejindakum, Olga, Shutter B, Siti,
stockmotion, Surajj)/stock.adobe.com



**Bleiben Sie
up-to-date -
Wissen
austauschen,
Recht sicher
anwenden!**

44. alga- Jahresforum

Entgeltabrechnung und Personalbetreuung

15.-16. Juni 2026 | Köln

Themenschwerpunkte:

- ✓ Gesetzesänderungen
- ✓ Best Practice/Erfahrungsaustausch/Netzwerkbildung
- ✓ BMF-Schreiben/Rundschreiben/
Besprechungsergebnisse/Rechtsprechung

Jetzt anmelden: www.datakontext.com/Jahresforum





HF HANSEFIT
by epassi

BEWEGUNG, DIE SICH AUSZAHLT.

ACTIVITY REWARDS

Wir bringen Bewegung
in dein Team.

Das ist Firmenfitness, wie es sie kein zweites Mal gibt! Das innovative Firmenfitness-Angebot motiviert so viele Mitarbeitende wie nie zuvor zu mehr Bewegung. »Activity Rewards« steigern die Produktivität eures Unternehmens und heben eure Arbeitgeberattraktivität auf ein neues Level.

Hansefit: Bewegen. Belohnen. Begeistern.

**JETZT
INFORMIEREN**

