

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR



Smarte HR-/Payroll-Tools entlasten Unternehmen

Anbieter

- Messehighlights Zukunft Personal Europe 2026
- Zeitwirtschaft, Zutritt
- Zeitwertkonten, PEP, u. a



Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit – direkt ins Postfach!

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



Wellbeing wächst zum zentralen Businessfaktor



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur

In der Vergangenheit gestaltete sich die Gehaltsfindung wie eine Geheimwissenschaft. Je höher das Einkommen oder das Gehalt war, desto weniger sprachen die Mitarbeiter untereinander darüber. Auch wenn die Mühlen hier langsam mahlen, deuten sich Veränderungen an. Laut einer Bewerberstudie der Königsteiner Gruppe erwarten zumindest 82 Prozent der Bewerbenden inzwischen einen ungefähren Gehaltsrahmen in den Stellenanzeigen. Die jüngeren Bewerber wünschen sich sogar exakte Gehaltsdaten (s. S. 9). Und die neue EU-Richtlinie fordert sogar noch mehr Entgelttransparenz. Frauen werden noch immer deutlich ungleich behandelt (s. S. 50 ff.). Laut einer R+V-Studie ist das persönliche Einkommenspaket nicht nur ein wichtiger Mitarbeiterbindungs-, sondern auch der Resilienzfaktor Nr. 1 (s. S. 49). Smarte HR- und Payroll-Tools bieten den Entscheidern in den Unternehmen optimale Transparenz. Während HR früher eher reagierte, kann es heute proaktiv die Personalarbeit gestalten (s. S. 10 ff.). Die Variabilität der Vergütung nimmt zu. Benefits entwickeln sich zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Vierzig Prozent der Mitarbeiter finden, dass die Benefits nicht zu ihren Bedürfnissen passen

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich die Arbeitszeit vom wirtschaftlichen Benefit zum individuellen Mehrwert entwickelt. Die Steigerung des Zeitwohlstandes für viele scheint möglich. Obwohl die Arbeitszeit in Deutschland schon lange als strategische Gestaltungsaufgabe verstanden wird, entdeckt die Wissenschaft hier neue Dimensionen und Schlüssel (s. S. 22 ff.). Gegenwärtig blockieren Politik und Gewerkschaften die längst überfällige Weiterentwicklung des Arbeitszeitgesetzes. Laut unserem Autor Guido Zander spiegelt sich im derzeit vorliegenden Referentenentwurf ein veraltetes Menschen- und Unternehmensbild wider. Für ihn sieht das Ganze nach einem verkappten Tarifbindungsförderungsgesetz aus (s. S. 28 ff.). Selbst Schichtsysteme können heute gelingend gestaltet werden, wie im Artikel von Dr. Andreas Hoff sichtbar wird. Er sagt, dass „nichts so motivierend ist wie ein gemeinsam entwickeltes und fortlaufend optimiertes flexibles Schichtsystem, das den Belangen der Arbeitgeber- wie der Arbeitnehmerseite gerecht wird“ (s. S. 32 ff.).

Personaldienstleister sind die wahren Recruiter

Fast jede dritte Stelle wird von ihnen besetzt (s. S. 15). Natürlich überlagert das Thema KI das gesamte Recruiting. Und erfolgreiche Unternehmen setzen auch weiterhin auf Talentmanagement. Sie nutzen ein Schülernetzwerk und sie wissen, dass 75 Prozent der Generation Z und Alpha Sicherheit als höchste Priorität sehen. Diese junge Generation wünscht sich klare Perspektiven und eine offene Kommunikation. Und da wären wir wieder bei der Gehalts- transparenz.

Vielen der Themen, die in dieser Ausgabe angesprochen werden, begegnen Sie auch auf der Messe „Zukunft Personal Europe“ in Köln im September wieder. Ich bin überzeugt, dass Sie dort gute Lösungen für Ihre Herausforderungen finden können. Das DATAKONTEXT-Team wünscht Ihnen dabei viel Erfolg!

Titelgeschichte

Smarte HR-/Payroll-Tools entlasten Unternehmen 10

Aktuelles

Jobsucher wünschen sich mehr Gehaltsangaben in Stellenanzeigen 9

Externe Recruiting-Power 15

Zutritt und Kontrolle

Zeit und Zutritt gesetzeskonform steuern 16

Zeitwirtschaft

Zeit im Unternehmen neu verhandeln 22

Arbeitszeitgesetz: Die große Flexibilisierung scheitert 28

Personaleinsatzplanung

Wie die Umstellung von Schichtsystemen gelingen kann 32

Messe-Highlights

Team Human x AI: HR-Praxis, die Wirkung zeigt 38

ZPE 2026: Neue INTUS-Welt für die Cloud-Zeiterfassung 41

Workforce Management

Zwischen Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung 44

Gelungener Auftakt der 1. HR & Payroll Tools Days in Köln 46

R+V-Studie: Mitarbeiterbindung ist Resilienzfaktor Nr. 1 49

Neue EU-Richtlinie verschärft die Entgelttransparenz 50

Die digitale Personalakte wird zur strategischen HR-Aufgabe 53

Anbieter

Zutritt und Kontrolle 21

Zeitwirtschaft 27

Zeitwertkonten 31

Personaleinsatzplanung/Workforce Management 36

Messe-Highlights 40

Digitales Workforce- & HR-Management (KP) 87



Smarte HR-/Payroll-Tools entlasten Unternehmen



Zeit im Unternehmen neu verhandeln



KI im Recruiting: Mehr Fairness oder digitale Diskriminierung?



**HR RoundTable News
September 2026**



Vergütung und Benefits im Wandel



Künstliche Intelligenz revolutioniert Führung und HR-Arbeit

Recruiting

Zusammen cool, zusammen erfolgreich! – Klingt lame?	54
KI im Recruiting: Mehr Fairness oder digitale Diskriminierung?	56
KI im Recruiting: Wunderwaffe oder Teufelswerkzeug?	62
Wirksames Talentmanagement schafft Zukunftsfähigkeit	66

Compensation | Benefits

Vergütung und Benefits im Wandel	70
Was wäre, wenn Arbeit glücklich machen würde?	73
Aktivrente und bAV verbinden	74
Das Dienstrad: einfach umgesetzt, nachhaltig wirksam	75

Health at Work

Emotionale Führung reduziert psychische Belastungen	76
Narzissmus im Unternehmensalltag erkennen	80

HR-Transformation

Reorganisation am laufenden Band – das „neue Normal“?	84
Künstliche Intelligenz revolutioniert Führung und HR-Arbeit	88

New Work

Führung im Wandel: Leadership 4.0	94
-----------------------------------	----

Management

 Hannes, der IT-User	98
---	----

Service

Editorial: Wellbeing wächst zum zentralen Businessfaktor	3
Drei Fragen an Victoria Schlosser	6
Drei Fragen an Peter Alfes	7
Drei Fragen an Sabrina Dick	8
Buchvorstellungen	97
 Wir stellen vor: Lena-Elisa Menkhaus	100
Vorschau/Impressum	102

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



 = Teil einer Serie

Drei Fragen an ...

... Victoria Schlosser, sie verantwortet seit Oktober 2025 das Personalwesen bei Wintersteiger.



Foto: © Wintersteiger

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

Victoria Schlosser: Mit der Zusammenführung der Bereiche Legal, M&A und Human Resources zur neuen Abteilung Strategy & People setzen wir bewusst auf einen integrierten, zukunftsorientierten Ansatz. Strategische Entscheidungen können dadurch ganzheitlicher getroffen, Schnittstellen reduziert und Prozesse deutlich effizienter gestaltet werden.

Gerade in einem wirtschaftlich herausfordernden Umfeld ist es entscheidend, Organisationen vorausschauend auszurichten und Veränderungsfähigkeit strukturell zu verankern. Gleichzeitig bedeutet gute Personalarbeit heute, Systeme und Prozesse laufend weiterzuentwickeln und an neue Rahmenbedingungen anzupassen. HR muss am Puls der Zeit bleiben – strategisch, technologisch und kulturell.

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

Schlosser: Das zentrale Rückgrat unserer Personalarbeit bildet unser ERP-System SAP HCM. In Kombination mit SAP Fiori

stellen wir eine moderne Self-Service-Plattform bereit, die den MitarbeiterInnen einen transparenten Überblick über sämtliche HR-Dokumente wie Zeit- und Entgeltnachweise sowie Abwesenheitsanträge ermöglicht. Ergänzt wird dies durch unsere digitale Personalakte, die eine hohe Datenqualität sowie Transparenz und Vergleichbarkeit in unserem internationalen Umfeld sicherstellt.

Ein weiterer wesentlicher Baustein ist unser Intranet „Win-side“, das als moderne Kommunikationsplattform dient und auch mobil nutzbar ist. Gerade für Information, Dialog und Führungskommunikation ist eine intuitive, jederzeit verfügbare Lösung heute unerlässlich.

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

Schlosser: Die Welt um uns wird dynamischer und komplexer – geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheiten und ein steigender Veränderungsdruck wirken sich direkt auf die mentale und körperliche Belastung der Menschen aus. Gleichzeitig werden wir vor demografischem Hintergrund länger arbeiten müssen. Gesundheit wird damit zu einem zentralen strategischen Thema. Das Bewusstsein dafür wächst – bei Mitarbeitenden ebenso wie bei Unternehmen.

Personalarbeit bedeutet heute, gezielt Resilienz zu fördern und Rahmenbedingungen zu schaffen, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit langfristig unterstützen. Gesundheit ist dabei nicht nur Ausdruck von Fürsorge, sondern eine strategische Notwendigkeit, um Motivation, Produktivität und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen. In unserer WINTERSTEIGER Academy werden laufend Kurse zu verschiedenen Fokusthemen angeboten, um gezielt auf aktuelle Bedürfnisse eingehen zu können.

HRP: Frau Schlosser, vielen Dank für das Gespräch.

Tausendschöne Momente.
Endlich sind sie da.

**Spenden und
Infos unter
www.rotenasen.de**

ROTE NASEN

Drei Fragen an ...

... Peter Alfes, er ist seit dem 1. August 2023 HR Director bei ORLEN Deutschland.



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

Peter Alfes: Die schon eingeleitete und fortschreitende Digitalisierung wird auch die HR-Arbeitsplätze weiter verändern. Wir nutzen bereits aktuell KI-Instrumente und stellen unseren Mitarbeitenden zahlreiche HR-Dokumente ausschließlich digital bereit. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren klar verstärken. Ich sehe z. B. großes Potenzial im Einsatz von HR-Chat-Bots. Sie geben Mitarbeitenden jederzeit Antworten auf viele allgemeine Fragen – so werden wir noch schneller, effektiver und effizienter.

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

Alfes: Steigende Anforderungen erfordern integrierte Systeme statt einzelner Excel-Auswertungen. HR-Software wird zukünftig zunehmend auch mehr direkt von Führungskräften nutzbar sein. Sie erhalten in Echtzeit Antworten auf Fragen. Gleichzeitig wird die HR-Abteilung entlastet. Bei neuer Software achten wir besonders auf hohe Nutzerfreundlichkeit und Unterstützung aus der Perspektive der Führungskräfte. Unübersichtliche Lösungen verursachen mangelnde Akzeptanz, bremsen Prozesse und mindern Effizienz.

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

Alfes: Den größten Teil der Personalarbeit leisten Führungskräfte. Sie gestalten die Kultur in ihren Abteilungen und im Unternehmen. Multiple Krisen, sich ändernde Märkte, Verbraucherverhalten und die Erwartungen der Mitarbeitenden an das Unternehmen, erhöhen die Komplexität im HR-Management. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist ein bereichsübergreifendes Change-Management wichtig. HR hat hier die Aufgabe, Trends früh zu erkennen, um gemeinsam mit der Geschäftsführung angemessen darauf zu reagieren.

HRP: Herr Alfes, vielen Dank für das Gespräch.

BRZ: BESTÄNDIG UND ZUKUNFTSSICHER

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

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

Drei Fragen an ...

... Sabrina Dick, seit August 2025 Chief People & Culture Officer bei Aareon und damit gruppenweit für den Bereich People & Culture verantwortlich.



Foto: © Philipp Kirschner

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

Sabrina Dick: Zukunftsfähigkeit spielt für Aareon eine zentrale Rolle. Das heißt, immer wieder auf neue Anforderungen vorbereitet zu sein und Veränderungen proaktiv zu gestalten. Dafür braucht es Mut und Offenheit, Neues zu lernen, sowie Selbstverantwortung und Vertrauen. Wir treiben den Wandel hin zu einer lernenden, resilienten Organisation weiter voran und setzen auf einen strukturierten, kontinuierlichen, unternehmensweiten Lernansatz. Unser Ziel: Mitarbeitende befähigen, ihre Stärken einzubringen und die Transformation aktiv mitzugestalten.

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

Dick: KI sehen wir als zentrale Zukunftschance und als wichtigen Skill unserer Mitarbeitenden – nicht nur als Tool. Wir befähigen alle Teams gezielt in der Nutzung von KI. Tools verstehen wir als Enabler: Unser digitales System, das alle HR-Prozesse und Mitarbeitenden-Services, wie Help Center oder Lernangebote, bündelt, schafft Transparenz und liefert durch automatisiertes Feedback wertvolle Einblicke. Es fungiert so als Kompass für unsere Organisation, damit wir stetig lernen, uns weiterentwickeln und besser werden.

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

Dick: In Zeiten multipler Krisen bedeutet Personalarbeit für uns, die Mitarbeitenden umso mehr zu stärken. Gesundheit steht dabei im Mittelpunkt: Ein ganzheitlich gesundes, inklusives Arbeitsumfeld unterstützt mentale und körperliche Resilienz, Leistungsfähigkeit und Zusammenhalt.

DEI ist für uns ebenfalls ein Erfolgsfaktor, da Vielfalt Perspektiven erweitert und Innovation fördert. So bleiben wir jederzeit handlungs- und zukunftsfähig und schaffen Mehrwerte für unsere Stakeholder.

HRP: Frau Dick, vielen Dank für das Gespräch.

Heinz
Sielmann
Stiftung



Was bleibt? Mein Erbe. Für unsere Natur.

Ein tierreiches Wald-Idyll, grüne Auen oder das natürliche Plätschern eines reinen Bachlaufes – Gedanken und Bilder nur von früher?

Helfen Sie mit, bedrohte Tierarten und Lebensräume unserer Heimat auch für nachfolgende Generationen zu schützen und den Verlust der Artenvielfalt zu stoppen. Geben Sie eigene Werte weiter: mit einem Testament zu Gunsten der gemeinnützigen Heinz Sielmann Stiftung. Wir fördern Natur- und Umweltschutz sowie das Naturerleben – ganz besonders für Kinder.

Ein kostenfreier Ratgeber zum Thema Testament und Engagement liegt für Sie bereit. Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 05527 914 419

www.sielmann-stiftung.de/testament



Jobsucher wünschen sich mehr Gehaltsangaben in Stellenanzeigen

Eine aktuelle Stellenanzeigen-Studie zeigt: Kandidat*innen wünschen sich mehr Gehaltstransparenz von Arbeitgebern bei der Mitarbeitersuche.

Eine deutliche Mehrheit der Bewerbenden vermisst klare Gehaltsangaben in Stellenanzeigen. Das zeigt eine Bewerber-Studie der KÖNIGSTEINER Gruppe, in deren Auftrag das Marktforschungsunternehmen bilendi 1.028 Kandidatinnen und Kandidaten befragte. Mit Blick auf den Equal Pay Day, der in diesem Jahr am 27. Februar die Gehaltslücke zwischen den Geschlechtern markierte, zeigt die Studie: Gehaltstransparenz ist kein reines Frauenthema – sondern ein zentrales Anliegen aller Bewerbenden. So wünschen sich mehr als zwei Drittel (68 %), dass Unternehmen die ausgeschriebene Position schon in der Stellenanzeige mit konkreten Gehaltszahlen verbinden.

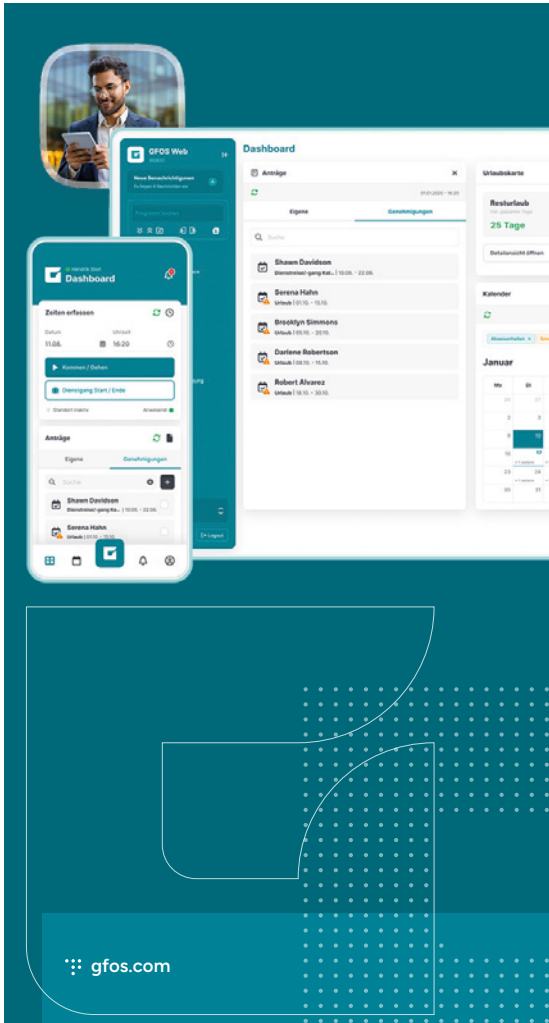
Zumindest einen ungefähren Gehaltsrahmen erwarten satte 82 Prozent der Bewerbenden. Dabei ist der Anteil der Frauen und Männer, die sich mehr Gehaltstransparenz wünschen, in etwa gleich hoch. Während 69 Prozent der Frauen und 67 Prozent der Männer die genauen Gehaltszahlen bevorzugen würden, liegt der Anteil bezüglich eines Gehaltsrahmens bei beiden Geschlechtern mit jeweils 82 Prozent gleich. Überdurchschnittlich hoch ist der Wunsch nach exakten Gehaltsdaten in Stellenanzeigen dagegen bei jüngeren Bewerbern zwischen 18 und 29 Jahren (72 %).

Vage Aussagen zum Gehalt senken Bewerberzahlen

Mit alternativen und weniger konkreten Formulierungen zum Gehalt in Stellenanzeigen riskieren die ausschreibenden Arbeitgeber geringere Bewerbungseingänge. Hintergrund: Umschreibungen wie „Wir bieten ein attraktives Gehalt“ oder „Es erwartet Sie ein faires Gehalt“ sorgen bei 16 Prozent der Befragten auf jeden Fall dafür, dass sie sich gegen eine Bewerbung entscheiden.

Weitere 29 Prozent geben an, dass solche Formulierungen bei ihnen tendenziell den Effekt haben, eine Bewerbung zu überdenken. Hier allerdings sind die Unterschiede zwischen Männern und Frauen deutlicher. Während insgesamt mehr als die Hälfte der Männer (51 %) mit ungenauen Formulierungen so sehr hadern, dass sie den Arbeitgeber verschmähen oder es zumindest in Erwägung ziehen, liegt der entsprechende Anteil bei Bewerberinnen bei 40 Prozent. Bei jüngeren Bewerbenden liegt er sogar bei 59 Prozent.

QUELLE: HR-Präsenz, www.hr-praesenz.de



gfos.com

GFOS.Workforce Management

GFOS – Die SaaS-Plattform

Ihre Prozesse, unsere Cloud:
Die GFOS SaaS-Plattform wächst
mit Ihrem Unternehmen –
modular, skalierbar und jederzeit
erweiterbar.



GFOS Software as a Service

Erfahren sie mehr über
unsere GFOS SaaS-Plattform
in der Cloud.



Smarte HR-/Payroll-Tools entlasten Unternehmen

Wenn HR nicht mehr hinterherläuft: Wie integrierte HR- und Payroll-Lösungen Unternehmen entlasten, Risiken begrenzen und neues Wachstum ermöglichen.

Ob eine Personalabteilung gut funktioniert, zeigt sich oft an einem Moment, den kaum jemand bewusst wahrnimmt: am Monatsende. Das Gehalt ist pünktlich auf dem Konto, die Abrechnung stimmt, Zuschläge wurden korrekt berücksichtigt und offene Fragen bleiben aus. Für die meisten Beschäftigten wirkt das selbstverständlich. Tatsächlich steckt dahinter jedoch ein hochkomplexes Zusammenspiel aus Prozessen, Daten, gesetzlichen Vorgaben und organisatorischen Abläufen.

Die Anforderungen an Personalabteilungen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Neben der klassischen Personalverwaltung werden heute digitale Services, strategische Personalplanung, Fachkräftesicherung, Compliance, Reporting und datenbasierte Entscheidungen erwartet. Gleichzeitig stehen viele HR-Teams unter erheblichem Ressourcen- und Zeitdruck. Neue Aufgaben kommen hinzu, während die personelle Ausstattung häufig gleich bleibt.

In dieser Situation stoßen gewachsene Strukturen schnell an ihre Grenzen. Daten werden mehr-

fach erfasst, Informationen liegen in unterschiedlichen Systemen und wichtige Prozesse hängen von einzelnen Mitarbeitenden ab. Genau hier setzen integrierte HR- und Payroll-Lösungen an. Sie schaffen die Grundlage für effiziente Abläufe, eine bessere Datenqualität und mehr Transparenz im gesamten Employee Lifecycle.

Der eigentliche Engpass liegt selten in den einzelnen Prozessen

Viele Unternehmen haben bereits digitalisiert. Bewerbungen werden online verwaltet, Arbeitszeiten elektronisch erfasst und Urlaubsanträge digital genehmigt. Auf den ersten Blick scheint die technische Basis vorhanden zu sein.

Der entscheidende Engpass entsteht jedoch häufig zwischen den einzelnen Anwendungen. Recruiting-Systeme, Personalverwaltung, Zeitwirtschaft und Entgeltabrechnung arbeiten nicht immer auf derselben Datenbasis. Informationen müssen übertragen, korrigiert oder manuell nachgepflegt werden.

Die Folgen sind bekannt: doppelte Datenerfassung, unnötige Rückfragen, Medienbrüche und Fehler in der Verarbeitung. Schon eine scheinbar kleine Änderung – etwa eine neue Adresse, ein Wechsel der Arbeitszeit oder eine Anpassung der Bankverbindung – kann mehrere Arbeitsschritte in unterschiedlichen Anwendungen auslösen.

Eine integrierte Plattform reduziert diese Reibungsverluste deutlich. Daten werden nur einmal erfasst und anschließend entlang des gesamten Prozesses genutzt. Änderungen stehen allen berechtigten Stellen unmittelbar zur Verfügung. Dadurch steigt nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität der Daten.

Besonders in wachsenden Unternehmen wird dieser Vorteil schnell sichtbar. Je höher die Zahl der Beschäftigten, desto stärker wirken sich fehleranfällige Übergänge zwischen unterschiedlichen Systemen aus. Was bei 20 Mitarbeitenden noch beherrschbar erscheint, verursacht bei 200 oder 1.000 und mehr Beschäftigten enorme Aufwände.

Von der Administration zur aktiven Unternehmenssteuerung

Der eigentliche Nutzen integrierter Lösungen liegt nicht allein in der Zeitersparnis. Entscheidend ist, was mit den frei werdenden Kapazitäten geschieht. Viele Personalabteilungen verbringen einen großen Teil ihrer Arbeitszeit mit administrativen Routinetätigkeiten. Stammdatenpflege, Dokumentenmanagement, Rückfragen zu Urlaubskonten oder die Verwaltung von Änderungen gehören zum Tagesgeschäft. Diese Aufgaben sind notwendig, schaffen aber nur begrenzten strategischen Mehrwert.

Werden wiederkehrende Abläufe automatisiert und Prozesse durchgängig organisiert, entsteht Raum für wertschöpfende Aktivitäten. HR kann sich stärker auf Recruiting, Mitarbeiterbindung, Qualifizierung, Nachfolgeplanung und Führungskräfteberatung konzentrieren.

Damit verändert sich die Rolle der Personalabteilung grundlegend. Sie wird vom reaktiven Verwaltungsbereich zum proaktiven Partner der Unternehmensführung.

Praxisbeispiel: Wenn Wachstum zum Stresstest wird

Ein mittelständisches Unternehmen mit mehreren Standorten beschäftigt innerhalb von drei Jahren statt 250 plötzlich 400 Mitarbeitende. Die

HR-Abteilung arbeitet weiterhin mit unterschiedlichen Lösungen für Recruiting, Zeiterfassung und Entgeltabrechnung. Jede Neueinstellung löst zahlreiche manuelle Schritte aus. Daten werden mehrfach erfasst, Dokumente per E-Mail verschickt und Änderungen telefonisch abgestimmt.

Nach der Einführung einer integrierten Plattform verkürzt sich die Bearbeitungszeit von Neueintritten deutlich. Stammdaten werden nur noch einmal angelegt, Freigaben erfolgen digital und die Payroll übernimmt Informationen automatisiert. Die HR-Abteilung gewinnt Kapazität für Personalentwicklung und Recruiting. Das Beispiel zeigt: Nicht die Größe eines Unternehmens entscheidet über die Notwendigkeit integrierter Prozesse, sondern die Komplexität der Abläufe.

Payroll als sensibler Vertrauensfaktor

Kaum ein Prozess beeinflusst die Mitarbeiterzufriedenheit so unmittelbar wie die Entgeltabrechnung. Fehler fallen sofort auf und betreffen Menschen direkt. Deshalb besitzt Payroll eine besondere Bedeutung. Sie ist weit mehr als ein administrativer Pflichtprozess. Sie wirkt sich auf Vertrauen, Arbeitgeberattraktivität und Unternehmenskultur aus.

Moderne Payroll-Lösungen verbinden Personaldaten, Zeitwirtschaft, Bescheinigungswesen und Reporting in einer gemeinsamen Umgebung. Gesetzliche Änderungen können schneller umgesetzt, Prüfungen nachvollziehbar dokumentiert und Fristen zuverlässig überwacht werden.

HR-Full-Service als Entlastungsmodell

Nicht jedes Unternehmen verfügt über ausreichend interne Ressourcen, um sämtliche HR- und Payroll-Aufgaben selbst abzudecken. Spezialisierte Fachkräfte sind schwer zu finden, und die kontinuierliche Weiterbildung bindet Zeit und Budget.

Ein professioneller HR-Full-Service kann in solchen Situationen eine sinnvolle Ergänzung darstellen. Dabei werden definierte Leistungen an einen externen Dienstleister übertragen, während das Unternehmen die fachliche Kontrolle behält.

Erfolgreiches Outsourcing bedeutet nicht, Verantwortung abzugeben. Vielmehr geht es darum, operative Aufgaben effizient zu organisieren und gleichzeitig Transparenz über Qualität, Kosten und Ergebnisse zu behalten.

Change-Management: Der oft unterschätzte Erfolgsfaktor

Viele Digitalisierungsprojekte scheitern nicht an der Technologie, sondern an der Akzeptanz. Neue Systeme verändern Gewohnheiten, Verantwortlichkeiten und Arbeitsweisen. Deshalb reicht es nicht aus, eine neue Software einzuführen.

Mitarbeitende müssen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind und welchen Nutzen sie bringen. Führungskräfte benötigen Orientierung und eine aktive Rolle im Veränderungsprozess. Gleichzeitig müssen Prozesse sauber dokumentiert und Verantwortlichkeiten klar definiert werden.

Erfolgreiches Change-Management beginnt lange vor dem technischen Go-live. Workshops, Kommunikation, Pilotgruppen und Schulungen schaffen Akzeptanz. Unternehmen, die diesen Aspekt unterschätzen, erleben häufig Widerstände, obwohl die technische Lösung überzeugend ist.

Die Einführung eines neuen HR-Systems ist daher immer auch ein Organisationsprojekt. Wer Menschen frühzeitig einbindet, erhöht die Erfolgschancen erheblich.

Digitale Services verbessern das Mitarbeitererlebnis

Die Wahrnehmung einer Personalabteilung entsteht im Alltag. Mitarbeitende bewerten HR danach, wie einfach Prozesse funktionieren. Employee-Self-Services liefern hierfür überzeugende Antworten. Beschäftigte erhalten direkten Zugriff auf relevante Dokumente, Zeitkonten und Stammdaten. Viele Vorgänge können ohne zusätzliche Unterstützung erledigt werden.

Auch Führungskräfte gewinnen durch Manager-Self-Services an Handlungssicherheit. Genehmigungen, Abwesenheitsübersichten oder relevante Teamkennzahlen stehen unmittelbar zur Verfügung.



Die digitale Personalakte als organisatorisches Rückgrat

Ein zentraler Bestandteil moderner HR-Landschaften ist die digitale Personalakte. Verträge, Bescheinigungen, Qualifikationsnachweise und weitere Dokumente werden strukturiert und nachvollziehbar gespeichert. Dadurch verringert sich nicht nur der Suchaufwand. Auch Aufbewahrungsfristen, Löschkonzepte und Nachweispflichten lassen sich systematisch umsetzen.

Datenschutz braucht Struktur statt Improvisation

Personaldaten gehören zu den sensibelsten Informationen eines Unternehmens. Datenschutz darf deshalb nicht erst am Ende eines Digitalisierungsprojekts betrachtet werden. Er muss von Beginn an Teil der Architektur sein.

Moderne HR- und Payroll-Plattformen setzen auf differenzierte Berechtigungskonzepte, Protokollierung und Verschlüsselung. Sauber definierte Prozesse schaffen häufig sogar mehr Sicherheit als improvisierte Lösungen mit E-Mails, lokalen Dateien oder manuellen Listen.

Daten als Grundlage besserer Entscheidungen

HR-Analytics eröffnet neue Möglichkeiten. Durch die Verknüpfung von Personal-, Zeit- und Abrechnungsdaten entstehen aussagekräftige Kennzahlen. Unternehmen können analysieren, wie sich Personalkosten entwickeln, wo Fluktuation steigt oder welche Qualifikationen künftig fehlen könnten.

Kennzahlen ersetzen nicht das persönliche Gespräch. Sie helfen jedoch, Entwicklungen frühzeitig sichtbar zu machen und Ressourcen gezielter einzusetzen.

Wirtschaftlichkeit und ROI: Wann sich die Investition rechnet

Bei der Einführung moderner HR- und Payroll-Lösungen stellt sich fast immer dieselbe Frage: Lohnt sich das wirtschaftlich?

Die Antwort hängt von der Ausgangssituation ab. Unternehmen mit vielen manuellen Prozessen verfügen häufig über hohe versteckte Kosten. Dazu zählen Suchaufwände, Korrekturen, Doppelarbeiten, Verzögerungen und Fehlerfolgekosten. Diese Kosten erscheinen selten auf einer einzelnen Rechnung, summieren sich aber über Jahre hinweg zu erheblichen Beträgen.

Ein belastbarer Business Case betrachtet deshalb nicht nur Lizenzkosten oder Projektaufwände. Er bewertet ebenso eingesparte Arbeitszeit, reduzierte Fehlerquoten, geringere Compliance-Risiken und schnellere Prozesse.

Hinzu kommen indirekte Effekte. Schnellere Recruiting-Prozesse verkürzen Vakanzen. Bessere Daten verbessern Personalentscheidungen. Moderne Self-Services erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und reduzieren Supportaufwände.

Viele Unternehmen stellen nach der Einführung fest, dass sich der Nutzen nicht allein in Euro messen lässt. Die höhere Prozesssicherheit, geringere Abhängigkeit von Einzelpersonen und bessere Skalierbarkeit besitzen ebenfalls einen erheblichen wirtschaftlichen Wert.



Vom Recruiting bis zum Offboarding: Durchgängige Prozesse statt Einzellösungen

Einer der größten Vorteile integrierter HR-Plattformen liegt darin, dass sie den gesamten Employee-Lifecycle abbilden können. Der Prozess beginnt nicht erst mit dem ersten Arbeitstag und endet nicht mit der letzten Gehaltsabrechnung.

Bereits im Recruiting entstehen relevante Informationen. Qualifikationen, Vertragsdaten, Einsatzorte oder Gehaltsbestandteile werden während des Bewerbungsprozesses erfasst. In vielen Unternehmen müssen diese Daten später erneut in andere Systeme übertragen werden. Dadurch entstehen Fehlerquellen und zusätzlicher Aufwand.

In einer integrierten Umgebung werden Informationen dagegen weiterverwendet. Aus Bewerbenden werden Mitarbeitende, ohne dass Stammdaten mehrfach angelegt werden müssen. Das Onboarding startet automatisch, Schulungen werden zugewiesen und notwendige Freigaben angestoßen.

Auch während der Beschäftigung greifen die einzelnen Prozesse ineinander. Weiterbildung, Zielvereinbarungen, Zeitwirtschaft, Abwesenheiten und Personalentwicklung basieren auf denselben Daten. Selbst das Offboarding lässt sich strukturiert begleiten. Zugänge werden deaktiviert, Dokumente archiviert und gesetzliche Aufbewahrungsfristen berücksichtigt.

Für Unternehmen bedeutet das weniger Verwaltungsaufwand und für Mitarbeitende ein deutlich konsistenteres Erlebnis.

Compliance und Revisionssicherheit gewinnen an Bedeutung

Neben Effizienz spielt die rechtliche Absicherung eine immer größere Rolle. Arbeitsrechtliche Vorgaben, Dokumentationspflichten, Datenschutzanforderungen und steuerliche Regelungen werden kontinuierlich komplexer.

Gerade in dezentralen Organisationen ist es oft schwierig nachzuvollziehen, wer welche Änderung vorgenommen hat und auf welcher Datengrundlage Entscheidungen getroffen wurden. Integrierte Systeme schaffen hier Transparenz.

Änderungen werden protokolliert, Freigaben dokumentiert und Bearbeitungsschritte nachvollziehbar gespeichert. Bei internen oder externen Prüfungen stehen relevante Informationen schneller zur Verfügung.

Diese Nachvollziehbarkeit reduziert nicht nur Risiken. Sie erhöht auch die organisatorische Stabilität. Prozesse werden unabhängiger von einzelnen Personen und bleiben selbst bei Personalwechseln konsistent.

Praxisbeispiel: Digitalisierung in Produktion und Schichtbetrieb

Besonders deutlich wird der Nutzen integrierter Lösungen in Unternehmen mit Schichtarbeit. Dort wirken sich Fehler in der Zeitwirtschaft unmittelbar auf die Entgeltabrechnung aus.

Ein Produktionsunternehmen mit mehreren hundert Beschäftigten verwaltet Zuschläge, Schichtmodelle, Überstunden und Abwesenheiten bislang in verschiedenen Anwendungen. Monatlich

müssen Daten zwischen Systemen abgeglichen werden. Rückfragen und Korrekturen gehören zum Standard.

Nach der Einführung einer integrierten Zeitwirtschaft mit direkter Payroll-Anbindung werden die Daten automatisiert übernommen. Schichtzulagen, Arbeitszeiten und Fehlzeiten fließen ohne zusätzliche Zwischenschritte in die Abrechnung ein. Die Zahl der Korrekturläufe sinkt deutlich und gleichzeitig verbessert sich die Transparenz für Mitarbeitende und Führungskräfte.

Fachkräftemangel und Workforce Planning

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zwingt Unternehmen dazu, Personalplanung langfristiger zu betrachten. Es reicht nicht mehr aus, offene Stellen erst dann zu besetzen, wenn Bedarf entsteht.

Unternehmen müssen frühzeitig erkennen, welche Kompetenzen künftig benötigt werden, welche Altersstrukturen sich entwickeln und in welchen Bereichen kritisches Wissen verloren gehen könnte.

Integrierte HR- und Payroll-Systeme liefern dafür die notwendige Datengrundlage. Sie verbinden Informationen zu Qualifikationen, Beschäftigungsdauer, Fluktuation, Weiterbildung und Personalkosten. Dadurch wird Workforce Planning von einer groben Schätzung zu einem belastbaren Steuerungsinstrument. Unternehmen können Szenarien entwickeln, Nachfolgeplanung strukturieren und Investitionen in Qualifizierung gezielter priorisieren.

Künstliche Intelligenz verändert die Personalarbeit

Automatisierung und künstliche Intelligenz werden die HR-Landschaft weiter verändern. Viele Routinetätigkeiten lassen sich beschleunigen oder teilweise automatisieren. Intelligente Assistenten unterstützen bereits heute bei der Suche nach Informationen, bei Standardanfragen oder der Aufbereitung von Kennzahlen.

Künftig könnten Systeme Personalbedarfe früher erkennen, Hinweise auf steigende Fluktuationsrisiken geben oder Führungskräfte bei der Kapazitätsplanung unterstützen. Der Nutzen entsteht dabei nicht durch die Technologie allein, sondern durch die Verbindung aus Datenqualität, Fachwissen und menschlicher Bewertung. Gleichzeitig bleiben Transparenz, Nachvollziehbarkeit und menschliche Verantwortung unverzichtbar. Entscheidungen über Menschen dürfen nicht zu einer Blackbox werden. Die Verantwortung muss immer bei den handelnden Personen bleiben.

Die HR-Abteilung der Zukunft

Die Personalabteilung der Zukunft wird weniger Zeit mit Verwaltung und mehr Zeit mit Gestaltung verbringen. Beratung, Kompetenzentwicklung, Change-Management und strategische

Was Unternehmen mit integrierten HR- und Payroll-Lösungen konkret gewinnen

Unternehmen profitieren von integrierten HR- und Payroll-Lösungen auf mehreren Ebenen gleichzeitig:

- geringerer administrativer Aufwand,
- weniger manuelle Eingaben,
- geringere Fehlerquoten,
- höhere Prozessgeschwindigkeit,
- bessere Transparenz,
- höhere Rechts- und Revisionssicherheit,
- verbesserte Mitarbeitererfahrung,
- fundiertere Personalentscheidungen,
- höhere Skalierbarkeit bei Wachstum,
- stärkere Entlastung der HR-Teams,
- bessere internationale Steuerbarkeit,
- höhere Akzeptanz durch strukturierte Veränderungsprozesse,
- messbarer wirtschaftlicher Nutzen.

sche Personalplanung gewinnen weiter an Bedeutung. HR entwickelt sich zu einem Kompetenzzentrum, das technologische Möglichkeiten mit menschlichem Urteilsvermögen verbindet.

Fazit: Nicht einfach digitaler. Sondern besser organisiert.

Ganzheitliche HR- und Payroll-Lösungen sind kein Selbstzweck. Ihr Nutzen entsteht nicht durch die Anzahl der Funktionen, sondern durch die Qualität der dahinterliegenden Prozesse.

Wer Systeme, Daten und Abläufe sinnvoll integriert, reduziert Risiken, steigert die Effizienz und schafft bessere Voraussetzungen für zukünftiges Wachstum. Unternehmen investieren damit nicht nur in Software. Sie investieren in eine Personalorganisation, die auch bei steigenden Anforderungen handlungsfähig bleibt.

Am Ende geht es nicht darum, möglichst viel zu automatisieren. Es geht darum, dass Menschen weniger Zeit mit unnötiger Verwaltung verbringen und mehr Zeit für die Aufgaben haben, die einen echten Unterschied machen: gute Entscheidungen, wirksame Zusammenarbeit und nachhaltige Entwicklung.

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



Externe Recruiting-Power

Fast jede dritte ausgeschriebene Stelle lief im 1. Quartal 2026 über Personaldienstleister.

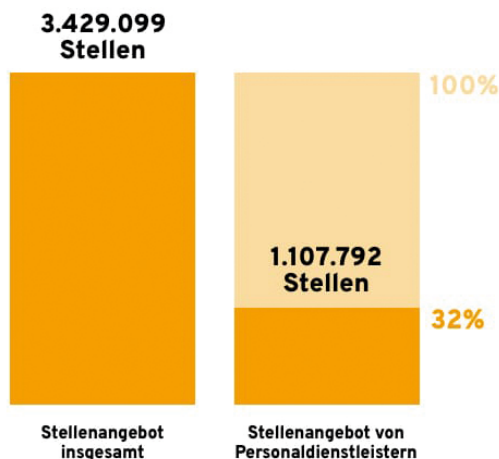
Trotz der angespannten wirtschaftlichen Lage setzen Unternehmen bei der Mitarbeitersuche weiterhin in großem Umfang auf Personaldienstleister. Dies zeigt die aktuelle Analyse der Berliner Personalmarktforschung Index Research: Im ersten Quartal 2026 veröffentlichten Personalberater, -vermittler und Zeitarbeitsfirmen im Auftrag ihrer Kunden mehr als 1,1 Millionen Stellen. Das entsprach 32 Prozent des gesamten Stellenangebots in Deutschland. Am häufigsten suchten Arbeitgeber mithilfe von Personaldienstleistern Fachkräfte in medizinischen Gesundheitsberufen (über 95.000 Positionen). Für drei Berufsgruppen schalteten Personaldienstleister sogar mehr Stellen, als es bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldete Arbeitsuchende gibt – hier ist der Fachkräftemangel besonders groß. Die Analyse von Index Research basiert auf den Daten von Index Anzeigendaten, der europaweit größten Stellenanzeigen-Datenbank.

Personaldienstleistungsbranche ist ein zentraler Motor am deutschen Arbeitsmarkt

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Mit über 1,1 Millionen veröffentlichten Vakanzen zwischen Januar und März 2026 bleibt die Personaldienstleistungsbranche ein zentraler Motor am deutschen Arbeitsmarkt. Auch wenn ihr Anzeigenvolumen im Vergleich zum Vorjahresquartal rückläufig ist (minus 100.000 Stellen), schrieben die externen Dienstleister weiterhin knapp ein Drittel aller Stellen aus.

Stellenangebot in Deutschland im Q1/2026

Samt Anteil von Personaldienstleistern
(Personalberatungen, -vermittlungen und Zeitarbeitsfirmen)



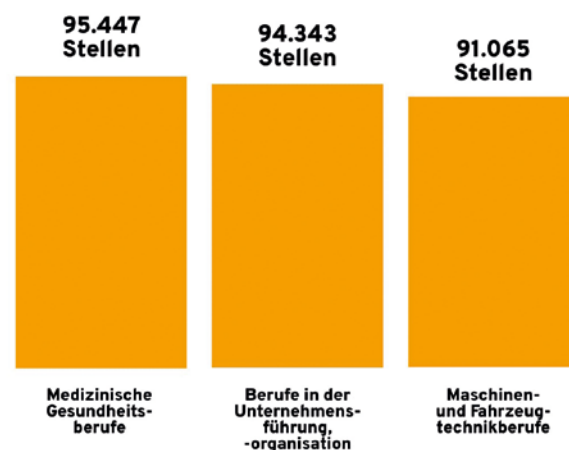
© index Research
Quellenbasis: 197 Printmedien, 321 Onlinebörsen, Stellenportal der Bundesagentur für Arbeit, 969.000 Firmenwebsites

Auf diesen Berufsgruppen liegt der Fokus der Personaldienstleister

Unternehmen beauftragen Personaldienstleistungen am häufigsten, um diese gefragten Fachkräfte zu rekrutieren: Personal in medizinischen Gesundheitsberufen (über 95.000 Stellen), Experten für die Unternehmensführung und -organisation (mehr als 94.000 Stellen) sowie Mitarbeitende in Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufen (rund 91.000 Stellen).

Berufsgruppen mit dem größtem Stellenangebot von Personaldienstleistern

(Q1/2026)



© index Research
Quellenbasis: 197 Printmedien, 321 Onlinebörsen, Stellenportal der Bundesagentur für Arbeit, 969.000 Firmenwebsites

Personaldienstleister sind ein Gradmesser für den Fachkräfteengpass

Ein deutlicher Indikator für den Fachkräftemangel ist das Verhältnis von ausgeschriebenen Stellen zu bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) gemeldeten Arbeitsuchenden in einer Berufsgruppe. „Wenn Personaldienstleister mehr Stellen ausschreiben, als die BA Arbeitsuchende in einer Berufsgruppe führt, deutet das auf einen größeren Fachkräfte-Engpass hin“, erklärt Index-CEO Jürgen Grenz. In drei Berufsgruppen der BA war das der Fall: erstens in der technischen Entwicklung, Konstruktion und Produktionssteuerung mit einem Verhältnis von sieben Suchenden zu zehn Stellenangeboten, zweitens in den Bereichen Finanzdienstleistung, Rechnungswesen und Steuerberatung und drittens in den Mechatronik-, Energie- und Elektroberufen. In den letzten beiden Berufsgruppen lag das Verhältnis jeweils bei neun Suchenden je zehn Stellenangeboten.

QUELLE: index Gruppe, www.index.de

Zeit und Zutritt gesetzeskonform steuern

Die Einhaltung der gesetzlichen Compliance-Vorgaben im Bereich der Zeiterfassung und Zutrittssteuerung erfordert von den Unternehmen tiefgreifende strukturelle Anpassungen. Neue europäische Dokumentationspflichten und verschärfte Schutzauflagen machen moderne digitale Systeme im Betrieb unumgänglich. Warum eine rechtskonforme Umsetzung nur über ein ganzheitliches Konzept gelingt, das die Technik, den Datenschutz und die Mitbestimmung des Betriebsrats erfolgreich verbindet, erläutert unser Autor, Dipl.-Ing. Werner Störmer, Spezialist für die Themen Zeit, Zutritt und Kontrolle, in seinem neuesten Beitrag.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Zeiterfassung und Zutrittssteuerung (nachfolgend kurz als Zeit und Zutritt bezeichnet) sind entscheidend für Unternehmen, die ihre Arbeitszeitmodelle und Sicherheitsmaßnahmen effizient gestalten wollen. In Deutschland müssen dabei verschiedene gesetzliche Regelungen beachtet werden, die sowohl den Datenschutz als auch die Arbeitszeitgesetzgebung betreffen.

Zudem hat die Umsetzung der Zutrittskontrolle im Kontext des verschärften KRITIS-Dachgesetzes für viele Unternehmen hohe Relevanz. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, ein umfassendes Verständnis der rechtlichen Vorgaben zu entwickeln, um sowohl der gesetzlichen Verpflichtung nachzukommen als auch die Interessen der Mitarbeiter zu wahren.

Digitalisierung der Arbeitszeiterfassung: Ein Schritt zu mehr Rechtssicherheit und Transparenz

Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom Mai 2019 verpflichtet Unternehmen dazu, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeitenden vollständig und korrekt zu erfassen. Digitale Zeiterfassungslösungen schaffen hier eine wichtige Grundlage: Alle Zeiten werden lückenlos dokumentiert und sind jederzeit eindeutig nachvollziehbar – für mehr Rechtssicherheit und Transparenz. In der modernen Arbeitswelt folgt das Prinzip „Arbeitskraft gegen Geld“ einem altbekannten Muster. Eine gerechte Entlohnung ist ein zentrales Thema, das uns alle betrifft und keinesfalls leicht zu fassen ist. Um jedoch eine faire Balance zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu ermöglichen, bedarf es verlässlicher Maßstäbe.

Eine zuverlässige elektronische Zeiterfassung stellt ein zentrales Mittel dar, um den Austausch zwischen Beschäftigten und Unternehmen messbar zu machen. Während in der Zeit der Industrialisierung Stech- oder Stempeluhren genutzt wurden, um den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende zu dokumentieren, übernehmen heute moderne digitale Zeiterfassungssysteme diese Aufgabe und bieten darüber hinaus zahlreiche Zusatzfunktionen. Eine digitale Zeiterfassung löst die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, indem sie nicht nur die Anwesenheit erfasst, sondern auch Gleitzeitregelungen, Pausenzeiten, Zuschlagszeiten, Reisezeiten, Homeoffice-Phasen

oder Gleittage berücksichtigt. Sie wird somit zu einem flexiblen Instrument, das den unterschiedlichen Bedürfnissen von Mitarbeitenden und Unternehmen gerecht wird.

Mit der Neuregelung des Arbeitszeitgesetzes, die im Koalitionsvertrag der neuen Regierung festgehalten ist, rückt die elektronische Zeiterfassung verstärkt in den Fokus. Laut den Plänen der Regierung wird eine wöchentliche Höchstarbeitszeit anstelle einer täglichen Höchstarbeitszeit eingeführt, um mehr Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Um die neuen wöchentlichen Höchstarbeitszeiten im Blick zu behalten, ist eine digitale Lösung für die Zeitwirtschaft unerlässlich. Regelmäßige Auswertungen sorgen dafür, dass bei Verstößen Vorgesetzte automatisiert benachrichtigt werden.

Die digitale Zeiterfassung ermöglicht eine transparente Übersicht über Arbeitszeiten, Pausen und Überstunden – sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte. Dies stärkt das Vertrauen, reduziert Missverständnisse und erleichtert die faire Planung der Arbeitszeiten. In einer sich wandelnden Arbeitslandschaft ist dies ein entscheidender Schritt in Richtung mehr Gerechtigkeit und Transparenz.

Effektive Zutrittssteuerungssysteme: Sicherheit und Effizienz im Unternehmen

Zutrittssteuerungssysteme, häufig als Zutrittskontrolle oder Zutrittssysteme bezeichnet, minimieren das Risiko von Verlusten in personellen, materiellen und immateriellen Bereichen. Berechtigte Mitarbeiter erhalten durch einfache Identifikation Zugang, während Unbefugte vom Zutritt zu Räumen und Gebäuden ausgeschlossen werden. Dies gewährleistet einen reibungslosen Zugang für autorisierte Personen und reduziert Risiken für Unternehmen.

Angesichts zunehmender Wirtschaftskriminalität ist der Sicherheitsbedarf deutlich. Nur Personen mit entsprechenden Berechtigungen, wie etwa einem Mitarbeiterausweis, dürfen Sicherheitsbereiche betreten. Identifikationssysteme an Eingängen und Automaten überprüfen Ausweisdaten und regulieren den Zutritt. Die Absicherung sensibler Bereiche erfordert zudem die Berücksichtigung technischer, organisatorischer und rechtlicher Aspekte.



Zutritt mittels Transponder an einem mechatronischen Zutrittsbeschlag (Foto: PCS Systemtechnik)

Moderne Systeme lassen sich unkompliziert in Zeitwirtschaftsprojekte integrieren und nutzen konsistente Stammdaten der Mitarbeiter. Dies verringert sowohl den Verwaltungsaufwand als auch die Kosten, da Mitarbeitende nur einen einheitlichen Ausweis benötigen, was die Identifikation vereinfacht. Bei der Verwendung eines kartenbasierten Zeiterfassungssystems kann der Mitarbeiterausweis zudem auch für das Zutrittsystem genutzt werden.

Zutrittssteuerung für kritische Infrastrukturen (KRITIS)

Ein effektiver Schutz kritischer Infrastrukturen erfordert eine ausfallsichere und gezielte Zutrittssteuerung sowie umfassende Lösungen im Gefahrenmanagement. Bei der Implementierung ist es entscheidend, dass die Systemkomponenten als integriertes Schutznetz interagieren. Der störungsfreie Betrieb von KRITIS-Unternehmen ist für das Funktionieren unserer Gesellschaft von großer Bedeutung, weshalb das Risiko- und Sicherheitsmanagement strengen gesetzlichen Anforderungen genügen muss.

Um Risiken frühzeitig zu erkennen und Gefahren effizient abzuwehren, müssen Notfall-Szenarien sowie Folgeprozesse automatisiert und zentral gesteuert werden. Zur rechtlichen Absicherung sind datenschutzrechtliche Vorgaben (z. B. Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO)), Vorschriften des IT-KRITIS-Dachgesetzes, NIS-2-Regularien, baurechtliche Bestimmungen sowie Haftungsfragen zu beachten.

Zudem müssen KRITIS-Unternehmen sicherheitsrelevante Vorfälle unverzüglich an die zuständigen Behörden melden. Durch die Berücksichtigung dieser Aspekte kann die Zutrittssteuerung nicht nur effizient, sondern auch rechtskonform gestaltet werden.

Datenschutzrechte bei Zeit und Zutritt

Die auf dem Markt verfügbaren elektronischen Zutritts- und Zeiterfassungssysteme sind modular aufgebaut und bieten eine Vielzahl von Funktionen zur Datenerfassung und -verarbeitung. Die Identifikation der Personen kann wahlweise durch Ausweise, Smartphones oder biometrische Merkmale erfolgen. Häufig erfolgt eine Integration mit einem Zeitwirtschaftssystem zur detaillierten Auswertung von Arbeitszeiten sowie zur Anbindung an weitere Datenerfassungs- und Sicherheitssysteme.

Vor der Auswahl und Implementierung dieser Systeme müssen entscheidende Fragen frühzeitig geklärt werden. Da solche Systeme personenbezogene Daten erfassen und verarbeiten, müssen sie den Anforderungen des Datenschutzrechts entsprechen, und ihr Einsatz unterliegt der Mitbestimmung. Daher ist es wichtig, grundlegende datenschutzrechtliche Aspekte bereits in der Planungsphase zu berücksichtigen.

Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten, es sei denn, andere gesetzliche Bestimmungen stehen dem entgegen. Entscheidend ist dabei, ob die im System verarbeiteten Daten personenbezogen oder personenbeziehbar sind. Gemäß § 3 Abs. 1 BDSG handelt es sich dabei um Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse, die sich auf eine bestimmte oder bestimmbar natürliche Person beziehen. Zu den personenbezogenen Daten zählen beispielsweise persönliche Informationen, Ausweisdaten, Passbilder sowie biometrische Merkmale.

Im Datenschutz gilt grundsätzlich ein Verbot der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten, mit zwei wesentlichen Ausnahmen:

1. Die betroffene Person hat ihre ausdrückliche Zustimmung zur Verarbeitung gegeben.
2. Eine gesetzliche Regelung (z. B. Gesetz, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung) erlaubt die Verarbeitung.

Im ersten Fall könnte eine Person beispielsweise bereits beim Abschluss eines Arbeitsvertrags zustimmen, dass ihre personenbezogenen Daten innerhalb eines IT-Systems verarbeitet werden dürfen. Arbeitgeber haben zudem die gesetzliche Verpflichtung, bestimmte persönliche Daten zu speichern und an externe Stellen weiterzugeben, wie z. B. die Religionszugehörigkeit zur Abführung der Kirchensteuer im Rahmen der Gehaltsabrech-

nung. Alle Mitarbeitenden, die mit Personaldaten arbeiten, sind zum Datenschutz verpflichtet und dürfen personenbezogene Daten nicht unbefugt verarbeiten oder nutzen. Jeder betroffene Mitarbeiter hat das Recht, Unstimmigkeiten in den Daten korrigieren zu lassen oder die Löschung bzw. Sperrung von Daten zu verlangen.

Das Bundesdatenschutzgesetz verlangt in § 3a, dass lediglich solche Daten erfasst werden, die für die Zeit- und Zutrittskontrolle erforderlich sind. Dieser datenschutzrechtliche Grundsatz besagt, dass alle Verfahren in einem angemessenen Verhältnis zum verfolgten Ziel stehen müssen. Die in der Zutrittssteuerung gesammelten Daten dürfen ausschließlich zur Sicherung des Gebäudes genutzt werden und nicht zur heimlichen Leistungskontrolle der Mitarbeitenden. Bei der Einführung solcher Systeme sollte dieser Grundsatz im Mittelpunkt stehen, um die Rechte der Mitarbeitenden zu wahren und die rechtskonforme Nutzung der Technologien sicherzustellen.

Verarbeitung biometrischer Daten

Die Verarbeitung biometrischer Daten unterliegt besonderen rechtlichen Anforderungen, da diese Daten eine hohe Sensibilität aufweisen. Nach der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) sind biometrische Daten definiert als personenbezogene Informationen, die mittels spezieller technischer Verfahren erfasst werden und eine eindeutige Identifizierung einer Person ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise Gesichtsbilder, Fingerabdrücke und Iris-scans.

Die Unterscheidung zwischen Verifikation und Identifikation ist in diesem Kontext von Bedeutung:

- **Verifikation:** Hierbei gibt der Anwender seine Identität preis, zum Beispiel durch Eingabe einer User-ID. Das System vergleicht das biometrische Merkmal mit einer bereits gespeicherten Referenz (1:1-Vergleich). Dieses Verfahren wird von Datenschützern empfohlen, da es keine zentrale Speicherung der Templates erfordert und somit das Risiko eines Datenmissbrauchs minimiert.
- **Identifikation:** Bei dieser Methode wird das biometrische Merkmal mit allen gespeicherten Referenzen bzw. Templates verglichen (1:n-Vergleich). Dies birgt höhere Risiken in Bezug auf die Privatsphäre, da eine zentrale Datenthaltung erforderlich ist.

Beim Einsatz von RFID-Mitarbeiterausweisen, die zusätzlich das biometrische Template lokal spei-

chern, bleibt das Recht an den persönlichen Daten beim Besitzer. Dies ist ein wichtiger Aspekt, der den Schutz der Privatsphäre unterstützt und das Risiko eines unbefugten Zugriffs verringert.



Biometrische Personenerkennung mittels Handvenenerkennung (Foto: PCS Systemtechnik)

Biometrische Daten zählen zu den „besonderen Kategorien personenbezogener Daten“ und unterliegen gemäß Artikel 9 der DS-GVO einem strengeren Schutz. Ihre Verarbeitung ist daher nur unter bestimmten Bedingungen erlaubt: Entweder muss die betroffene Person ausdrücklich zustimmen, oder es müssen spezifische Ausnahmefälle vorliegen. Eine allgemeine Abwägung zwischen den legitimen Interessen des Betreibers und dem Schutz der Persönlichkeitsrechte der betroffenen Personen stellt sich als problematisch dar, selbst wenn sie auf den ersten Blick zweckmäßig erscheinen könnte.

Daher ist es von wesentlicher Bedeutung, transparente Prozesse zu etablieren und sicherzustellen, dass betroffene Personen umfassend über die Verarbeitung ihrer biometrischen Daten informiert werden. Dies umfasst auch die Implementierung geeigneter Sicherheitsmaßnahmen, um die Integrität und Vertraulichkeit der biometrischen Informationen zu gewährleisten.

Schutzmaßnahmen und Optimierung der Datensicherheit

Der Zugriffsschutz ist entscheidend, um unbefugten Zugriff auf Programme und personenbezogene Daten zu verhindern. Autorisierte Personen nutzen Passwörter, Ausweise oder biometrische Merkmale zur Identitätsprüfung. Hierbei ist zwischen Zutritt (physischer Zugang zu Räumen) und Zugang (digitaler Zugriff auf Daten) zu unterscheiden, da diese Kontrollen unterschiedliche Funktionen erfüllen.

Ein effektiver Zutritt wird untergraben, wenn die Server für Zeit- und Zutrittskontrolle unzureichend geschützt sind. Rechenzentren sollten durch Zwei-Faktor-Authentifizierung (z. B. Ausweis plus biometrisches Merkmal oder PIN) gesichert werden. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Daten der Zutrittsprofile zu schützen; eine Firewall an der Unternehmensgrenze ist unerlässlich, bietet jedoch keinen vollständigen Schutz gegen interne Angriffe. Daher ist es entscheidend, Systemkomponenten umfassend abzusichern, um unerlaubte Datenübertragungen über tragbare Datenträger oder Manipulationsversuche zu verhindern.

Ein mehrstufiges Passwortkonzept kann die Vertraulichkeit personenbezogener und sicherheitskritischer Daten erhöhen. Auf der niedrigsten Ebene könnten beispielsweise Haustechniker Zutrittsprofile freigeben oder ändern. Höhere Berechtigungen ermöglichen es Betreuern, Passwörter zu vergeben, während Systemadministratoren wichtige Sicherheitsfunktionen wie Kommunikationsprotokolle, Verschlüsselungen und Firewalls verwalten.

Ein solches mehrstufiges Schutzkonzept verbessert die Sicherheitsanforderungen und erhöht die Datensicherheit. Die Vielzahl an Komponenten zwischen Datenerfassung und Anwendung hat direkten Einfluss auf die Sicherheitslage. Mit einer wachsenden Anzahl von Nutzern und Geräten steigt auch die Anfälligkeit für Sicherheitsrisiken. Wichtige Faktoren sind die Übertragungswege, wie Ethernet und verschiedene Schnittstellen, die Kosten, Geschwindigkeit und Sicherheit beeinflussen. Systeme, die mit dem Internet verbunden sind, bieten Angreifern Gelegenheiten zum Da-

tenausspähen, weshalb datenschutzrechtliche Standards strikt eingehalten werden müssen.

Zusätzlich ist effektiver Schutz vor Hackerangriffen und Schadsoftware notwendig, da unverschlüsselte Datenübertragungen ein hohes Risiko darstellen. Der Zugang zu sicherheitsrelevanten Systemen sollte offline überprüfbar sein, um unbefugte Zugriffe zu verhindern. Auch Stromausfälle dürfen nicht zu Datenverlust führen; hier sind USVs und batteriegepufferte Systeme hilfreich. Insgesamt ist eine ganzheitliche Sicherheitsstrategie entscheidend, um alle Ebenen der Datensicherheit zu berücksichtigen und sich kontinuierlich an neue Herausforderungen anzupassen.

Einfluss des Betriebsrats auf Zeit, Zutritt und Homeoffice

Betriebsratswahlen haben einen wesentlichen Einfluss auf die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Arbeitszeiterfassung und Zutrittssteuerung, insbesondere im Kontext des Homeoffice. Diese Gremien legitimieren, verändern oder erzwingen die Mitbestimmungsrechte gemäß § 87 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Während Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet sind, die Arbeitszeiten zu erfassen und den Schutz der Mitarbeiter zu gewährleisten, spielt der Betriebsrat eine zentrale Rolle bei der technischen Gestaltung und Überwachung dieser Prozesse.

In Deutschland finden reguläre Betriebsratswahlen alle vier Jahre statt, zuletzt vom 1. März bis 31. Mai 2026. Der Einfluss des Homeoffice auf die Arbeitszeiterfassung und den Zugang zu Betriebsstätten wird künftig eine zentrale Rolle in der Arbeit des Betriebsrats spielen und erfordert kontinuierliche Anpassungen in den Mitbestimmungsprozessen.

Nach der Wahl oder Neukonstituierung tritt der neu gewählte Betriebsrat in bestehende Betriebsvereinbarungen (BV) ein, hat jedoch das Recht, Neuverhandlungen zu fordern, um die Regelungen zur Arbeitszeiterfassung und den Zutritt an veränderte Arbeitsbedingungen, wie etwa mobile Arbeit, anzupassen. Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat ein zwingendes Mitbestimmungsrecht bei der Einführung elektronischer Zeit- und Zutrittssysteme, die potenziell zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle genutzt werden könnten. Ohne eine entsprechende Betriebsvereinbarung darf der Arbeitgeber diese Systeme nicht implementieren.

Um rechtliche Risiken zu minimieren, sollten Unternehmen daher sicherstellen, dass ihre Sys-



Mobile Zeiterfassung mittels Smartphone
(Foto: PCS Systemtechnik)

teme sowohl den Anforderungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) als auch den Vorgaben der DS-GVO und des BetrVG entsprechen. Ein transparentes Vorgehen und eine enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat können dazu beitragen, die Interessen der Mitarbeiter zu wahren und gleichzeitig die Einhaltung rechtlicher Vorgaben zu gewährleisten.

Die Betriebsvereinbarung: Rechtliche Rahmenbedingungen für Zeit und Zutritt

Die Betriebsvereinbarung (BV) ist das zentrale Instrument der betrieblichen Mitbestimmung, das als Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat die Rechte und Pflichten im Unternehmen festlegt. Im öffentlichen Dienst wird sie als Dienstvereinbarung bezeichnet. Arbeitnehmervertretungen fordern in der Regel eine BV, die den Umfang für Zeit und Zutritt regelt, wobei Gewerkschaften häufig Mustervereinbarungen bereitstellen, die aus Arbeitgebersicht restriktiv sind. Betriebsräte nutzen auch Anregungen von Gewerkschaften oder Technologie-Beratungsstellen zur Ausgestaltung der BV.

Eine BV für Zeit und Zutritt regelt nicht nur den Umfang und die Art der eingesetzten Systeme, sondern ist auch entscheidend für die Wahrung der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie für die Transparenz in der Arbeitszeiterfassung und Zutrittssteuerung. Die BV muss sich zwingend im Rahmen des ArbZG bewegen und regelt die möglichen Arbeitszeitmodelle.

Datenschutz ist ein zentraler Aspekt, insbesondere bei biometrischen Systemen, da die Zustimmung der Mitarbeiter erforderlich ist. Diese Vereinbarung stärkt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, fördert Anpassungen an rechtliche und technologische Entwicklungen und schafft Klarheit über Arbeitszeiterfassung sowie Überstundenmanagement.

Zusätzlich sichert sie die Nutzung von angemessener Zutrittssteuerung, was sowohl die Sicherheit der Mitarbeiter als auch die der Unternehmensdaten gewährleistet. Eine gut ausgearbeitete BV trägt zu einem fairen und sicheren Arbeitsumfeld bei und stellt sicher, dass die Rechte der Beschäftigten geschützt und rechtliche Anforderungen erfüllt werden. In einer BV sollten insbesondere folgende Fragen behandelt werden: Sollen personenbezogene Daten aufgezeichnet oder gespeichert werden? Wie lange sollen sie gespeichert werden? Wer hat Zugriff auf die Daten? Wer ist für die Auswertung zustän-



Zutritt mittels Transponder an einem RFID-Zutrittsleser (Foto: PCS Systemtechnik)

dig? Und wie kann eine Überprüfung der Beteiligung des Betriebsrats oder der Personalvertretung im öffentlichen Dienst veranlasst werden?

Fazit

Die Betriebsvereinbarung stellt somit einen essenziellen Rahmen für ein transparentes, sicheres und rechtlich abgesichertes Arbeitsumfeld dar. Sie fördert nicht nur die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, sondern stellt auch sicher, dass die Interessen von Arbeitgebern und Mitarbeitern in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt in Einklang gebracht werden. Eine sorgfältig ausgearbeitete BV kann entscheidend dazu beitragen, Konflikte zu vermeiden und ein harmonisches Betriebsverhältnis zu fördern.

Literatur:

BHE Bundesverband Sicherheitstechnik e.V. BHE (Hrsg.); Praxis-Ratgeber Zutrittssteuerung; Kapitel 12: Rechtliche Rahmenbedingungen, 09/2023

Störmer, W.: Wie steht es um die Sicherheit personenbezogener Daten, in HR Performance 1/2018, S. 56–60

Müller, W.; Störmer, W.: Arbeitszeitmanagement & Zutrittskontrolle mit System. Luchterhand Verlag, 2002; Kap. 3: Rechtliche Rahmenbedingungen



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

Zutritt und Kontrolle


GFOS mbH

Am Lichtbogen 9
45141 Essen
Tel.: 02 01/61 30 00
E-Mail: info@gfos.com
www.gfos.com

1. Name des Produkts	GFOS.Access Control
2. Firmentyp (Systemhaus, Software-/Hardwarehersteller, Errichter)	Softwarehersteller
3. Hardware	
– Mechatronische Schließzylinder/Türterminals	✓
– Zutrittskontrollzentralen (ZKZ) für X-Leser	✓
– Netzwerk- und speicherfähige ZK-Terminals mit Display	✓
– Ausweisleser für Barcode (BC), RFID, Sonstige	✓
– Biometrie: Fingerprint (FP), Gesichtserk. (GE), Handvenenerk. (HV), Iriserk. (IE), Sonstige	✓
– Mobile Access (NFC, Bluetooth)	✓
4. Funktionen	
– Zutrittswiederholkontrolle	✓
– Aufzugssteuerung	✓
– Steuerung für Schleusen und Vereinzelung	✓
5. Schnittstellen und Zusatzfunktionen	
– Ausweiserstellung/Personalisierung/-verwaltung (Was wird geliefert: z.B. SW, Ausweise, Drucker etc.)	✓
– Besucherverwaltung	✓
– Zeiterfassung	✓
– Videoüberwachung	✓
– Schnittstelle zur Einbruchmeldetechnik	✓
– Kantinendaten	
– Zufahrtskontrolle (mit/ohne Kennzeichenerkennung (KZE))	✓
– Kombination: Offline- und Online-Zutrittskontrolle	✓
– Betriebsdatenerfassung (SW und/oder HW)	✓
– Weitere Schnittstellen und Zusatzfunktionen, z.B. mobile (ZE), Zugriffsschutz (ZS) etc.	Personaleinsatzplanung, Workflows, Projekzeiterfassung
6. IT-Basis	
– Max. zu verwaltende Personenanzahl	unbegrenzt
– Max. Zahl der Zutrittspunkte (ZP), Raumzonen (RZ), Zeitzonen (ZZ)	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt
– Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Linux, Unix
– Unterstützte Datenbanken	MS SQL Server, Oracle
– Sprachversionen	Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Polnisch und 13 weitere Sprachen
– Verteilte Datenhaltung/-sicherung	✓
– Mehrplatzfähig (MPf)	✓
– Mandantenfähig (Mdf)	✓
– Installation, Schulung und Wartung durch Hersteller (H), Errichter (ER), Sonstige (S)	(H), (ER), (S)
– Komplette webfähige Anwendung?	
7. Sonstiges/Bemerkungen	Komplettlösung für Workforce Management, MES und Access Control; hardwareunabhängig; Partnerschaften mit Hardwareherstellern, u. a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba
8. Referenzkunden	Transgourmet Deutschland, MANN+HUMMEL GmbH, Arthrex GmbH



Zeit im Unternehmen neu verhandeln

In vielen Unternehmen ist chronischer Zeitdruck allgegenwärtig, während der Wunsch nach echter Autonomie und Zeitwohlstand wächst. Um diesen Widerspruch aufzulösen, muss Zeit als ganzheitliche Gestaltungsaufgabe verstanden werden, die über vier zentrale Stellschrauben gesteuert werden kann: die Reduktion der Zeitdichte, Autonomie durch Struktur, die Gestaltung von Grenzen und Regeneration sowie die gezielte Stärkung sozialer Bindungen im Unternehmen. Wie dieser (Zeiten)-Wandel in der Praxis gelingt, erläutern unsere AutorInnen, Dr. Lena Schmeiduch und Prof. Dr. Karsten Müller von der Universität Osnabrück, in ihrem neuesten Beitrag für die HR Performance.

Aktuell handeln viele der öffentlichen Diskussionen davon, wie wir unsere Arbeitszeit bestmöglich organisieren. Begriffe wie „Lifestyle-Teilzeit“ oder „Right-to-Disconnect“ erwecken den Eindruck, dass es vor allem um die Anzahl der Arbeitsstunden und die Vereinbarung von Arbeit und Freizeit geht. Doch bei genauerem Hinsehen geht es nicht nur um die Verteilung von Stunden, sondern um die Art und Weise, wie wir Zeit wahrnehmen und erleben.

Zeit ist eines der am häufigsten verwendeten Wörter im alltäglichen Sprachgebrauch (Crossan et al., 2005) und ein zentrales Instrument, um unsere Arbeit und damit auch den übrigen Tag außerhalb unserer Arbeit zu strukturieren und zu koordinieren (Feldman et al., 2020). Während Zeitstrukturen in der Arbeitswelt schon immer verhandelt wurden – von der Einführung des Wochenendes bis zum Elternzeitanspruch – hat die digitale Transformation die Spielregeln radikal verändert.

Die fortschreitende Digitalisierung und die durch die Pandemie beschleunigte Remote-Work-Kultur haben die physischen Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit nicht nur weiter verwischt, sondern zwingen uns, Zeit neu zu verhandeln (Kossek et al., 2021). Gleichzeitig bringen neue Generationen, wie zuletzt die Generation Z, veränderte Erwartungen an Flexibilität und Sinnhaftigkeit mit, die über eine reine Stundenreduktion hinausgehen (Waworuntu et al., 2022).

Damit stellt sich die Frage: Welche Zeitaspekte spielen in der modernen Arbeitswelt eine wichtige Rolle? Und wie können Unternehmen mit der Komplexität von Zeit und den individuellen Zeitbedürfnissen ihrer Mitarbeitenden umgehen?

Mehr als Stunden und Minuten

Alle Menschen verfügen über exakt dieselbe Menge an 24 Stunden pro Tag. Auch die Grundstruktur der Zeitverwendung hat sich kaum verändert. So verbrachten Erwachsene (ab 18 Jahren) im Jahr 2022 im Schnitt 20 Stunden pro Woche mit Erwerbstätigkeit und damit ziemlich genau so viele Stunden wie bereits zehn Jahre zuvor (Statistisches Bundesamt, 2025). Die Unterschiede liegen also nicht in der Quantität der Stunden, sondern in unseren Bedürfnissen und Vorstellungen, wie diese Stunden idealerweise genutzt werden sollen.

Zeit ist in unserem Alltag so allgegenwärtig, dass wir oft annehmen, wir wüssten ganz genau, was Zeit eigentlich ist. In der Arbeitswelt wird sie in erster Linie quantitativ in Stunden, Minuten und Zeitstempeln betrachtet. Dabei ist Zeit ein komplexes und multidimensionales Phänomen. Während die Uhr für alle gleich tickt, erleben wir die subjektive, psychologische Zeit völlig unterschiedlich. Die Komplexität wird deutlich, wenn man verschiedene Kategorien der Zeitwahrnehmung betrachtet, die weit über die bloße Dauer hinausgehen. Dabei lässt sich die Art und Weise,

wie wir Zeit im Arbeitskontext wahrnehmen und nutzen, in drei zentrale Kategorien unterteilen (s. Abbildung 1).

Die erste Kategorie betrachtet Zeit als Ressource. Im Kern geht es hier um die Zeiteffizienz mit dem Ziel, die verfügbare Zeit optimal auf verschiedene Projekte und unsere täglichen Aufgaben zu verteilen. Gelingt dies, fördert es die Produktivität und die rechtzeitige Fertigstellung von Arbeitsergebnissen. Gleichzeitig kann ein Übermaß an dringlichen Aufgaben, knappen Deadlines sowie permanenter Zeitdruck zu einem Gefühl der Zeitknappheit führen (Rosa, 2025). In diesen Situationen entsteht dann oft der Eindruck, dass der Zeitwohlstand auf der Strecke bleibt, also das subjektive Gefühl, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben und diese für das nutzen zu können, was uns persönlich wichtig ist (Geiger et al., 2021).

Die zweite Kategorie betrachtet Zeit als Struktur. Hier steht die Frage im Zentrum, welchen Stellenwert feste Routinen, klare Abläufe und eine bewusste Zeitplanung im Unternehmen einnehmen. Während eine ausgeprägte Struktur reibungslose Prozesse und eine präzise Abstimmung mit Teammitgliedern und externen Akteursgruppen (z.B. Kund:innen, Lieferant:innen) sicherstellt, kann sie gleichzeitig die individuelle Zeitautonomie der Mitarbeitenden einschränken (Harrop et al., 2026).

Ergänzend wird Zeit als soziale Bindung erlebt. Gemeinsam verbrachte Zeit – sei es in synchronisierten Arbeitsfenstern oder in informellen Momenten wie gemeinsamen Kaffee- oder Mittagspausen und Teamevents – stärkt das Wir-Gefühl und die soziale Kohäsion (Kim et al., 2024). Diese soziale Synchronisation fördert das Vertrauen und die gegenseitige Verbundenheit im Team, kann jedoch ebenfalls als Einschränkung der persönlichen Zeitautonomie wahrgenommen werden.

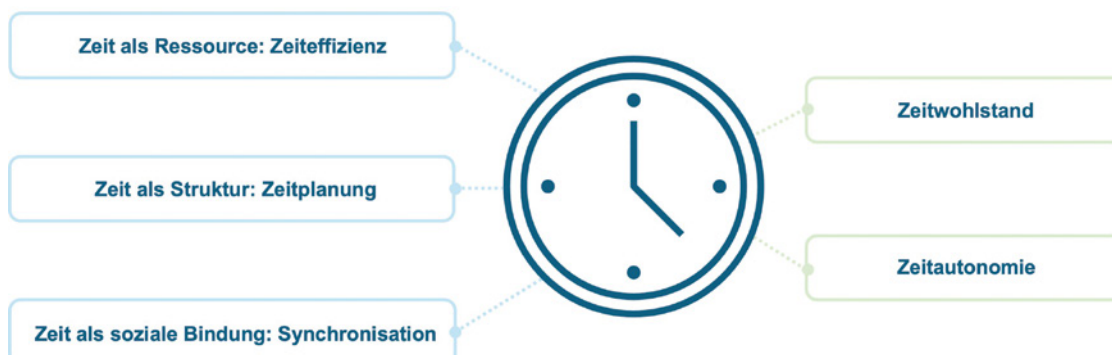


Abbildung 1: Verschiedene Aspekte der Zeitwahrnehmung

Diese Kategorien machen deutlich, dass wir oft völlig unterschiedliche Aspekte meinen, wenn wir im Unternehmen über Zeit sprechen. Während die eine Person über Zeit als mangelnde Ressource klagt, leidet die andere Person vielleicht unter zu vielen spontanen Meetings und mangelnder Zeitautonomie oder einer fehlenden gemeinsamen Synchronisation im Team. Wer Zeit nur als Summe von Stunden betrachtet, übersieht also leicht die Komplexität von Zeit und interpretiert unterschiedliche Zeitbedürfnisse im Arbeitsalltag möglicherweise falsch.

Autonomie und Wohlstand vs. Effizienz, Struktur und Bindung

Unterschiedliche Zeitwahrnehmungen und -bedürfnisse können in Teams leicht zu Spannungen führen (Handke et al., 2024). Wenn beispielsweise Mitarbeitende eine hohe Zeitautonomie bevorzugen und nur in selbst definierten Zeitfenstern erreichbar sind, interpretieren andere Teammitglieder mit einem stärkeren Bedürfnis nach Struktur dieses Verhalten oft als Unzuverlässigkeit oder Abwesenheit.

Ähnliche Reibungspunkte entstehen zwischen dem Streben nach maximaler Zeiteffizienz und dem Wunsch nach Zeitwohlstand. Während die einen versuchen, jede Minute für schnelle Ergebnisse zu optimieren, empfinden andere diesen Druck als hetzend. Das Bedürfnis nach bewussten Puffern wird dann wiederum als mangelnde Motivation missverstanden. Hinter diesen Konflikten steckt jedoch selten ein tatsächlicher Mangel an Engagement, sondern das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Zeitpräferenzen.

Diese Zeitpräferenzen scheinen oft tief in unseren Kontexten verankert zu sein. Sie werden beispielsweise durch Unterschiede zwischen Generationen geprägt. So wird etwa jüngeren Generationen, wie der Generation Z, ein starkes Bedürfnis nach Zeitautonomie und Flexibilität zugeschrieben, während ältere Generationen, wie die Generation X, klarere Strukturen und stärkere soziale Synchronisation bevorzugen (Gabrielova & Buchko, 2021).

Diese Präferenzen variieren aber ebenso innerhalb jeder Generation (Ng et al., 2024). Genauso gibt es deutliche Unterschiede zwischen Branchen, Unternehmenskulturen und kulturellen Hintergründen (Aeon & Aguinis, 2017; Harlin & Berglund, 2021). Auch individuelle Lebenssituationen, wie Pflegeaufgaben oder Ehrenämter, prägen massiv, wie wir Zeit bewerten (Laß & Wooden, 2023). Da diese Unterschiede so vielfältig

sein können, ist ein bloßes Aushandeln von Kompromissen oft nicht ausreichend.

Keine Frage von Entweder-oder, sondern von Sowohl-als-auch

Oft wird die Lösung dieser Konflikte als eine Entscheidung zwischen verschiedenen Extremen wahrgenommen. Entweder wir setzen auf individuelle Autonomie und riskieren den Verlust gemeinsamer Strukturen oder wir priorisieren die Synchronisation und soziale Bindung und opfern die persönliche Freiheit. Diese Entweder-oder-Perspektive lässt außer Acht, dass das Erleben von Autonomie, Verbundenheit und Kompetenz psychologische Grundbedürfnisse sind, die alle Teammitglieder teilen (Ryan & Deci, 2000).

Die Lösung liegt daher nicht in einem Kompromiss, bei dem eine Seite viel aufgeben muss, sondern in der Entwicklung eines gemeinsamen mentalen Modells, also eines gemeinsamen Verständnisses darüber, wie Zeit im Team genutzt und gelebt werden soll. Wenn wir verschiedene Zeitaspekte nicht als Gegenspieler, sondern als sich gegenseitig unterstützende Elemente begreifen, verändert sich unsere Perspektive auf Zeit. Ein zentrales Ziel dieser neuen Perspektive auf Zeit ist die Steigerung des Zeitwohlstands.

Das Paradoxe dabei ist, dass Zeitwohlstand nicht zwingend mit der tatsächlichen Anzahl der freien Stunden zusammenhängt. Wer ständig in dem Gefühl verharret, nur zu reagieren und von einem Meeting zum nächsten zu hetzen, erlebt Zeit als knapp, unabhängig von der tatsächlichen Arbeitszeit. Hier wird Zeiteffizienz zum wichtigen Werkzeug, das nicht genutzt werden sollte, um die Zeit weiter zu beschleunigen, sondern um unwichtige Aufgaben auszusortieren, Zeit sinnvoll zu verteilen und so bewusste Freiräume zu schaffen. Ebenso fördert eine klare Struktur den Zeitwohlstand, da Planbarkeit unvorhergesehene Störungen und plötzliche Stressmomente reduziert und das Gefühl verhindert, ständig auf Abruf stehen zu müssen.

Ein geteiltes mentales Modell schafft Zeit für alle

Das wachsende Bedürfnis nach Zeitwohlstand und -autonomie lässt sich nicht pauschal durch eine bloße Reduktion der Arbeitsstunden oder maximale Freiheiten lösen. Vielmehr muss Zeit als ganzheitliche Gestaltungsaufgabe im Unternehmen verstanden werden, die verschiedene Zeitaspekte synergetisch zusammenführt. Ziel ist ein geteiltes mentales Modell der Zeitnutzung,

das die unterschiedlichen zeitbezogenen Bedürfnisse der Teammitglieder adressiert (s. Abbildung 2).

Um so ein geteiltes mentales Modell in die Praxis umzusetzen, können Unternehmen an folgenden Hebeln ansetzen:

Die Reduktion der Zeitdichte

Ein erster wichtiger Ansatzpunkt ist die Minimierung der Fragmentierung und Dichte der Arbeitszeit. Um das Gefühl der „rennenden Zeit“ zu reduzieren, bedarf es Strukturen, die ständige Störungen verhindern und tiefe Arbeitsphasen („Deep Work“) ermöglichen. Meetingfreie Tage oder feste Fokusblöcke schaffen den nötigen Raum für Konzentration. Ergänzend dazu kann eine asynchrone Kommunikationskultur den Druck der sofortigen Antwort nehmen. Wenn E-Mails nur zu festen Zeitpunkten bearbeitet werden und Standard-Meetings bewusst gekürzt werden (z. B. von 60 auf 50 Minuten), entstehen wertvolle mentale Atempausen und Pufferzeiten.

Dies ist besonders wichtig, da wir in einer Zeit leben, in der echte „Zero-Times“, also Momente, in denen wir tatsächlich nichts tun, fast verschwunden sind. Wenn jede freie Minute durch Aktivitäten wie das Erledigen von Aufgaben, soziale Medien oder Podcasts gefüllt wird, bleibt die Zeitdichte stets hoch. Eine Organisationskultur, die auch diese „Zero-Times“ schätzt, kann die Mitarbeitenden dabei unterstützen, die Zeitdichte zu senken.

Autonomie durch Struktur

Paradoxerweise ist eine präzise Strukturierung oft die Voraussetzung für echte Zeitautonomie.

Wenn maximale Freiheit herrscht und jede Person völlig autonom entscheidet, wann sie erreichbar ist, führt das zu zusätzlicher kognitiver Last und Koordinationsstress. Wenn dagegen Erreichbarkeitsfenster und transparente Verfügbarkeitsprofile in Kalendern klar definiert sind, entsteht außerhalb dieser Zeiten ein geschützter Raum für selbstständige Zeiteinteilung.

Zeit-Budgets, innerhalb derer Mitarbeitende eigenverantwortlich entscheiden, wann sie ihre Energie einsetzen, stärken dieses Gefühl der Autonomie. Teams können dabei gemeinsam definieren, welche Aufgaben synchroner Abstimmung bedürfen und welche asynchron erledigt werden können, um die kollektive Zeitautonomie zu erhöhen.

Gestaltung von Grenzen und Regeneration

Da die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit heute primär mental und weniger physisch verlaufen, ist eine individuelle Unterstützung bei der Gestaltung dieser Grenzen essenziell (Cobb et al., 2025). Das Verteilen der Zeit auf verschiedene Lebensbereiche muss daher zunehmend bewusst erfolgen und erfordert eine individuelle Entscheidung über die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Lebensbereichen.

Während einige Personen sich eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit wünschen, bevorzugen andere fließende Übergänge und flexible Anpassungsmöglichkeiten. Eine Kultur, die „Do Not Disturb“-Modi respektiert, macht die mentale Durchlässigkeit steuerbar. Hier ist die Vorbildfunktion von Führungskräften entscheidend. Indem Führungskräfte eigene Pausen und



Abbildung 2: Zeit als Gestaltungsaufgabe für ein geteiltes mentales Modell der Zeitznutzung

Familienzeiten explizit kommunizieren, legitimieren sie Zeitwohlstand für das gesamte Team.

Gezielte soziale Bindung

Auch das Bedürfnis nach sozialer Bindung steht individueller Autonomie nicht im Weg. Verbundenheit benötigt keine permanente Synchronisation oder bloße gemeinsame Anwesenheit. Vielmehr muss Zeit für soziale Bindung bewusst inszeniert werden, statt sie dem Zufall zu überlassen. Durch bewusste „Synchronisationsanker“, wie regelmäßige Check-ins, feste Rituale, gemeinsame Arbeitsfenster oder informelle Austauschformate, wird die soziale Kohäsion gestärkt, ohne den gesamten Tag starr vorzugeben. Diese gezielten Momente der Verbundenheit schaffen Vertrauen und Zugehörigkeit, während sie gleichzeitig die Struktur wahren, die für die individuelle Autonomie notwendig ist.

Wenn Unternehmen die vermeintlichen Gegensätze zwischen verschiedenen Zeitbedürfnissen auflösen, kann Zeit von einem reinen Instrument der Produktivitätssteigerung zu einem Mittel der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden verwandelt werden. Unternehmen, die Zeit als strategische Gestaltungsaufgabe begreifen und ein geteiltes mentales Modell der Zeitznutzung etablieren, schaffen eine nachhaltige Basis für Gesundheit, Motivation und langfristige Leistungsfähigkeit ihrer Teams.

Referenzen:

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's About Time: New Perspectives and Insights on Time Management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Cobb, H. R., Thomas, C. L., Brossoit, R. M., Piszczek, M. M., & Rudolph, C. W. (2025). Understanding Boundary Management Fit: A Systematic Review of Work-Nonwork Boundary Management and Person-Environment Fit. *Organizational Psychology Review*, 15(4), 453–496. <https://doi.org/10.1177/20413866251377456>
- Crossan, M., Cunha, M. P. E., Vera, D., & Cunha, J. (2005). Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129–145. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281441>

- Feldman, E., Reid, E. M., & Mazmanian, M. (2020). Signs of Our Time: Time-Use as Dedication, Performance, Identity, and Power in Contemporary Workplaces. *Academy of Management Annals*, 14(2), 598–626. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0148>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Geiger, S. M., Freudenstein, J.-P., Von Jorck, G., Gerold, S., & Schrader, U. (2021). Time wealth: Measurement, drivers and consequences. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 2, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.cresp.2021.100015>
- Handke, L., Aldana, A., Costa, P. L., & O'Neill, T. A. (2024). Hybrid Teamwork: What We Know and Where We Can Go From Here. *Small Group Research*, 55(5), 805–835. <https://doi.org/10.1177/10464964241279078>
- Harlin, U., & Berglund, M. (2021). Designing for sustainable work during industrial startups—the case of a high-growth entrepreneurial firm. *Small Business Economics*, 57(2), 807–819. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00383-3>
- Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. (2026). A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes of Flexible Working Arrangements. *Journal of Organizational Behavior*, 47(2), 208–236. <https://doi.org/10.1002/job.2896>
- Kim, S. (2024). Doing things when others do: Temporal synchrony and subjective wellbeing. *Time & Society*, 33(1), 48–68. <https://doi.org/10.1177/0961463X231184099>
- Kossek, E. E., Dumas, T. L., Piszczek, M. M., & Allen, T. D. (2021). Pushing the boundaries: A qualitative study of how stem women adapted to disrupted work–nonwork boundaries during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(11), 1615–1629. <https://doi.org/10.1037/apl0000982>
- Laß, I., & Wooden, M. (2023). Working from home and work–family conflict. *Work, Employment and Society*, 37(1), 176–195. <https://doi.org/10.1177/09500170221082474>
- Ng, E. S., Posch, A., Köllen, T., Krafczy, N., & Thom, N. (2024). Do "one-size" employment policies fit all young workers? Heterogeneity in work attribute preferences among the Millennial generation. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(4), 483–504. <https://doi.org/10.1177/23409444221085587>
- Rosa, H. (2025). Time and world. John Wiley & Sons.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Statistisches Bundesamt (2025). Erhebung zur Zeitverwendung privater Haushalte. Destatis. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/zve2022/_inhalt.html
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>

DR. LENA SCHMEIDUCH,
Universität Osnabrück,
wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet,
Arbeits- und Organisationspsychologie, E-Mail:
lena.schmeiduch@uni-osnabrueck.de



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



Zeitwirtschaft



GFOS mbH
Am Lichtbogen 9
45151 Essen
Tel.: 02 01/61 30 00
E-Mail: info@gfos.com
www.gfos.com

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

1. Name des Produkts	GFOS Workforce Management	Peras HR-Suite Modul Zeitmanagement
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	> 200	> 300
3. Wir bieten an		
– Software	✓	✓
– Cloud	✓	✓
– Implementierung	✓	✓
– Erfassungs-Terminals	✓	✓
– Beratung	✓	✓
– Sonstige	Schulungen, Webinare, Support	Schulungen, Support
4.1 Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
– Kalender	✓	✓
– Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
– Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
– Schichtfolgen	✓	✓
– Qualifikationen	✓	✓
– Zu planende Aktivitäten	✓	✓
– Abwesenheitsgründe	✓	✓
– Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Zeitkontenstand, Anwesenheit	Monatsübersicht, Fehltagübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:	SAP, ADP/PAISY, Sage, P&L LOGA, HR Access, VEDA, Exact, DATEV, BRZ sowie zu weiteren L+G-Systemen und 21 weiteren Entgeltsystemen	P&L LogaHR, SAP HCM, PAISY
4.8 Employee Self Service		
– Urlaubsantrag	✓	✓
– Korrekturbuchungen	✓	✓
– Online-Auskünfte	✓	✓
– Apps für Tablet/Smartphone	✓	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege		
– Relevante Daten	✓	
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen		
– Protokollierung	✓	
– Zugangsüberwachung	✓	
– Alarmmeldung	✓	
– Videoüberwachung	✓	
6.1 Technische Grundlagen		
– PC-Einzelplatz	✓	✓
– Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
– Citrix	✓	✓
– Zugriff über Browser	✓	✓
– Integration in Web-Portal	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich	möglich
6.2 Mobile Handling		
– iPad/iPhone	✓	✓
– Android	✓	✓
– Sonstige		
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Unix, Linux	Windows, Unix
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	hardwareunabhängig; u. a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba	dormakaba, Datafox
6.5 Zeitdatenerfassung über		
– Terminal	✓	✓
– Telefon/Handy	✓	✓
– PC-Applikation	✓	✓
– Mobile Erfassungssysteme	✓	✓
– Browser-Applikation	✓	✓
6.6 Identifizierungsverfahren		
– Magnetleser	✓	✓
– Barcode	✓	✓
– RFID	✓	✓
– Biometrische Verfahren	✓	✓
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	BDE, Personaleinsatzplanung, MES, Personalbedarfsplanung und Forecasting, Projektzeiterfassung, Zutrittskontrolle VILSA-BRUNNEN Otto Rodekohl GmbH, ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG, Transgourmet Deutschland	Personaleinsatzplanung
7. Referenzkunden		gern auf Anfrage

Arbeitszeitgesetz: Die große Flexibilisierung scheitert

Unser Autor Guido Zander, einer der Top 40 HR Köpfe und Geschäftsführender Partner der SSZ Beratung, zeigt in seinem neuesten Artikel auf, warum der aktuelle Stand der Arbeitszeitreform die versprochene Flexibilität verfehlt und stattdessen einen bürokratischen Flickenteppich schafft. Moderne Arbeit braucht übergeordnete Grundsatzregelungen für alle Beschäftigten – kleinteilige Ausnahmen, Misstrauen und eine Bevorzugung von Tarifbetrieben lösen die Probleme der Praxis nicht.

Es klang nach einem großen Wurf. Im Koalitionsvertrag von Union und SPD war die Rede von mehr Flexibilität für Beschäftigte und Unternehmen, von einer wöchentlichen statt einer täglichen Höchstarbeitszeit, von einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Berater und andere Beschäftigte im Außendienst hofften auf mehr Eigenverantwortung und die Möglichkeit; auch bei längeren Einsätzen den Abend ohne Zwangsübernachtung im Kreis der Familie verbringen zu dürfen. Zudem durften sich Messebauer Hoffnung machen, gegebenenfalls nur drei lange statt vier arbeitszeitgesetzkonforme Tage unterwegs zu sein und einen freien Tag mehr mit der Familie zu verbringen. Väter und Mütter hofften, sich tagsüber im Homeoffice auch einmal um die Kinder kümmern zu können, um am Abend die Arbeit nachzuholen, ohne am nächsten Tag aufgrund der Ruhezeit einen Termin nicht wahrnehmen zu können.

Die genannten Beispiele betreffen mittlerweile über 50 Prozent der arbeitenden Bevölkerung. Man sollte also meinen, dass diese Tatsache bei einer Reform des Arbeitszeitgesetzes eine Rolle spielen sollte. Nun liegt der Referentenentwurf zur Änderung des Arbeitszeitgesetzes vor. Wer ihn liest, stellt schnell fest: Von der großen Ankündigung ist wenig übrig geblieben. Was bleibt, ist ein Flickenteppich aus Detailregelungen, neuen Nachweispflichten und einer Grundsatzentscheidung, die für die eine Hälfte der Beschäftigten alles verändert und für die andere Hälfte gar nichts.

Sowohl der Referentenentwurf als auch die Vorschläge zur Attestpflicht und zur telefonischen Krankschreibung offenbaren ein deutlich veraltetes Menschen- und Unternehmensbild. Auf der einen Seite steht der ausbeuterische Arbeitgeber, der jeden erdenklichen Freiraum nutzen wird, um Mitarbeitende zu knechten und wie eine Zitrone auszupressen. Auf der anderen Seite stehen Beschäftigte, die jede Gelegenheit zum Krankfeiern ausnutzen und keinen Bock auf Arbeit haben. Bei beiden Seiten mag es Fälle geben, auf die dies zutrifft. Aus meiner Erfahrung heraus würde ich aber sagen, dass sie jeweils in der Minderheit sind. Neben diesem Weltbild gibt es einen zweiten zentralen Haken.

Die Tarifbindungsfrage

Der zentrale Konstruktionsfehler des Entwurfs liegt in seiner Architektur: Die Möglichkeit, künftig eine wöchentliche statt einer täglichen Höchstarbeitszeit zu vereinbaren, steht ausschließlich tarifgebundenen Arbeitgebern offen. Für alle anderen, und das ist in Deutschland etwa die Hälfte aller Beschäftigungsverhältnisse, bleibt es bei der bisherigen Rechtslage: acht Stunden als Regel, zehn Stunden als eng begrenzte Ausnahme.

Das ist keine Randnotiz, sondern der eigentliche Systembruch. Die Tarifbindung in Deutschland



ist regional und branchenspezifisch extrem ungleich verteilt. Wer in einem tarifgebundenen Industriebetrieb in Baden-Württemberg arbeitet, profitiert potenziell von der neuen Flexibilität. Wer im inhabergeführten Einzelhandel, in einem kleinen Handwerksbetrieb oder in vielen Dienstleistungsbranchen ohne Tarifbindung beschäftigt ist, merkt von der gesamten Reform nichts. Der Koalitionsvertrag versprach Flexibilität „für Beschäftigte und Unternehmen“. Der Entwurf liefert Flexibilität für eine Untergruppe, deren Zusammensetzung eher historisch gewachsen als sachlich begründet ist.

Damit wird aus einer arbeitszeitrechtlichen Modernisierung faktisch ein verkapptes Tarifbindungsförderprogramm. Man kann darüber streiten, ob das politisch gewollt ist, als Anreiz, sich tarifvertraglich zu organisieren. Nur sollte man es dann auch so benennen, statt es als allgemeine Flexibilisierung zu verkaufen.

Kleinteilige Zugeständnisse statt großer Linie

Wie sehr sich der Gesetzgeber im Klein-Klein verliert, zeigt ein Blick auf die Ausnahmeregelungen, die der Entwurf für einzelne Branchen vorsieht. Bäckereien dürfen ihre Beschäftigten künftig an Sonn- und Feiertagen bis zu fünf statt bisher drei Stunden einsetzen. Öffentliche Bibliotheken, die bislang an Sonn- und Feiertagen kaum öffnen durften, sollen bis zu sechs Stunden Beschäftigung ermöglichen. Hurra, Deutschland ist gerettet!

Verzeihen Sie mir den Sarkasmus: Diese beiden Beispiele sind für sich genommen durchaus nachvollziehbar. Backwaren am Sonntagmorgen und verlängerte Öffnungszeiten für Bibliotheken sind gesellschaftlich unstrittige Anliegen. Es sind aber eben nur zwei von vielen notwendigen Öffnungsmöglichkeiten für unterschiedlichste Branchen.

Übergeordnete Regelung statt Einzeldefinitionen

Anstatt einer kleinteiligen Regelung, die nur für tarifgebundene bestimmte Branchen gilt, müsste man übergeordnete Grundsatzregelungen treffen, die nicht nach Branchen, sondern nach Tätigkeiten ausgerichtet sind. Für schwere körperliche Arbeit und Tätigkeiten mit durchgängiger Konzentrationsnotwendigkeit sollten auch weiterhin maximal zehn Stunden pro Tag gelten. Es spricht aber nichts dagegen, einfache Tätigkeiten auch länger auszuüben, solange langfristig der Schnitt

von 48 Stunden eingehalten wird. Auch in der Industrie gibt es beide Arten von Tätigkeiten.

Im Chemiepark Leuna gilt beispielsweise ein Nachwendetarifvertrag aus dem Jahr 1992, der unter Bestandsschutz weiterläuft. Dieser Tarifvertrag erlaubt ausdrücklich eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit auf zwölf Stunden auch an Werktagen, sofern die Tätigkeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Arbeitsbereitschaft enthält, was behördlich geprüft wird. Dieser Tarifvertrag ist bei den Beschäftigten überaus beliebt, weil er fast eine 3-Tage-Woche bei Vollzeit ermöglicht.

Die gleiche Regelung (12-Stunden-Schicht bei behördlicher Genehmigung) gilt übrigens bereits heute, wenn es um Zwölf-Stunden-Schichten an Wochenenden geht. Eine derartige Prüfung wäre grundsätzlich auch an allen Tagen der Woche möglich. Unternehmen erhielten keinen Blankoscheck, und dennoch wäre die Flexibilität für alle Branchen auch ohne Tarifbindung möglich.

Ähnliches Muster bei der Zeiterfassung

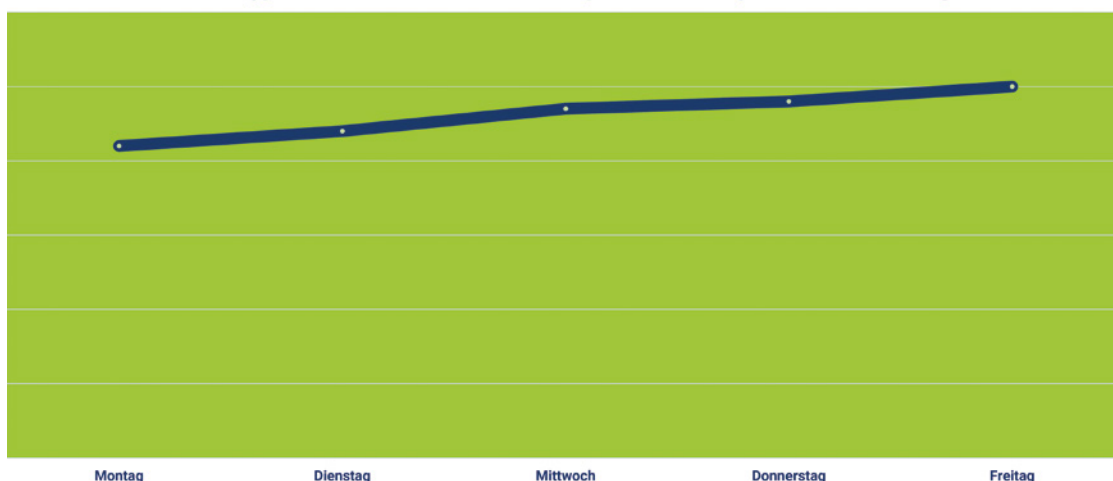
Der zweite Kernbestandteil der Reform ist die gesetzliche Verankerung der Arbeitszeiterfassungspflicht. Sie ist eine Reaktion auf die längst geltende Rechtslage nach dem EuGH-Urteil vom 14. Mai 2019 (C-55/18, „CCOO“) und dem Beschluss des Bundesarbeitsgerichts vom 13. September 2022.

Der Entwurf sieht vor, dass in einem Tarifvertrag geregelt werden kann, dass die Arbeitszeit auch in nicht-elektronischer Form, etwa handschriftlich, und nicht zwingend taggleich aufgezeichnet werden darf. Wieder taucht dasselbe Muster auf: Tarifgebundene Betriebe erhalten Verhandlungsspielraum, den nicht tarifgebundene Betriebe nicht haben. Wer über eine Tarifbindung verfügt, kann sich von der digitalen Echtzeiterfassung freikaufen. Wer keine hat, muss sich an die strengere Grundregel halten.

Derselbe Reflex: Attestpflicht und das Ende der telefonischen Krankmeldung

Wer die Arbeitszeitreform genau betrachtet, erkennt ein Muster, das sich in einem ganz anderen Bereich bei der Krankmeldung widerspiegelt. Nur wird diesmal nicht den Arbeitgebern, sondern den Beschäftigten misstraut. Zur Debatte stehen die Attestpflicht ab dem ersten Krankheitstag und die Abschaffung der telefonischen Krankschreibung.

Typischer Wochenverlauf Krankenquote bei Attestpflicht ab erstem Tag



Die Abbildung zeigt einen typischen Verlauf der Krankenquote nach Wochentagen bei Attestpflicht ab dem ersten Tag aus einem realen Kundenbeispiel. Diese Kurve sieht fast immer gleich aus, und die Erklärung ist simpel: Ärzte schreiben krank, bis die Woche vorbei ist. Die Quote kumuliert sich also in Richtung Freitag.

Anders ausgedrückt: Für jeden Beschäftigten, der am Montag nur einen Tag fehlen würde und beim Arzt bis Freitag krankgeschrieben wird, dürften noch vier weitere Personen einen Tag fehlen. Erst ab der fünften „Bettantenentscheidung“ wäre die neue Regelung für das Unternehmen besser.

Das heißt, dass sich durch die Attestpflicht das Verhältnis von kurzen und mittleren Krankheitsphasen so verändert, dass die Krankenquote im besten Fall gleich bleibt oder im ungünstigsten Fall sogar ansteigt. Gleichzeitig steigt der bürokratische Aufwand in Unternehmen und Arztpraxen. Anstatt alle Beschäftigten unter Generalverdacht zu stellen, wäre es wirksamer, begründetem Missbrauch durch Rückkehrgespräche und andere disziplinarische Maßnahmen zu begegnen.

Gleiches gilt für die Abschaffung der telefonischen Krankschreibung. Bei der Barmer machte sie 2023 gerade einmal 0,9 Prozent aller Krankschreibungen aus. Außerdem wurde bereits eindeutig belegt, dass der Anstieg der Krankenquote in den Jahren 2022 und 2023 rein statistische Effekte durch die Einführung der elektronischen AU hatte, da ab diesem Zeitpunkt auch Krankheiten gemeldet wurden, die zuvor auf dem Meldeweg verloren gingen. Die Auswirkung dieser Maßnahme auf die Krankenquote wird sehr gering sein, hat dafür aber einen Nebeneffekt: Mehr Ansteckungen in Arztpraxen bei akuten viralen Infekten.

Die Senkung der Krankenquote ist nicht Aufgabe der Politik, sondern der Unternehmen. Es gibt in jeder Branche vergleichbare Unternehmen mit Krankenquoten über und unter dem jeweiligen Branchenschnitt, die jeweils den gleichen regulatorischen Bedingungen unterliegen. Kleiner Spoiler: Die Unternehmen mit Vertrauenskultur und positivem Menschenbild sind eher diejenigen mit einer unterdurchschnittlichen Krankenquote.

Fazit

Moderne Gesetze sollten nicht auf Menschen- und Unternehmensbildern basieren, die im Klassenkampf des letzten Jahrhunderts entstanden sind. Es gäbe Lösungen, die sowohl die Schutzinteressen der Beschäftigten wahren als auch die Flexibilitätsspielräume für Unternehmen und Mitarbeitende ausweiten. Diese Möglichkeiten sollten allen Unternehmen unabhängig von einer Tarifbindung offenstehen. Die aktuellen Entwürfe bieten den schlechtesten Kompromiss beider Regierungsparteien: Die CDU darf Beschäftigte weiterhin für Blaumacher halten, dafür darf die SPD Unternehmen weiterhin als Ausbeuter ansehen. Willkommen im 21. Jahrhundert.

GUIDO ZANDER

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



Zeitwertkonten



Allianz Lebensversicherungs-AG
Herr Sven Beste
Heßbrühlstraße 2
70565 Stuttgart
Tel.: 07 11/6 63-25 70
E-Mail: sven.beste@allianz.de
www.allianz.de/zeitwertkonto



DekaBank
Deutsche Girozentrale
Herr Michael Schilling
Große Gallusstraße 14
60315 Frankfurt
Tel.: 01 51/52 86 35 17
E-Mail: michael.schilling@deka.de
www.deka-zeitdepot.de

1. Leistungsumfang – welches Angebotspaket umfasst Ihre Dienstleistung?		
– Es erfolgt eine Beratung/arbeitsrechtliche Betreuung		✓
– eigene Berater	Wir koordinieren die Einführung.	Wir begleiten die Einführung.
– Einbindung von Partnern:		Sofern gewünscht Einbindung externer Partner/Kanzleien
– Wir übernehmen die Verwaltung der Zeitwertkonten		✓
– eigene Verwaltungssoftware	Verw. d. Rückdeckung; k. Anwartschaftsverw.	✓
– über externe Partner:	erprobte Schnittstellen zu Anwartschaftsverwaltungen bei kollektiver Rückdeckung	
2. Welche Produkte werden zur Kapitalrückdeckung bereitgestellt? (Wer übernimmt die Werterhaltungsgarantie?)		
– nur eigene Produkte	✓	
– auch fremde Produkte		✓
– Investmentfonds		✓
– Versicherungen	✓	
– Sonstiges (z.B. Bankkonten)		
3. Wir bieten einen Insolvenzschutz für die Zeitwertkonten		
Welches Modell?	Treuhandmodell (Allianz CTA oder externes CTA) bei Einzel- und kollektiver Rückdeckung; Verpfändung bei Einzelrückdeckung	doppelseitige (Gruppen-)Treuhand in Form eines CTA (mit Treuhand- und Sicherungsvertrag); Treuhänder: DekaTreuhand GmbH
4. Es gibt Angebote zur Mitarbeiterinformation/Schulung		
Welche?	umfassende individuelle Unterstützung vor Ort und/oder virtuell (z.B. Beratung, Präsentationen, Freistellungsrechner auf https://zeitwertkonto.firmenonline.de)	HR-Bereich: Schulung, Mitarbeiterverksammlungen – Mitarbeiter: Flyer, Web-Portal inkl. Freistellungsrechner; AN-Film zu ZWK, Tutorials für AG und AN
5. Es gibt eine Standardlösung		
Welche?	Die Einzelrückdeckung mit Verpfändung spielt eine zentrale Rolle. Vorteil: keine weiteren Kosten für die Anwartschaftsverwaltung und die Insolvenzversicherung	Admin.: Deka-ZeitDepot, Insolvenzversicherung: DekaTreuhand GmbH, Kapitalanlage: Flexi-II-fähiges Anlagemodell mit Fonds der Deka Investment GmbH
6. Wie hoch sind die Administrationskosten für die Standardlösung?		
– laufend Euro/pro Jahr	keine, nur Kosten der Rückdeckungsvers.	individuell nach Absprache
– einmalige Einrichtungskosten	keine	1.500 Euro inkl. Implem. v. Ort/über dig. Konf.
7. Gibt es Schnittstellen zu Personalsystemen?		
	Für die Datenmeldungen stehen die gängigen Formate zur Verfügung, z.B. Excel, CSV.	Ja, die Schnittstelle ist unabhängig vom Personalsystemanbieter.
8. Wir bieten ein Web-Portal an		
– für Arbeitgeber	✓	✓
– für Treuhänder	✓	entfällt, da selbst Treuhänder
– für Arbeitnehmer	✓	✓
9. Referenzkunden		
	können auf Anfrage gern benannt werden	auf Anfrage
10. Bemerkungen		
	Die Allianz Zeitwertkonten bieten eine Produktlösung (modular oder als Komplettlösung) zur Rückdeckung von Langzeitkonten und/oder Altersteilzeit für Klein-, mittlere und Großunternehmen.	Komplettlösung („Alles aus einer Hand“) für Zeitwertkonten inkl. Altersteilzeit zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, unabhängig von der Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl

Wie die Umstellung von Schichtsystemen gelingen kann

Unser Autor, Dr. Andreas Hoff, Spezialist für Personaleinsatzplanung, zeigt in seinem neuesten Beitrag auf, wie entscheidend Vertrauen, Lernbereitschaft und gemeinsame Entwicklungsprozesse für die erfolgreiche Einführung flexibler Schichtsysteme sind.

Die Umstellung von Schichtsystemen¹ und insbesondere ihres zentralen Elements Schichtplan ist enorm schwierig, weil hierbei die Lebens-, aber auch die finanziellen Interessen der Mitarbeiter*innen massiv berührt sind. Das ist vor allem auf die Schichtarbeit selbst zurückzuführen:

- Schichtarbeit wird überwiegend dort eingesetzt, wo Positionen außerhalb des von den allermeisten Mitarbeiter*innen bevorzugten Zeitraums „Werktag MO–FR zwischen 06:00 und 18:00 Uhr“² besetzt werden müssen – etwa an den sozial besonders wertvollen frühen Abenden und ggf. am Wochenende und an Feiertagen. Diese Zeiten sind zudem in aller Regel jedenfalls zum Teil mit Zuschlägen belegt, die – soweit es sich um Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit handelt – überwiegend steuer- und abgabenfrei und damit finanziell besonders interessant sind.
- Bei Schichtarbeit ist die Tagesflexibilität der Arbeitszeit sachnotwendig grundsätzlich stark eingeschränkt, was die Berücksichtigung persönlicher Belange erschwert.
- Betriebliche Flexibilitätserfordernisse aufgrund von wechselnder Auslastung und/oder Personalverfügbarkeit können die für die Schicht-Mitarbeiter*innen auch aus dem zuletzt genannten Grund besonders wichtige Planbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit beeinträchtigen.

Erschwerend kommt dann noch hinzu, dass sich die Mitarbeiter*innen und ihr soziales Umfeld auf

das jeweils bestehende System eingestellt haben und nun ggf. vor die Aufgabe gestellt werden, vieles neu zu organisieren. Ist der*die Lebenspartner*in ebenfalls berufstätig und dies eventuell sogar auch in Schicht und/oder liegen Betreuungsverpflichtungen (Kinder, pflegebedürftige Angehörige etc.) vor, kann die erforderliche individuelle Anpassung extrem schwierig oder sogar unmöglich sein, was in letzter Instanz zu Kündigungen führen kann und damit auch zu entsprechenden Kosten für den Arbeitgeber.

Vor diesem Hintergrund möchte ich nachfolgend die nach meiner langjährigen Erfahrung als Arbeitszeitberater wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Schichtsystem-Umstellungen vorstellen, bei denen auch ich oft genug gescheitert bin.

1. Gute Vorbereitung ist alles

Schichtsystem-Umstellungen können aus betrieblichen Gründen erforderlich sein, aber auch von Betroffenen selbst angestoßen werden – was aus den oben angeführten Gründen jedoch eher selten geschieht. Typische betriebliche Anlässe sind:

- die Ausweitung, Reduzierung und/oder Flexibilisierung von Besetzungszeit und/oder -stärke – etwa die Verlängerung der Betriebszeit ins Wochenende hinein (auf Dauer oder bei Bedarf), die Flexibilisierung der Tagesbetriebszeit im 2-Schichtbetrieb innerhalb einer bestimmten, z. B. von 12–18 h pro Tag reichenden Bandbreite und die Variation der Besetzung aufgrund unterschiedlichen Arbeitsbedarfs zwischen z. B. 7 und 10 Positionen pro Schicht;
- ein nicht ausreichend flexibler Einsatz der Mitarbeiter*innen mit dem Ergebnis über- und/oder unterbesetzter Schichten;
- die unzureichende Attraktivität des Schichtsystems am Arbeitsmarkt – mit der Folge chronischer Unterbesetzung und/oder von ständigen Überschreitungen der Vertragsarbeitszeiten, was oft zu höheren Krankheits- und Fluktuationsquoten führt und damit zur

¹ Hierunter verstehe ich nachfolgend Arbeitszeitsysteme, in denen (a) den Mitarbeiter*innen Beginn und Ende der Arbeitszeit grundsätzlich vorgegeben werden und es (b) eine planmäßige, sich wiederholende Schichtenfolge gibt. Inbegriffen sind also insbesondere auch starre 1-Schichtsysteme.

² In einer aktuellen repräsentativen Beschäftigtenbefragung haben sich 95 Prozent der Beschäftigten einen Arbeitstag bis längstens 18:00 Uhr gewünscht; siehe „Grenzen des Arbeitstages. Was wollen die Beschäftigten?“, DGB-Index Gute Arbeit, Kompakt 04/2025, Juli 2025

weiteren Verschärfung dieses Problems (Teufelskreis).

In solchen Fällen kommt es vor allem auf eine entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen an, die wesentlich über ihre Führungskräfte und insbesondere auch in mündlicher Form erfolgen sollte – regelmäßig unterstützt durch in Textform zur Verfügung gestellte Informationen. Dies ist keine Einmal-, sondern eine Daueraufgabe, für die gerade im Schichtbetrieb ausreichend Zeit investiert (!) werden muss – etwa innerhalb regelhafter Team-Meetings zu Schichtbeginn³, in deren Rahmen die Mitarbeiter*innen durch ihre Führungskraft auch fortlaufend an neue betriebliche Herausforderungen herangeführt werden können. Diese (!) Führungskräfte sind die wichtigsten Multiplikatoren und müssen dementsprechend jeweils frühzeitig in Umstellungsüberlegungen einbezogen werden; wenn sie nicht mitziehen oder schlimmstenfalls sogar blockieren, hat man von vornherein verloren.

Deutlich seltener kommt der Anstoß zu Schichtsystem-Änderungen von der Mitarbeiterseite. Auch in solchen Fällen sind ihre Führungskräfte zentral wichtig, die entsprechende Initiativen aufnehmen, im Kreise ihrer Mitarbeiter*innen auf Relevanz testen und ggf. „nach oben“ weitergeben müssen. Dieser Änderungsweg ist deshalb besonders vielversprechend, weil dann, wenn es zugleich betrieblichen Anpassungsbedarf gibt, alles zu einem Gesamtpaket zusammengeführt werden können sollte – mit unter diesen Umständen besonders guten Chancen auf Akzeptanz seitens der Mitarbeiter*innen.

2. Workshops statt Befragung

Schichtsysteme sind jedenfalls dann, wenn sie flexibel ausgelegt sind, komplexe Regelbündel, in denen viele Elemente jeweils sinnvoll zusammengeführt werden müssen; der oft im Vordergrund stehende Schichtplan ist hierin nur ein, wenngleich natürlich zentraler Bestandteil. Auch deshalb sind diesbezügliche Befragungen der betroffenen Mitarbeiter*innen in aller Regel nicht sinnvoll:

- Bestehende Schichtsysteme werden hierin meist zu positiv gewertet, weil die Mitarbei-

ter*innen Änderungen fürchten – und zwar völlig unabhängig davon, ob ihnen diese (potenziell) zugutekommen oder nicht⁴. Daher gilt der Merksatz: Wer Änderungen verhindern möchte, führt am besten eine Mitarbeiterbefragung durch.

- Ob sich die Fortentwicklung eines Schichtsystems für die Mitarbeiter*innen positiv oder negativ auswirkt, ist nicht nur eine Frage der Regelung, sondern stellt sich wesentlich erst in der späteren Praxis heraus – weswegen diesbezügliche Fragen kaum verwertbare Ergebnisse erbringen können. Dies gilt insbesondere dann, wenn es um eine (weitere) Flexibilisierung des Schichtsystems geht.

Der nach meiner Erfahrung beste Weg der (zwingend erforderlichen) Beteiligung der Mitarbeiter*innen ist, sie gemeinsam mit Führungskräften in Workshops an der Fortentwicklung ihres Schichtsystems arbeiten zu lassen – unter Begleitung von HR und ggf. Betriebsrat o. Ä. und unter neutraler Moderation. An diesen Workshops sollten nach Möglichkeit um die 10 Prozent aller von der Umstellung betroffenen Mitarbeiter*innen teilnehmen, die von HR, ggf. gemeinsam mit dem Betriebsrat bzw. anderweitiger Mitarbeitervertretung, auf freiwilliger Basis unter den zusätzlichen Aspekten Akzeptanz in der Mannschaft und gleichmäßige Verteilung über den Betrieb ausgewählt und hier bekannt sein sollten, damit jede*r Mitarbeiter*in die Chance hat, Anliegen direkt an sie zu übermitteln.

Pro Workshop sollte es maximal ca. 16 Teilnehmer*innen geben – zusammengesetzt aus ca. 40 Prozent Mitarbeiter*innen, Führungskräften der verschiedenen Ebenen sowie Vertreter*innen von HR und ggf. Betriebsrat o. Ä., wobei Doppelrollen (z. B. Betriebsrat und betroffene*r Mitarbeiter*in, Führungskraft im Schichtbetrieb etc.) sehr willkommen sind. Wichtig ist dabei, dass allen Teilnehmer*innen klar ist, dass in den Work-

4 Dazu möchte ich an dieser Stelle ausführlich Rolf Dobelli zitieren (aus seinem Buch „Die Kunst des klugen Handelns“, München 2012, S. 130 f.): „Menschen lieben, was sie kennen. Vor die Wahl gestellt, etwas Neues zu probieren oder doch lieber beim Alten zu bleiben, sind wir in der Regel erzkonservativ – selbst dann, wenn ein Wechsel von Vorteil wäre. Woher kommt der Status quo Bias? Neben purer Bequemlichkeit spielt unsere Verlustaversion eine Rolle ...: Verluste machen uns etwa doppelt so unglücklich, wie uns entsprechende Gewinne glücklich machen. Darum ist es zum Beispiel so schwierig, bestehende Verträge ... neu zu verhandeln. Jede Konzession, die ich mache, ist ein Verlust. Im Gegenzug macht die Gegenpartei Konzessionen, die meine Gewinne sind. Da Verluste doppelt so schwer wiegen, fühlt sich jede Neuverhandlung als Nettoverlust an.“

3 Siehe hierzu ausführlich und mit einem Praxis-Beispiel versehen meinen Text aus 2019: „Hinweise zur Gestaltung von Schichten, Diensten und Einsatzzeiten“, den Sie auf www.arbeitszeitsysteme.com unter Flexible Schichtsysteme finden.

shops keine Verhandlungen geführt, sondern ggf. „nur“ für diese Grundlagen erarbeitet werden sollen; daher dürfen hierin materielle Themen wie die Höhe von Zuschlägen zwar benannt, aber nicht diskutiert werden, und es empfiehlt sich, dass die späteren Verhandler an diesen Workshops nicht selbst teilnehmen. Sollten aufgrund der Zahl der betroffenen Mitarbeiter*innen mehrere Workshops erforderlich sein, sollten diese an unmittelbar aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden, um die Gefahr zu verringern, dass Ergebnisse eines Workshops diejenigen eines anderen beeinflussen.

Die Workshops sollten jeweils mit einer gemeinsamen Bestandsaufnahme aller beim Einsatz der betroffenen Mitarbeiter*innen aktuell zur Anwendung kommenden Regeln – einschließlich der ungeschriebenen – beginnen; eine Diskussion hierüber findet nicht statt. Vor diesem Hintergrund werden die Teilnehmer*innen dann gebeten, diesbezüglich, beispielsweise mittels Kartenabfrage, die folgenden Punkte zu benennen:

- Das ist gut – und sollte beibehalten werden.
- Das ist nicht gut – und sollte verändert werden.
- Das fehlt – und sollte geregelt werden.

Dabei werden die Teilnehmer*innen gebeten, sich sowohl die betriebliche als auch die Mitarbeiter-Brille aufzusetzen, weil die zu findende Lösung letztlich ja den Anliegen beider Seiten gerecht werden muss.

Anschließend werden die Rückmeldungen in genau der obigen Reihenfolge – also ganz bewusst beginnend mit den positiven Punkten – gesichtet und zu Themen-Clustern zusammengeführt (z. B. Schichten, Pausen, Schichtplan, Arbeitszeitkonto, „Flexi-Spielregeln“ etc.), die dann in der jeweils sinnvollen Reihenfolge gemeinsam im Plenum und/oder in Kleingruppen mit dem Ziel bearbeitet werden, zu Verbesserungsvorschlägen zu gelangen. Der Ablauf des Workshops, die Karten-Texte nebst Rückmeldungen hierzu und die gemeinsam erarbeiteten Vorschläge werden neutral protokolliert und nicht nur den Workshop-Teilnehmer*innen, sondern allen Betroffenen zur Verfügung gestellt, sodass hierdurch zugleich die weitere innerbetriebliche Diskussion angeregt wird.

Vor diesem Hintergrund kann sich dann eine zweite Workshop-Runde empfehlen, in der es ggf. um die Fortentwicklung und Detaillierung der Verbesserungsvorschläge geht – in gleicher Zusammensetzung oder auch in der Form, dass z. B. nur

ein weiterer Workshop mit einem Teil der Teilnehmer*innen aller Erstrunden-Workshops durchgeführt wird.

Mit diesem Verfahren wird nach meiner Erfahrung zum einen stets ein umfassendes Bild dessen gewonnen, was im konkreten Umsetzungsfall an Änderungen erforderlich und (zumindest) akzeptabel ist. Zum anderen werden darin die Belange der Mitarbeiter*innen systematisch berücksichtigt. Beides erleichtert die sich anschließenden Verhandlungen bzw., wenn es keinen Betriebsrat o. Ä. gibt, betrieblichen Festlegungen sehr.

Sollte ein Betriebsrat oder eine anderweitige Mitarbeitervertretung diesem Verfahren nicht zustimmen oder sich hieran nicht beteiligen – wie dies leider durchaus vorkommt –, kann es notfalls auch nur mit Führungskräften sämtlicher Ebenen (!!) durchgeführt werden. Aber ohne direkte Beteiligung der Mitarbeiter*innen ist natürlich alles viel schwieriger.

3. Gute Vorbereitung ist alles

Ist unter Verwendung dieser Vorarbeiten ein neues Schichtsystem gefunden und mit allen seinen Facetten vereinbart (etwa in Form einer Betriebsvereinbarung) oder in anderer Form festgelegt worden, muss seine Umsetzung gründlich vorbereitet werden.

Der erste und wichtigste Schritt ist, die Führungskräfte – und insbesondere wieder die der ersten Ebene von unten – in zeitlich ausreichender Dimensionierung in gesprächsfähiger Gruppengröße mit allen Details vertraut zu machen (ggf. am besten zusammen mit dem Betriebsrat o. Ä.): weil sie zum einen die ersten Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter*innen und zum anderen in flexiblen Schichtsystemen dafür operativ zumindest mitverantwortlich sind, dass es hierin zu einer gleichermaßen ausreichenden Berücksichtigung von betrieblichen wie Mitarbeiter-Belangen kommt. Sollten in den entsprechenden Diskussionen nicht nur von einzelnen Personen erhebliche Bedenken geäußert werden, sollte das neue System noch einmal überprüft und ggf. fortentwickelt werden. Ergebnis muss aber in jedem Fall sein, dass die letztlich gefundene Lösung von allen (!) Führungskräften vertreten wird, weil unterschiedliche Auffassungen die Kommunikation gegenüber den Mitarbeiter*innen deutlich erschweren.

Anschließend werden die betroffenen Mitarbeiter*innen durch Geschäftsführung und ggf. Betriebsrat bzw. anderweitige Mitarbeitervertretung in Abteilungs- oder Schichtversammlungen

ausführlich über das neue Schichtsystem informiert und erhalten am Veranstaltungsende eine knappe schriftliche Zusammenfassung aller wesentlichen Regelungen (und nicht etwa, in Betrieben mit Betriebsrat, die oft fachsprachliche und entsprechend schwer lesbare Betriebsvereinbarung). Beides wird dann in kleinerer Runde für den eigenen Bereich mit der jeweiligen Führungskraft nachgearbeitet – stets verbunden mit dem Hinweis, dass die gefundenen Regelungen fortlaufend auf dem Prüfstand stehen (siehe den folgenden Abschnitt).

4. Pilotphase statt Pilotbetrieb

Gerade neu geschaffene Regelungen müssen sich erst einmal in der Praxis einschleifen, sodass vor allem in den ersten Geltungswochen eine intensive Begleitung insbesondere der Führungsarbeit erforderlich ist, um bei Bedarf zeitnah nachsteuern zu können. Diesbezüglich empfehle ich ein paritätisch (z. B. 2+2 oder 3+3) aus Vertreter*innen von Arbeitgeber und Mitarbeiter*innen zusammengesetztes Begleitgremium, das bei Meinungsverschiedenheiten angerufen, aber auch von sich aus aktiv werden kann und seine Entscheidungen einvernehmlich trifft. Seine Besetzung wird ggf. gemeinsam mit dem Betriebsrat o. Ä. vorgenommen, weil die gefundenen Regelungen ja schließlich auch von diesem vertreten werden müssen. Sollte sich Nachbesserungsbedarf zeigen, sollte dieser stets unverzüglich umgesetzt werden. Und überhaupt ist ja kein Schichtsystem für die Ewigkeit gemacht, sondern muss fortlaufend optimiert werden.

Das schließt nicht aus, die Mitarbeiter*innen nach ausreichend Zeit im neuen Schichtsystem – in der Regel frühestens nach ca. 5 Monaten – hierzu zu befragen, wobei ich auch dann das oben unter 2. geschilderte Verfahren vorziehe. Sollte dennoch eine Befragung aller Mitarbeiter*innen gewünscht sein, empfehle ich, ihnen die folgenden Antwortmöglichkeiten zu geben:

Soll das neue Schichtsystem fortgeführt werden?

- ☐ Ja
- ☐ Ja – mit folgenden Änderungen:
(offene Antwort-Möglichkeit)
- ☐ Nein

Die Rückkehr zum alten Schichtsystem darf dabei aus meiner Sicht nicht angeboten werden, weil es ja Anlässe zu dessen Änderung gegeben hat. Sollte die Mehrheit der Mitarbeiter*innen mit dem neuen Schichtsystem nicht einverstanden sein, müssen die Gründe hierfür wie oben erkun-



det und vor diesem Hintergrund erneut ein neues Schichtsystem gefunden werden. Dieses Ergebnis sollte es jedoch bei der vorgeschlagenen intensiven Einbeziehung der Mitarbeiter*innen und der engen Begleitung des neuen Schichtsystems gerade in dessen erster Anwendungszeit nicht geben können.

Von Pilotbereichen rate ich deshalb ab, weil es zum einen so gut wie ausgeschlossen ist, dass ein neues Schichtsystem nur Vorteile hat, und zum anderen angesichts der – siehe oben – stets gegebenen Skepsis in den nicht pilotierenden Bereichen gegenüber fast allen Änderungen besonders das interessiert beobachtet wird, was nicht vernünftig funktioniert; und so etwas wird es immer geben. Aber natürlich muss nicht immer gleich der ganze Betrieb in ein neues System wechseln; man darf den bzw. die wechselnden Teil/e nur nicht als Pilotbereich in dem Sinne verstehen, dass das dort neu eingeführte System anderswo genauso eingeführt werden soll. Jeder Bereich muss schließlich seinen eigenen Weg finden – und kann dabei selbstverständlich von den andernorts gemachten Erfahrungen profitieren.

Fazit

Ohne gegenseitiges Vertrauen und den Willen zum gemeinsamen Lernen geht es bei der Umstellung von Schichtsystemen nicht, was entsprechende Investitionen erfordert. Der Aufwand lohnt sich aber, weil nichts so stabil und motivierend ist wie ein gemeinsam entwickeltes und fortlaufend optimiertes flexibles Schichtsystem, das den Belangen der Arbeitgeber- wie der Arbeitnehmerseite gerecht wird.



Personaleinsatz- planung/ Workforce Management



GFOS mbH
Am Lichtbogen 9
45141 Essen
Tel.: 02 01/61 30 00
E-Mail: info@gfos.com
www.gfos.com



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

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



ONLINE-SCHULUNG

Schwachstellen erkennen, Prozesse neu denken

HR-Prozesse analysieren und optimieren

Ineffiziente Personalprozesse kosten Zeit und Geld. Dieses Seminar zeigt, wie Sie Recruiting, Onboarding und Co. systematisch analysieren und mit modernen Methoden nachhaltig verbessern.

Das erwartet Sie:

- Prozessanalyse mit EPK, BPMN und Prozessmatrix
- Praxisfälle zu Recruiting, Onboarding, Reisekosten
- Workflow-Systeme und Robot Process Automation
- Shared Service, Insourcing und Outsourcing im Vergleich

Termin: 10. November 2026 | Online

Referent: Prof. Dr. Wilhelm Müller

Jetzt anmelden: www.datakontext.com/hr-prozesse



Team Human × AI: HR-Praxis, die Wirkung zeigt

Zwischen KI-Euphorie und Kostendruck zählt für HR vor allem eines: Was funktioniert im Arbeitsalltag? Die Zukunft Personal Europe macht vom 15. bis 17. September 2026 in Köln sichtbar, wie sich Technologie, Führung und menschliche Kompetenz so verbinden lassen, dass daraus messbare Verbesserungen für Organisation und Beschäftigte entstehen.

Von der Idee zum umsetzbaren HR-Prozess

Unter dem Motto „Team Human × AI“ richtet die Messe den Blick auf Anwendungen, die HR konkret entlasten: KI unterstützt bei der Analyse von Daten, automatisiert Routinen und ermöglicht personalisierte Angebote in Recruiting, Learning und Corporate Health. Der Mensch bleibt verantwortlich für Einordnung, Qualität und faire Entscheidungen. Auf der Expo können Besucher:innen Lösungen vergleichen, Anwendungsfälle hinterfragen und mit Anbietern klären, welche Ansätze zur eigenen Organisation passen.

Eine kuratierte Guided Tour erleichtert die Orientierung. In Halle 4.2 stehen unter dem Motto: „Processes & Decisions mit KI“ Workforce Management, HR-Services und datenbasierte Steuerung im Mittelpunkt. Halle 5.1 zeigt unter dem Motto: „People, Health & Learning mit KI“, wie personalisierte Lernpfade, Talententwicklung und Wellbeing-Angebote durch KI unterstützt werden können.

Praxis in den Live-Training-Areas

Wer Methoden direkt erleben und erproben möchte, findet in den beiden Live-Training-Areas in Halle 5.1 kompakte, interaktive Formate. In jeweils 30 Minuten geht es unter anderem um Führung im Zeitalter von AI, agile Führungsmethoden und agile Achtsamkeit. Die Sessions liefern keine abstrakten Zukunftsbilder, sondern konkrete Impulse, Übungen und Denkmodelle, die sich in Teamarbeit, Personalentwicklung und Veränderungsprozesse übertragen lassen. Auch das ZP Impact Lab setzt auf Beteiligung: Gemeinsam mit den Zukunft Personal Think Tanks und der Corporate-Learning-Community diskutieren Teilnehmende Thesen zur Arbeitswelt von morgen und entwickeln daraus nächste Schritte für die eigene HR-Praxis.

HR-Know-how im Austausch

Der HR-RoundTable steht für den Austausch „von Personalern für Personalern“. Im Vordergrund stehen akquisefreies Networking, branchenübergreifende Perspektiven und Gespräche auf Augenhöhe. Gerade für HR-Verantwortliche, die vor ähnlichen Umsetzungsfragen stehen, eröffnet das Format die Möglichkeit, Erfahrungen zu teilen, Lösungswege zu vergleichen und neue Kontakte für den Arbeitsalltag zu knüpfen.

Strategische Orientierung bietet das Bühnenprogramm: KI-Expertin und Autorin Kenza Ait Si Abbou zeigt, wie bereits vorhandene KI-Kompetenzen in Unternehmen sichtbar und systematisch entwickelt werden können. Thomas Lurz, CHRO der S.OLIVER GROUP, berichtet, wie konsequentes Umsteuern sowie daten- und KI-gestützte Entscheidungen einen Turnaround unterstützen. Frederik G. Pferdt, ehemaliger Chief Innovation Evangelist von Google, richtet den Blick auf die Fähigkeit, Zukunft aktiv zu gestalten.

So verbindet die Zukunft Personal Europe Inspiration mit Anwendung: HR-Professionals erhalten Best Practices, erproben Methoden und nehmen konkrete Ansatzpunkte für mehr Leistungsfähigkeit, bessere Zusammenarbeit und eine verantwortungsvolle KI-Transformation mit.

The poster for 'Zukunft Personal Europe 2026' features a dark purple background with a grid pattern. At the top left is the 'ZUKUNFT PERSONAL' logo. Below it, text reads 'Europas führende Plattform für People & Organisational Performance'. A QR code is positioned in the lower left, with the text 'JETZT DEIN KOSTENFREIES TICKET SICHERN' underneath. The main title 'TEAM HUMAN × AI' is prominently displayed in large white letters. To the right of the title, a tagline states 'Smarter mit Menschen, menschlicher mit KI. Das neue Wir.' At the bottom right, the event details 'ZP EUROPE 2026 15.-17. SEPTEMBER KÖLN' are listed.

Zukunft Personal Europe

15. und 16. September 2026 | 09:00–17:30 Uhr

17. September 2026 | 09:00–17:00 Uhr

Hallen 4 und 5, Koelnmesse

Durch Scannen des QR-Codes in der Grafik kann ein kostenfreies Besucherticket im Webshop eingelöst werden.

QUELLE: CloserStill Media Germany GmbH,
www.zukunft-personal.com/de/



Die nächste Stufe für **smarte HR-Arbeit.**

Mit KI-gestützten Funktionen für Workflows,
Wissen und Auswertungen.



Intelligenter
KI-Assistent



Automatisierte
Prozesse



Schneller Zugriff
auf Wissen



Daten verstehen.
Besser entscheiden.



Besuchen Sie uns auf der
Zukunft Personal Europe.

Köln
15. – 17.09.2026
Halle 4.2 · Stand J.11



Jetzt Termin vereinbaren!
rexx-systems.com



Bremer Rechenzentrum GmbH



Stephan Flörke
Universitätsallee 5
28359 Bremen
Tel.: 04 21/2 0152-34
E-Mail: stephan.florke@brz.ag
www.brz.ag

Halle: 4.2
Stand: M.37
Ansprechpartner: Stephan Flörke

Das Bremer Rechenzentrum (kurz: BRZ) ist seit über 50 Jahren professioneller Partner für IT-Lösungen und Services rund um die Lohn- und Gehaltsabrechnung und das Personalmanagement. Unser Anspruch ist es, die komplexen HR-Prozesse unserer Kunden möglichst einfach und effizient zu gestalten.

Unser Serviceangebot ist auf eine Vielzahl von Anforderungen abgestimmt: Personalabrechnung im Teil- und Full-Outsourcing, Personalmanagement, Personalkostenplanung, Digitale Personalakte, Meldemanagement, Self-Services u. v. m. Das skalierbare Leistungspaket bietet Ihnen ein Maximum an Flexibilität zu marktgerechten Preisen. Dabei unterstreichen individuelle Servicelevels die intensive und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

In unseren zwei in Deutschland betriebenen, hochverfügbaren Rechenzentren werden Ihre sensiblen Daten nach aktuellen Datenschutzrichtlinien vorgehalten. Unsere hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards werden durch wichtige Zertifizierungen jährlich neu belegt.

GFOS mbH



Am Lichtbogen 9
45141 Essen
Tel.: 02 01/61 30 00
E-Mail: info@gfos.com
www.gfos.com

Halle: 4.2
Stand: L.52
Ansprechpartnerin: Dr. Kerstin Kipper

GFOS ist ein international führender HR-Software-Anbieter im Bereich Workforce Management und den anverwandten Bereichen Smart Manufacturing und Access Control. Das HR-Tech-Unternehmen bietet eine enterprisefähige Cloud-Plattform, die eine durchgängige Digitalisierung von Workforce-Management-Prozessen ermöglicht.

Auf der Zukunft Personal Europe präsentiert GFOS aktuelle Innovationen der Softwaregeneration GFOS 2026. Zu den Highlights zählt der Datenzugriff via OData, der Anwendern ermöglicht, GFOS-Daten unkompliziert in Excel oder BI-Reportings für individuelle Analysen zu nutzen.

Zudem erweitert GFOS Intelligence die Personaleinsatzplanung um moderne HR-Analytics- und KI-Funktionen, die Muster und Entwicklungen in Personal-, Planungs- und Zeitdaten sichtbar machen und datenbasierte Entscheidungen unterstützen. Ein weiterer Meilenstein sind KI-Funktionen in natürlicher Sprache, die Anwender künftig bei Analysen, Auswertungen und weiteren Aufgaben intelligent unterstützen werden.

ISGUS GmbH



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

Halle: 4.2
Stand: L.49
Ansprechpartner: Messteam auf dem ISGUS-Stand

ISGUS präsentiert auf der Zukunft Personal Europe 2026 die neuesten Entwicklungen der ZEUS®-Softwarewelt für modernes Workforce-Management und digitales HR-Management.

Als einer der führenden Anbieter für Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle und HR-Management unterstützt ISGUS Unternehmen dabei, Prozesse effizient, transparent und zukunftssicher zu gestalten. Im Fokus stehen die Weiterentwicklungen im HR-Management: die digitale Personalakte, moderne Employee-Self-Services (ESS), intelligente Dashboards sowie ein integriertes Prozess- und Aufgabenmanagement.

Die neuen Funktionen schaffen eine zentrale Plattform für personalrelevante Informationen und automatisierte Workflows. Gleichzeitig zeigt ISGUS, wie die bewährte ZEUS®-Zeiterfassung als Herzstück eines ganzheitlichen Workforce-Managements nahtlos mit HR-Prozessen verknüpft wird. So entstehen durchgängige digitale Abläufe für mehr Effizienz, Transparenz und Flexibilität.

ZPE 2026: Neue INTUS-Welt für die Cloud-Zeiterfassung

Die Arbeitszeiterfassung entwickelt sich zunehmend zu einem strategischen Thema für HR-Abteilungen. Gesetzliche Anforderungen, flexible Arbeitsmodelle und die Digitalisierung von Personalprozessen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. PCS Systemtechnik zeigt auf der ZP Europe 2026 Lösungen, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Zeitwirtschaft zukunftssicher aufzustellen und die Basis für eine rechtssichere Arbeitszeiterfassung zu schaffen.

Mehr Komfort für Mitarbeitende

Ein Highlight des Messeauftritts sind die neuen Zeiterfassungsterminals INTUS 7200 und INTUS 7600. Die neue Terminalgeneration wurde konsequent für Cloud-Umgebungen entwickelt. Großzügige Touchdisplays mit fünf beziehungsweise sieben Zoll ermöglichen eine komfortable und intuitive Bedienung. Die Benutzeroberflächen lassen sich flexibel an Unternehmensanforderungen anpassen. Das vereinfacht die tägliche Zeiterfassung und erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

Flexible Identifikation für moderne Arbeitswelten

Auch bei den Identifikationsmedien setzt PCS auf Flexibilität. Neben klassischen RFID-Ausweisen unterstützen die neuen Terminals moderne Smartphone-Lösungen. So lassen sich Zeiterfassungsprozesse optimal an moderne Arbeitsformen und individuelle Unternehmensanforderungen anpassen.



PCS Systemtechnik GmbH



Pfälzer-Wald-Straße 36
81539 München
Tel.: 0 89/6 80 04-0
E-Mail: kontakt@pcs.com
www.pcs.com

Zukunft Personal Europe 2026

Halle: 4.2 – Stand: L55

Ansprechpartner: Alexander Harbecke

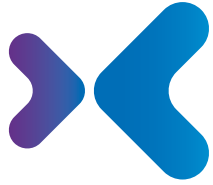
Cybersecurity als fester Bestandteil

Mit der zunehmenden Vernetzung gewinnt das Thema IT-Sicherheit an Bedeutung. PCS integriert deshalb moderne Sicherheitsmechanismen direkt in die neue Terminalhardware. Verschlüsselung, regelmäßige Sicherheitsupdates und Security-by-Design-Konzepte schaffen eine sichere Basis für den langfristigen Betrieb von Zeiterfassungslösungen in modernen Unternehmensnetzwerken. Optional unterstützt die SaaS-Plattform INTUS UNICOM die zentrale Verwaltung und Aktualisierung der Geräte.

Zukunftssichere Zeitwirtschaft

Die auf der ZP Europe vorgestellten Lösungen unterstützen Unternehmen dabei, Zeiterfassung einfach, sicher und anwenderfreundlich zu gestalten. Im Zusammenspiel mit cloudbasierten Zeitwirtschafts- und HR-Systemen schaffen die neuen INTUS-Terminals die Voraussetzungen für effiziente Prozesse und eine zukunftsfähige Personalorganisation. Damit richtet sich PCS insbesondere an HR-Verantwortliche, Zeitwirtschaftsexperten und HR-IT-Verantwortliche, die ihre Prozesse nachhaltig modernisieren möchten.

XFT GmbH



XFT.
Experten für
Information.

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

Halle: 4.2
Stand: L.81
Ansprechpartner: Pascal Bivi

Digitalisierung von Personalprozessen in SAP – Von A wie Arbeitsvertrag bis Z wie Zeugnis: Mit XFT haben Sie endlich alle Dokumente, Informationen und Prozesse rund um das Personalmanagement an einer Stelle vereint. Ganz gleich, ob Sie auf SAP SuccessFactors, SAP H4S4 oder auf SAP ERP HCM setzen!

Mit XFT-Produkten für das Personalwesen digitalisieren Sie Ihre Personalakten, steuern alle Personalprozesse durchgängig und erstellen Arbeitszeugnisse schneller und einfacher sowie begleitende HR-Dokumente automatisiert mit Word, Excel oder PDF – basierend auf Ihren SAP-Daten. Mit den Erweiterungen von XFT holen Sie schnellstmöglich deutlich mehr aus Ihrem bestehenden SAP-System heraus!

Besuchen Sie uns auf der ZPE in Halle 4.2, Stand L.81 sowie unseren Vortrag am 16.9.2026, 13.30 Uhr auf der Organizational Performance Stage II „Zwischen SAP-System und HR-Realität: Wo Digitalisierung steckenbleibt“.

Erfahren Sie mehr:
<https://www.xft.com/messen/zukunft-personal-europe/>

Wir freuen uns auf Sie!





©Planetz - stock.adobe.com

ONLINE-SCHULUNG

Digitale Personalakte statt Papierchaos

Ab 01.01.2027 müssen Entgeltunterlagen elektronisch geführt werden.
Die digitale Personalakte macht die Umstellung einfach und rechtssicher.

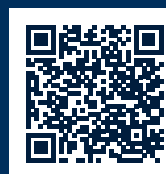
Das erwartet Sie:

- Rechtssichere Einführung und Umsetzung
- Anbindung an bestehende HR-Software
- Datenschutz, Mitbestimmung, Aufbewahrungsfristen
- Live-Präsentation einer digitalen Personalakte

Termin: 29. September 2026 | Online

Referent: Prof. Dr. Wilhelm Müller

Jetzt anmelden: www.datakontext.com/digitale-personalakte



Zwischen Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung

Warum modernes Workforce Management zum Erfolgsfaktor wird

Schichtpläne, die täglich neu gedacht werden müssen. Steigende Erwartungen der Mitarbeitenden. Und gleichzeitig der Druck, Effizienz und Kosten im Griff zu behalten. Für viele Unternehmen wird die Personaleinsatzplanung zur täglichen Herausforderung. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Die Personaleinsatzplanung wird für viele Unternehmen zunehmend komplexer. Fachkräftemangel, kurzfristige Ausfälle, schwankende Auslastungen und steigende Anforderungen an Flexibilität erschweren die Planung. Gleichzeitig erwarten Mitarbeitende mehr Mitbestimmung bei Arbeitszeiten, während Unternehmen ihre Prozesse effizienter gestalten und weiter automatisieren möchten.

Vor diesem Hintergrund stehen viele HR-Verantwortliche – gemeinsam mit Fachbereichen und Planungsverantwortlichen – vor denselben Fragen:

- Wie reduzieren wir den manuellen Aufwand in der Personaleinsatzplanung?
- Wie schaffen wir mehr Transparenz über Kapazitäten, Auslastung und Personalkosten?
- Wie reagieren wir schneller auf kurzfristige Veränderungen?
- Wie lassen sich Mitarbeiterwünsche und betriebliche Anforderungen besser miteinander vereinbaren?
- Wie kann künstliche Intelligenz im Arbeitsalltag tatsächlich unterstützen und einen messbaren Mehrwert schaffen?

Die Antworten auf diese Fragen entscheiden darüber, wie effizient Personal eingesetzt wird, wie zufrieden Mitarbeitende sind und wie erfolgreich Organisationen auf die Dynamik des Arbeitsmarktes reagieren.

Workforce Management wird zur strategischen Aufgabe

Lange Zeit wurde Workforce Management vor allem als operative Aufgabe verstanden: Arbeitszeiten erfassen, Schichten planen und gesetzliche Vorgaben einhalten. Heute geht es um deutlich mehr.

Workforce Management entwickelt sich zum strategischen Instrument, das Unternehmen dabei unterstützt, Personalressourcen effizient einzusetzen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken und schneller auf Veränderungen zu reagieren.

Moderne Workforce-Management-Lösungen schaffen dafür die notwendige Datengrundlage und unterstützen fundierte Entscheidungen in HR und operativen Bereichen.

Transparenz schaffen, statt Komplexität verwalten

Eine der größten Herausforderungen vieler Unternehmen besteht darin, den Überblick über verfügbare Ressourcen, Qualifikationen, Arbeitszeiten und Personalbedarfe zu behalten. Oft liegen relevante Informationen in unterschiedlichen Systemen oder werden noch manuell verarbeitet.

Die Folge sind Medienbrüche, hoher Abstimmungsaufwand und eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten. Besonders bei kurzfristigen Änderungen führt dies häufig zu zusätzlichen Belastungen für Planungsverantwortliche und Führungskräfte sowie zu erhöhtem Abstimmungsbedarf in HR.

Moderne Workforce-Management-Lösungen bündeln dagegen alle relevanten Informationen auf einer zentralen Plattform. Zeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung und Analysefunktionen greifen ineinander und schaffen eine einheitliche Datenbasis für operative und strategische Entscheidungen.

Lösungen wie die von GFOS zeigen, wie sich durch die Integration von Zeitwirtschaft, Workforce Management und Analytics eine durchgängige Transparenz über Verfügbarkeiten, Kapazitäten und Bedarfe





erreichen lässt. Entscheidungen lassen sich dadurch schneller und auf einer belastbaren Datenbasis treffen.

SaaS als Grundlage für mehr Agilität

Neben Transparenz wird vor allem Anpassungsfähigkeit zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Neue gesetzliche Vorgaben, tarifliche Änderungen oder organisatorische Anpassungen müssen häufig innerhalb kurzer Zeit umgesetzt werden.

Cloudbasierte SaaS-Lösungen bieten hierfür die notwendige Flexibilität. Anders als klassische On-Premises-Systeme ermöglichen sie kontinuierliche Weiterentwicklungen, regelmäßige Updates und eine schnelle Anpassung an neue Anforderungen.

Für HR-Abteilungen bedeutet dies eine spürbare Entlastung: Statt Ressourcen in Wartung und Systempflege zu binden, können sie sich stärker auf wertschöpfende Aufgaben konzentrieren. Gleichzeitig profitieren Organisationen von hoher Skalierbarkeit – vom einzelnen Standort bis zur internationalen Struktur mit komplexen Schichtmodellen.

Künstliche Intelligenz macht Planung vorausschauend

Angesichts von Fachkräftemangel, schwankenden Personalbedarfen und steigenden Anforderungen an die Planung gewinnen datenbasierte Entscheidungen zunehmend an Bedeutung. Künstliche Intelligenz unterstützt Unternehmen dabei, komplexe Zusammenhänge schneller zu erkennen, Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und Personalressourcen bedarfsge- recht einzusetzen.

Dafür analysieren KI-gestützte Systeme historische Daten, saisonale Schwankungen und betriebliche Kennzahlen, um zukünftige Personalbedarfe zuverlässiger zu prognostizieren. Ein konkretes Beispiel: Fällt kurzfristig Personal aus, schlagen intelligente Systeme automatisch passende Ersatzbesetzungen vor – unter Berücksichtigung von Qualifikationen, Arbeitszeitregelungen und individuellen Präferenzen.

Die gleiche Logik gilt für die gesamte Dienstplanung: Algorithmen bringen Qualifikationen, rechtliche Vorgaben, betriebliche Anforderungen und Mitarbeiterwünsche in Einklang – und ermöglichen so ausgewogene, praxistaugliche Dienstpläne.

Für Planungsverantwortliche bedeutet dies weniger manuelle Kontrolle und mehr Unterstützung. KI übernimmt zeitaufwendige Routinetätigkeiten, liefert fundierte Handlungsempfehlungen und schafft Freiräume für strategische Aufgaben. So wird Workforce Management zunehmend von einer reaktiven Planung zu einer vorausschauenden Steuerung von Personalressourcen.

Datenbasierte Entscheidungen statt Bauchgefühl

Je komplexer die Rahmenbedingungen werden, desto wichtiger werden belastbare Entscheidungsgrundlagen. Unternehmen benötigen heute Transparenz über Personalkosten, Auslastungen, Produktivität und verfügbare Kapazitäten.

Durch die intelligente Verknüpfung von Zeitdaten, Planungsinformationen und operativen Kennzahlen entstehen aussagekräftige Analysen und Prognosen. Risiken und Engpässe können frühzeitig erkannt werden, bevor sie sich auf die operative Leistung auswirken. Analyse- und Reporting-Funktionen ermöglichen es, Workforce Management aktiv zu steuern – statt nur administrativ zu verwalten.

Workforce Management als strategischer Erfolgsfaktor

Moderne Workforce-Management-Lösungen entfalten ihr Potenzial nur auf Basis verlässlicher Daten, transparenter Prozesse und einer hohen Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Führungskräften. Gerade beim Einsatz von künstlicher Intelligenz sind Nachvollziehbarkeit, Datenschutz und Mitbestimmung entscheidend.

Angesichts von Fachkräftemangel, wachsender Flexibilitätsanforderungen und wirtschaftlichem Druck wird Workforce Management zum zentralen Hebel einer zukunftsfähigen Personalsteuerung – im Zusammenspiel von HR und operativer Planung. Unternehmen, die Workforce Management heute strategisch aufstellen, optimieren nicht nur ihre Prozesse – sie sichern sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Umgang mit knappen Fachkräften.

KATHARINA VAN MEENEN-RÖHRIG
ist CEO der GFOS mbH.



HR & Payroll Tools Days 2026



Gelungener Auftakt der 1. HR & Payroll Tools Days in Köln

Fast 100 Teilnehmer aus großen und kleinen Personalabteilungen nutzten den 7. und 8. Juli 2026 in Köln – im GS1 Germany Knowledge Center –, um zu sehen, welche neuen Tools und Lösungen 14 renommierte Softwareanbieter für sie im Köcher hatten. Dieses neue von DATAKONTEXT ins Leben gerufene Format zeichnet sich durch die Kombination von fachlichen Vorträgen und der Möglichkeit zum direkten Austausch mit den Anbietern aus – und genau das wurde an beiden Tagen vom interessierten Fachpublikum sehr gut angenommen.



HR & Payroll
Tools Days

Payroll der Zukunft: Effizienter abrechnen durch smarte KI-Tools

Markus Stier, Chefredakteur des Fachmagazins LOHN & GEHALT, hatte im Vorfeld geschrieben: „Manuelle Prozesse, Medienbrüche und wachsende Regulierung kosten HR- und Payroll-Teams jedes Jahr Hunderte von Arbeitsstunden. Auf den HR & Payroll Tools Days erfahren Sie konkret, wie KI-gestützte Tools diese Aufwände drastisch reduzieren, Fehler automatisch erkennen und Ihre Abrechnung zukunftssicher machen.“ Er hatte nicht zu viel versprochen. 24 Präsentationen, darunter allein 11 Keynotes, boten Lösungen und Einblicke in die aktuelle Personalarbeit.

Beim Thema Zukunft der Payroll erwartet Markus Stier im HR-Umfeld weder einen großen Personalabbau noch Langeweile. Bei dem Bemühen der Regierung, die Konjunktur zu beleben und den Ar-

beitsmarkt zu stärken, entstehen permanent neue Regelungen und noch mehr Bürokratie. Der Standardmitarbeiter gehört der Vergangenheit an. Fast jeder Beschäftigte hat heute individuelle Arbeits- und Entgeltregelungen – angesichts der komplexen Lebensverhältnisse – die schnell durch neue gesetzliche Regelungen tangiert werden können.

Mensch und KI sind die Erfolgsfaktoren

Alles rund um das Thema Rentenversicherung soll z. B. zukünftig nur noch digital ablaufen. Die Verwaltung entwickelt neue Prozesse, um vom Papier wegzukommen. Doch bei der Digitalisierung hängt Deutschland noch immer hinterher.

Die skandinavischen Länder planen bereits, die Post komplett abzuschaffen. Dann gibt es nur

noch Digitales. Die KI bringt Strukturen in die Prozesse und beschleunigt sie. Doch die Komplexität, die immer wieder entsteht, kann nur der Mensch lösen. Der Mensch und die KI bilden eine gute Kombi, dabei erweist er sich als unersetzlich.

Janette Rosenberg, stellvertretende Chefredakteurin der LOHN & GEHALT warnte – wegen der ständig wachsenden Datenflut – davor, falsche oder fehlerhafte Daten einzugeben. Auch die beste KI kommt mit schlechten Daten nicht zum richtigen Ergebnis.

Hochkarätige Inputs und Top-Organisation begeistern HR-Profis

Die beiden Tage haben gezeigt: Es gibt viele interessante und gute Tools. Softwareanbieter und Berater entwickeln ständig neue Lösungen, die den HR-Verantwortlichen helfen, die wachsende Komplexität der Personalarbeit zu meistern. Die Teilnehmer nutzten rege das Gespräch mit den Anbietern und auch untereinander.

Die Keynotes seitens DATAKONTEXT sensibilisierten, gaben Impulse und öffneten die Augen für das, was in den nächsten Monaten noch auf HR zukommt. Im Anschluss präsentierten sich die Aussteller in halbstündigen Slots.

Auch Stephan Flörke, Prokurist und Leiter des Vertriebs für Software und Dienstleistungen bei der Bremer Rechenzentrum GmbH (BRZ) war als Besucher vor Ort. Er lobte die Veranstaltung, die Organisation, die Location, die inhaltlichen Inputs, das Essen und das interessierte Fachpublikum. Und seien Sie sicher: Während Sie diesen



Partner der HR & Payroll Tools Days 2026





**HR & Payroll
Tools Days**



Text lesen, arbeiten anderswo im Lande HR-Spezialisten daran, neue Tools zu entwickeln, die Ihnen als Personalverantwortliche das Leben leichter machen.

HR & Payroll Tools Days gehen in die nächste Runde

Im kommenden Jahr wird DATAKONTEXT sich erneut als Veranstalter präsentieren, denn eine Fortsetzung der HR & Payroll Tools Days ist auf Grund der guten Resonanz von Seiten der Aussteller und auch des interessierten Publikums schon terminiert.

Erleben Sie die Zukunft der Personalwirtschaft hautnah bei den **HR & Payroll Tools Days 2027 vom 6.7. bis zum 7.7.2027** – zwei kompakte Tage voller innovativer Live-Demos, echter Praxislösungen und wertvollem Networking mit führenden Anbietern. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!



FRANZ LANGECKER,
Chefredakteur
HR Performance,
E-Mail: [info@
franz-langecker.de](mailto:info@franz-langecker.de),
www.datakontext.com



R+V-Studie: Mitarbeiterbindung ist Resilienzfaktor Nr. 1

Kein Thema ist wichtiger als die Mitarbeiterbindung. Und bei keinem ist der Handlungsbedarf größer: Die repräsentative Studie der R+V Versicherung „Fokus Mittelstand: Resilienz-Report 2026“ zeigt, dass mittelständische Firmen den Stellenwert erkennen – doch es gibt noch ein ausgeprägtes Umsetzungsdefizit. Die gute Nachricht: Unternehmen können mit einfachen Maßnahmen gegensteuern.

Vielfältige Krisenherde und Unsicherheiten belasten die Stimmung in den mittelständischen Betrieben. Mittlerweile blicken deutlich mehr Führungskräfte mit Bangen in die Zukunft als noch vor zwei Jahren (29 % vs. 17 %). Die Studie der R+V Versicherung zeigt zudem, dass sich ein Drittel der Unternehmen derzeit aktiv krisenfester macht.

Luft nach oben bei der Umsetzung

Welche Faktoren sind für die künftige Resilienz der Unternehmen am wichtigsten? Führungskräfte und Mitarbeitende sind sich einig: eigene Beschäftigte binden und Verstärkung für die Teams gewinnen. Jeweils um die 90 Prozent sagen das – das sind höhere Werte als bei unternehmerischen Kernaufgaben wie Produktentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit.



Gefahr erkannt, Gefahr gebannt? Nicht ganz. Ein Viertel der Firmen hat zwar den Stellenwert der Mitarbeiterbindung erkannt, handelt aber nicht entsprechend. Solche Umsetzungsdefizite gibt es der Studie zufolge auch auf anderen Handlungsfeldern, doch bei der Mitarbeiterbindung sind sie am ausgeprägtesten. Zudem sehen die Befragten bei typischen Personalthemen große Haftungsrisiken.

Bei Homeoffice-Regelungen und anderen arbeitsrechtlichen Fragen etwa fürchten mehr als zwei Drittel der Führungskräfte mögliche haftungsrechtliche Folgen wie etwa Schadensersatzansprüche.

Wie können Unternehmen ihre Resilienz ausbauen?

Der R+V-Resilienz-Report hat untersucht, wie mittelständische Führungskräfte resilienzfördernde Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung einschätzen.

- 78 Prozent der befragten Führungskräfte halten höhere Arbeitgeberzuschüsse zur Altersvorsorge für einen Weg, um durch eine höhere Mitarbeiterbindung die Resilienz des eigenen Unternehmens zu stärken.
- Ein Ausbau der betrieblichen Gesundheitsvorsorge und flexible Lebensarbeitszeitkonten sind für die Führungskräfte ebenfalls wichtige Rezepte für eine Stärkung der Resilienz (jeweils 74 %).
- Auch eine Stärkung der betrieblichen Invaliditätsvorsorge findet hohe Zustimmung (61 %), obwohl dieses Thema in der öffentlichen Diskussion eher eine Nebenrolle spielt.

Sind solche Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung wirkungsvoll?

Auch darauf liefert die Studie eine klare Antwort: Ja, solche Maßnahmen kommen an. Die gut 1.000 befragten Mitarbeitenden schätzen deren Bedeutung sogar noch deutlich höher ein als die Führungskräfte. Beispiel Altersabsicherung durch Direktversicherungen oder Betriebsrenten: 89 Prozent der Beschäftigten halten eine höhere Arbeitgeberbeteiligung für resilienzstärkend – das ist gut ein Zehntel mehr als bei den Führungskräften. Lebensalter und Bildungsgrad haben durchweg nur einen geringen Einfluss auf die hohen Zustimmungswerte.

Mehr über die Resilienz-Studie und zielführende Lösungsansätze: www.ruv.de/firmenkunden/resilienz

CHRISTIAN NOLTENSMAYER,
Kunden- und Filialdirektor
betriebliche Vorsorge bei der
R+V Versicherung,
www.ruv.de/firmenkunden/resilienz



Neue EU-Richtlinie verschärft die Entgelttransparenz

Die neue EU-Richtlinie verschärft die Regeln zur Lohngleichheit grundlegend – von erweiterten Auskunftspflichten bis zur Beweislastumkehr bei ungleicher Bezahlung. Unser Autor, Raschid Bouabba, erläutert in seinem neuesten Beitrag, warum das bisherige Entgelttransparenzgesetz kaum Wirkung zeigte, wie das aktuelle Entgeltgefälle im EU-Vergleich aussieht und welche weitreichenden Berichts- und Informationspflichten nun auf alle Arbeitgeber zukommen.

Ausgangssituation

Der Gesetzgeber will gleiches Entgelt für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durchsetzen. Seit dem Jahr 2017 gilt in Deutschland das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG). Die Wirkung des Entgelttransparenzgesetzes wird als gering beurteilt. Es beinhaltet bei Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten ein individuelles Auskunftsrecht und ab 500 Beschäftigten eine Berichtspflicht.

Die Nachfragen durch Arbeitnehmer erfolgen seither nicht im erwarteten Umfang. Fehlende Sanktionen machen die Schwäche dieses Gesetzes deutlich. Und so besteht weiterhin ein erhebliches Entgeltgefälle.

Entgeltgefälle – Gender-Pay-Gap in der EU

In Deutschland lag der unbereinigte Gender-Pay-Gap 2025 unverändert bei 16 Prozent. Frauen verdienen durchschnittlich 22,81 Euro pro Stunde, Männer 27,05 Euro. Im EU-Durchschnitt liegt die Lohnlücke niedriger, und zwar bei etwa elf bis zwölf Prozent. Deutschland weist damit eine der größten Lohnlücken in Europa auf. Der sogenannte unbereinigte Gender-Pay-Gap misst den Unterschied zwischen den durchschnittlichen Brutostundenlöhnen beider Geschlechter. Er erfasst auch strukturelle Unterschiede, so etwa, dass Frauen häufiger in Teilzeit oder in niedriger bezahlten Branchen beschäftigt sind.

Wenn man all dies berücksichtigt, kommt man zum bereinigten Gender-Pay-Gap. Dort liegt der Wert belastbar bei sechs Prozent. Dieser vergleicht Männer und Frauen mit gleicher Qualifikation und äquivalenter Tätigkeit. Er zeigt die direkte Ungleichbehandlung auf. In Ostdeutschland liegt der unbereinigte Wert bei fünf Prozent, in Westdeutschland bei 17 Prozent. Im Europa-Vergleich liegt der EU-Durchschnitt bei etwa 11,1 Prozent.

Deutschland liegt im europäischen Vergleich im oberen Drittel. Extremwerte in der EU bilden beispielsweise Estland mit über 19 Prozent und Luxemburg mit deutlich geringeren Werten. Wenn man nach den Ursachen fragt, so sind etwa 60 Prozent der Lücke strukturell bedingt (z. B. Teilzeitarbeit, Berufswahl). Rund 40 Prozent der Lücke sind unerklärt und gelten als Obergrenze möglicher direkter Benachteiligung.

Entgelttransparenzpflicht trifft alle Arbeitgeber

Folgerichtig ist am 6. Juni 2023 die neue europäische Entgelttransparenzrichtlinie 2023/970/EU (ETRL) in Kraft getreten, die bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden muss. Und obwohl der deutsche Gesetzgeber diese Frist hat verstreichen lassen, schafft sie erheblichen Handlungsbedarf für Unternehmen und nimmt die Arbeitgeberseite deutlich in die Pflicht.

Die neuen Vorgaben gelten grundsätzlich für alle Arbeitgeber, unabhängig von deren Unternehmensgröße. Die Anzahl der Arbeitnehmer wirkt sich lediglich im Hinblick auf den Startpunkt und die Häufigkeit der neuen Berichtspflichten aus, die dort vorgeschrieben sind, wo Entgeltbenachteiligungen wegen des Geschlechts festgestellt werden.

Pflichten	Inhalt
Informationspflicht	Gehalt bei Bewerbern
Auskunftspflicht	Entgelthöhe und -vergleich
Hinweispflicht	Auskunftsrecht
Berichtspflicht	Entgeltbenachteiligungen
Joint Pay Assessment	Entgeltgefälle vermeiden

Die Entgelttransparenzrichtlinie geht in vielen Bereichen deutlich über die bisherigen Regelungen des nationalen EntgTranspG hinaus und lässt schon heute einen erheblichen Umsetzungsbedarf für Unternehmen erkennen. Denn sie beinhaltet umfangreiche Maßnahmen, die bereits vor Beschäftigungsbeginn greifen.

Dies sind Regelungen im Bewerbungsverfahren, ein individueller Auskunftsanspruch für Arbeitnehmer, Informations- und Berichtspflichten für Arbeitgeber sowie eine gemeinsame Entgeltbewertungspflicht („Joint Pay Assessment“). Verstöße der Arbeitgeber sind folgerichtig mit erheblichen Sanktionen beaufschlagt.

Neue Informationspflicht im Bewerbungsverfahren

Arbeitgeber müssen nach Art. 5 ETRL – im Unterschied zur bisherigen Gesetzeslage – nun auch Bewerber über das auf ob-

jektiven und geschlechtsneutralen Kriterien beruhende Einstiegsgehalt sowie dessen Spanne proaktiv informieren. Diese Informationen sind in der Art bereitzustellen, dass fundierte und transparente Verhandlungen über das Entgelt gewährleistet werden. Das soll schon in der Stellenausschreibung und jedenfalls rechtzeitig vor dem Vorstellungsgespräch erfolgen.

Arbeitgebern ist es nun untersagt, Bewerber nach ihrer Entgeltentwicklung, und zwar weder im laufenden noch in früheren Beschäftigungsverhältnissen zu befragen. Damit soll verhindert werden, dass sich bestehende Gehaltsunterschiede im neuen Arbeitsverhältnis fortsetzen.

Regelungen	Arbeitgeber (altes Recht)	Arbeitgeber (neues Recht)
Auskunfts-pflichten	mit über 200 Beschäftigten	alle
Auskunfts-ansprüche	Durchschnitt einer Vergleichsgruppe	Paarvergleich
Bewerberinforma-tionspflichten	keine	alle
Bewerber (AG-Frage nach Gehalt)	geduldet	untersagt
Berichtspflicht (Gender-Pay-Gap)	mit über 500 Beschäftigten	mit 100 Beschäftigten
Beweislast	Beschäftigte	Arbeitgeber (Be-weislastumkehr)
Gemeinsame Ent-geltüberprüfung	keine	alle (ab fünf Pro-zent Entgeltge-fälle)
Sanktionen	keine	Bußgelder, voller Schadenersatz
Verschwiegenheit (Gehalt)	erlaubt	untersagt

Verschärfter Auskunftsanspruch nach neuem Recht

Mitarbeiter aller und damit auch kleiner Betriebe können nun entsprechende Auskünfte fordern. Die Anzahl der maximal zu beauskunftenden Entgeltbestandteile oder die Häufigkeit von Auskunftsverlangen sind nicht begrenzt. Das Auskunftsbegehren muss sich auch nicht mehr notwendigerweise auf das jeweils andere Geschlecht beziehen, sodass auch Auskunft in Bezug auf Angehörige des gleichen Geschlechts verlangt werden kann. Eine Vergleichsgruppe muss nicht mehr genannt werden, denn auch ein Paarvergleich ist nach der neuesten Rechtsprechung zulässig.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat mit seinem richtungsweisenden Urteil vom 23. Oktober 2025 (Az. 8 AZR 300/24) die Hürden für Entgeltgleichheitsklagen erheblich gesenkt. Für den Nachweis einer geschlechtsbedingten Benachteiligung reicht der direkte Vergleich mit einem einzigen, besser bezahlten Kollegen des anderen Geschlechts aus. Der Arbeit-

geber muss – aufgeschlüsselt nach Geschlecht und für Arbeitnehmer (Arbeitnehmergruppen), die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten – das Gehalt für den Paarvergleich oder das durchschnittliche Gehalt (sogenanntes arithmetisches Mittel) der Vergleichsgruppe innerhalb von zwei Monaten mitteilen. Arbeitgeber sind verpflichtet, alle Arbeitnehmer jährlich auf ihr Auskunftsrecht sowie die dafür notwendigen Schritte hinzuweisen. Es ist ihnen untersagt, den Arbeitnehmern zu verbieten, sich untereinander über Gehaltshöhen auszutauschen.

Regelmäßige Berichterstattung über die Vergütung

Der Art. 9 EURL sieht schon für Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitern umfassende Berichtspflichten vor. Hier sind künftig u. a. Informationen über das geschlechtsspezifische (mittlere) Entgeltgefälle auch im Hinblick auf ergänzende oder variable Vergütungsbestandteile sowie den Anteil der Mitarbeiter, die überhaupt ergänzende oder variable Vergütungsbestandteile erhalten, zu bewerten und mitzuteilen. Für die Berichte sind nach Unternehmensgröße gestaffelte Fristen vorgesehen.

Arbeitgeber mit mindestens 100 Arbeitnehmern müssen regelmäßig über das „Gender-Pay-Gap“ berichten, Unternehmen mit mindestens 250 Arbeitnehmern ab dem 7. Juni 2027 jährlich, solche mit 150 bis 249 Arbeitnehmern ab dem 7. Juni 2027 alle drei Jahre, Unternehmen mit 100 bis 149 Arbeitnehmern ab dem 7. Juni 2031 alle drei Jahre. Die Berichte sind den Arbeitnehmern, den Arbeitnehmervertretungen sowie den Aufsichtsbehörden zur Verfügung zu stellen und werden dann von diesen veröffentlicht.

Gemeinsame Entgeltbewertung (Joint Pay Assessment)

Sofern aus der Berichterstattung eine nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung durch ein geschlechtsspezifisches Entgeltgefälle von mindestens fünf Prozent für Beschäftigte – die eine gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten – hervorgeht, hat eine verpflichtende gemeinsame Entgeltbewertung zusammen mit der Arbeitnehmervertretung (Betriebs- oder Personalrat) zu erfolgen. Die Gründe müssen mit den Arbeitnehmervertretern analysiert und ein Maßnahmenplan erstellt werden.

Dieses sogenannte „Joint Pay Assessment“ umfasst zunächst die Analyse des Anteils der Arbeitnehmer in jeder Gruppe, Informationen über die durchschnittlichen Entgelthöhen und den variablen Entgeltbestandteilen, Unterschiede bei den durchschnittlichen Entgelthöhen zwischen den Gruppen, Gründe für Entgeltunterschiede, die auf objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien beruhen, den Anteil der Arbeitnehmer mit Entgeltverbesserungen nach familiären Auszeiten, Maßnahmen zur Beseitigung ungerechtfertigter Entgeltunterschiede sowie die Bewertung der Wirksamkeit vorheriger Maßnahmen. Diese Bewertungen müssen Arbeitnehmern, den Arbeitnehmervertretungen und den Arbeitsaufsichtsbehörden zur Verfügung gestellt werden.

Rechtsfolgen bei Verstößen durch die Arbeitgeber

Bei Verstößen gegen die Entgeltgleichheit oder Transparenzpflichten sind bislang keinerlei Sanktionen für die betreffenden Unternehmen vorgesehen – weder in Form von Bußgeldern, noch ist ausdrücklich ein Schadensersatzanspruch für betroffene Mitarbeiter geregelt. Dies wird sich nun ändern. Bei geschlechtsspezifischer Benachteiligung in der Vergütung haben Arbeitnehmer nun einen Anspruch auf Schadensersatz und auf Entschädigung, einschließlich der Nachzahlung von Entgelt und variabler Vergütung.

Zur Verbesserung der Rechtsdurchsetzung sieht die Entgelttransparenzrichtlinie eine Verlagerung der Beweislast zugunsten der Arbeitnehmer (sog. Beweislastumkehr) vor. Es soll genügen, dass der (vermeintlich) betroffene Mitarbeiter Tatsachen glaubhaft macht, die eine Entgeltdiskriminierung vermuten lassen; der beklagte Arbeitgeber muss sodann nachweisen, dass keine Benachteiligung aufgrund des Geschlechts vorliegt. Darüber hinaus können Sanktionen, einschließlich Geldbußen, verhängt werden. Arbeitgeber sollten daher angesichts der kurzen Vorlaufzeit umgehend Maßnahmen ergreifen.

Rechtliche Vorgaben (Compliance)

Die rechtlichen Vorgaben für den Vergütungsbereich umfassen die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und ethischen Standards bei der Gestaltung und Umsetzung von Vergütungssystemen. Dies beinhaltet die Sicherstellung von Fairness, Transparenz und Risikominimierung, um rechtliche Konsequenzen und Reputationsschäden für die Unternehmen zu vermeiden. Die mitbestimmungskonforme Änderung von Vergütungsbedingungen ist zeitaufwendig.

Dies gilt insbesondere für Branchen mit einem regulierten Vergütungsumfeld wie Financial Services, wie sich beispielsweise in der Wertpapierinstituts-Vergütungsverordnung (WpIVergV) zeigt. Die Schaffung erforderlicher Prozesse und Strukturen und die ordnungsgemäße Beteiligung aller relevanten Stakeholder sind erfahrungsgemäß sehr zeitintensiv. Ebenfalls ist die Festlegung von Gruppen nach gleicher oder gleichwertiger Arbeit ein wichtiges und sich dynamisch veränderndes Feld.

Das gilt ebenso im Rahmen der Professionalisierung für die Erstellung von Leitfäden und Checklisten zur Durchführung diskriminierungsfreier Einstellungsverfahren, Standardschreiben zur jährlichen Information an Arbeitnehmer, wie die betrieblichen Kriterien zur Bestimmung des Entgelts, der Entgelthöhe sowie deren Entwicklung, zur individuellen Entgelthöhe und zu relevanten Vergleichsfällen (Paare oder Vergleichsgruppen). Die betriebliche Umsetzung ist komplex und langwierig, weshalb die Zeit hier drängt.

Handlungsbedarf für das Personalmanagement

Es muss eine rechtskonforme Datengrundlage erstellt und laufend aktualisiert werden. Die Prozesse sind zu untersuchen

und Maßnahmen zu deren Anpassung einzuleiten. Dies beinhaltet die konkrete Erhebung des Entgelts der Arbeitnehmer einschließlich aller Sonder- und Einmalzahlungen inklusive der gewährten Sachbezüge, die Evaluation der vergütungsrelevanten Rechtsgrundlagen (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag etc.), die Bildung und Fortschreibung von Vergleichsfällen zur Bestimmung, welche Arbeitnehmer gleiche oder gleichwertige Arbeit leisten, die Prüfung des „Gender-Pay-Gaps“, die Anpassung der Entgeltstruktur unter Beachtung der Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat, Personalrat) sowie die Erstellung von Standarddokumenten, Informationsschreiben an Arbeitnehmer hinsichtlich der Auskunftspflichten, Schreiben an Aufsichtsbehörden zur Erfüllung der Berichtspflichten und Standardvorlagen für die gemeinsame Entgeltbewertung. Es müssen Leitlinien zur Durchführung eines „Joint Pay Assessment“ erstellt werden.

Die Verhandlungen mit Betriebsräten und Tarifpartnern bei der Einführung von Entgeltsystemen müssen gesteuert werden. In vielen Fällen wird eine arbeitsrechtliche Beratung und Begleitung hinsichtlich der Erfüllung von Berichtspflichten und zur Abwehr von Vorwürfen vermeintlicher Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften sowie Compliance-Trainings für das Personalmanagement im Hinblick auf die diskriminierungsfreie Bewertung von Arbeit und Leistung erforderlich sein.

Fazit

Unternehmen sollten daher nicht nur die Vorgaben der Richtlinie einhalten, sondern auch ein etwa bestehendes Gender-Pay-Gap zumindest reduziert haben, um nicht zur Veröffentlichung bestehender Defizite gezwungen zu sein. Die Umsetzung wird medial begleitet und erzeugt damit große Aufmerksamkeit. Handlungsdruck entsteht insbesondere im Rahmen von Employer Branding oder der Unternehmensberichterstattung (ESG).

Der Fachkräftemangel ist für die Hälfte der Unternehmen nach wie vor die mit Abstand größte Herausforderung, die durch die demografische Entwicklung noch beschleunigt wird. Insofern ist klar: Unternehmen müssen die gesetzlichen Vorgaben einhalten, sie gewinnen damit Vertrauen und erzielen einen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften.

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



Die digitale Personalakte wird zur strategischen HR-Aufgabe

Mit dem Wegfall der Ausnahmeregelungen zur elektronischen Führung von Entgeltunterlagen stehen Unternehmen ab 2027 vor einer gesetzlichen Verpflichtung. Wer die Umstellung jedoch ausschließlich als Compliance-Projekt betrachtet, vergibt wertvolle Potenziale für eine moderne Personalarbeit.



Noch erscheint der 1. Januar 2027 vielen Unternehmen in weiter Ferne. Doch Personalverantwortliche sollten das Datum bereits heute im Blick haben. Mit dem Ende der bisherigen Befreiungsmöglichkeiten müssen die nach Beitragsverfahrensverordnung (BVV) vorgeschriebenen Entgeltunterlagen künftig elektronisch geführt werden. Für HR-Abteilungen bedeutet dies weit mehr als die Digitalisierung bestehender Papierakten.

Denn die eigentliche Herausforderung liegt nicht in der elektronischen Ablage von Dokumenten. Gefragt sind transparente, nachvollziehbare und rechtssichere Prozesse, die den steigenden Anforderungen an Datenschutz, Nachweispflichten und Auskunftsfähigkeit gerecht werden. Personalinformationen müssen jederzeit verfügbar, Änderungen lückenlos dokumentiert und Berechtigungen klar geregelt sein.

Die digitale Personalakte schafft Prozessklarheit

Viele Unternehmen arbeiten heute noch mit gewachsenen Strukturen: Papierakten, Dateiablagen auf unterschiedlichen Laufwerken oder Dokumente, die in verschiedenen Systemen verteilt gespeichert werden. Solche Strukturen stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Nicht nur bei Betriebsprüfungen oder Audits, sondern auch im Tagesgeschäft, wenn Informationen schnell benötigt werden oder mehrere Beteiligte auf dieselben Daten zugreifen müssen.

Die neue Gesetzeslage bietet daher die Chance, die Personalverwaltung grundlegend neu zu denken. Statt Dokumente lediglich digital abzulegen, rückt die Frage in den Mittelpunkt,

wie Informationen entlang des gesamten Employee-Lifecycle strukturiert verwaltet werden können. Von der Einstellung über Vertragsänderungen und Qualifikationsnachweise bis hin zu Bescheinigungen und Austrittsprozessen entstehen zahlreiche Dokumente, die effizient organisiert und sicher verfügbar sein müssen.

Transformation zur zukunftsfähigen Personalarbeit

Moderne HR-Management-Lösungen schaffen hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen. Sie verbinden digitale Personalakten mit klar definierten Prozessen, automatisierten Workflows und rollenbasierten Berechtigungskonzepten. Dadurch entstehen nicht nur rechtskonforme Strukturen, sondern auch spürbare Effizienzgewinne im Personalbereich. Suchaufwände sinken, Freigabeprozesse werden beschleunigt und Informationen stehen standortunabhängig zur Verfügung.

Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Personalabteilungen werden zunehmend zu strategischen Partnern der Unternehmensführung. Gleichzeitig wachsen die administrativen Anforderungen. Wer Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und langfristig binden möchte, muss Ressourcen dort einsetzen, wo sie Mehrwert schaffen, und nicht in der Verwaltung papierbasierter Prozesse.

Die Verpflichtung zur elektronischen Führung von Entgeltunterlagen ab 2027 ist deshalb mehr als eine regulatorische Vorgabe. Sie markiert einen weiteren Schritt hin zu einer digitalen, datenbasierten und zukunftsorientierten Personalarbeit. Unternehmen, die den Wandel frühzeitig angehen, schaffen nicht nur Rechtssicherheit, sondern stärken zugleich die Leistungsfähigkeit ihrer HR-Organisation.

LARISSA VETTER
ist Marketingleitung der ISGUS GmbH,
www.isgus.de.



Zusammen cool, zusammen erfolgreich! – Klingt lame?



nen Ausbildungs- oder Studienplatz anbieten möchten. Denn es wird viel zu selten wirklich das kommuniziert, was verstanden werden will.

Sicherheit ist EIN Wert, der gelebt und kommuniziert werden will, aber längst nicht der einzige. Echte Wertschätzung auf Augenhöhe. Eine spürbare Sinnhaftigkeit in ihrer täglichen Arbeit. Der Schutz der mentalen Gesundheit. All diese Werte bleiben auf dem Papier wirkungslos, wenn das Fundament – Trust – fehlt.

Trust. Trust. Trust.

Klingt nicht nur wie eine Parole, es ist eine. Eine Forderung der jungen Menschen. Sie wollen nicht nur Vertrauen, sie brauchen es. Aber welcher Arbeitgebermarke kann man vertrauen? Trust generiert sich schließlich nicht von selbst, sondern vielmehr durch Sichtbarkeit. Unser Ausbildungsreport 2026 hat dies bestätigt. Es benötigt mindestens fünf bis sieben Touchpoints, um im Kopf der Jugendlichen zu bleiben und so erst einmal überhaupt in Betracht für einen gemeinsamen Bildungsweg zu kommen. Was man kennt, dem vertraut man. Und dem, der die eigenen Bedürfnisse versteht, umso mehr.

Anders als wir ist die junge Generation mit Apps, Social Media und KI aufgewachsen. Über 50 Prozent informieren sich mobil über Ausbildungs- und Studienangebote, und das schon lange im Voraus. Denn sie sind nicht faul oder arbeitsscheu, sie sind kritischer in ihren Entscheidungen. Sie erkennen Fake sofort und schätzen Authentizität mehr als jede noch so perfekt ausformulierte Stellenbeschreibung. Und ganz ehrlich, das ist ein entscheidender Pluspunkt unserer heranwachsenden Talente. Unsere Auswertungen zeigen unmissverständlich: Über 70 Prozent wünschen sich echte Einblicke in den Arbeitsalltag, echte Gesichter, echte Menschen, echte Storys.

„Wer ausbilden will, muss zuerst auffallen.“

Das ist nicht nur ein Satz in diesem Artikel. Das ist unsere Haltung. Im Netz, in der App, auf der Straße. Immer. Überall. Unübersehbar. Wir vom Schülernetzwerk Deutschland (kurz SND) haben uns auf die Fahne geschrieben, die jungen Menschen nicht nur zu verstehen, sondern sie auch zu erreichen – da, wo sie sich befinden: in der Schule, beim Lernen, beim Chatten, beim Planen ihrer Zukunft.



Mit unserem Netzwerk aus Lern-, Quiz-, Orga- und Berufsorientierungs-Apps, Events und Messen sowie dem beliebtesten Schulplaner Deutschlands sind wir kontinuierlich präsent – bei 8,2 Millionen Schülern, Azubis, Studierenden und deren Eltern in ganz Deutschland. Wir passen ins Leben der jungen Menschen. Und wir machen Ihre Ausbildungs- und Studienangebote sichtbar! Wie? Mit digitalen Kampagnen, Stellenausschreibungen und Videocontent.

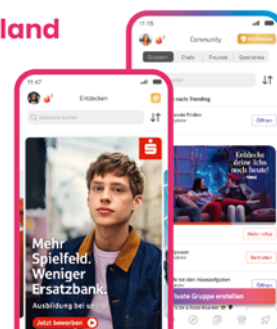
Stellen Sie sich vor: Ein mittelständisches Unternehmen aus dem Handwerk, kaum Bewerbungen, Region mit geringer Ausbildungsbereitschaft. Nach drei Monaten SND-Kampagne: dreifache Bewerberzahl, alle Plätze besetzt. Kein Zufall. Strategie!

Kurz & klar

- Gen Z & Alpha priorisieren Sicherheit – über 75 Prozent nennen Stabilität als wichtigsten Lebenswert.
- Trust entsteht nicht durch Versprechen, sondern durch Präsenz und echte Einblicke.
- Wer im Kopf bleiben will, braucht mindestens fünf bis sieben Touchpoints.
- Eine Neuausrichtung im Recruiting ist kein Trend, es ist eine Notwendigkeit.

Schülernetzwerk Deutschland

- **8,2 Mio. Kontakte**
- **Crossmedialer Mix**
- **Digital, Print und Event**
- **Risikodiversifizierung**
- **Alles aus einer Hand**



Fazit: Alles aus einer Hand. Ein Ansprechpartner. Ein Plan. Echte Ergebnisse.

SND macht Ihr Unternehmen sichtbar, dort, wo Entscheidungen wirklich fallen. Im Alltag der jungen Menschen. Wir gestalten die Zukunft gemeinsam. Ganz nach dem Motto „Zusammen cool, zusammen erfolgreich!“ Lame ist auf jeden Fall etwas anderes.

SND bedeutet:

**Maximale Reichweite.
Mehr Touchpoints.
Mehr Bewerbungen.**



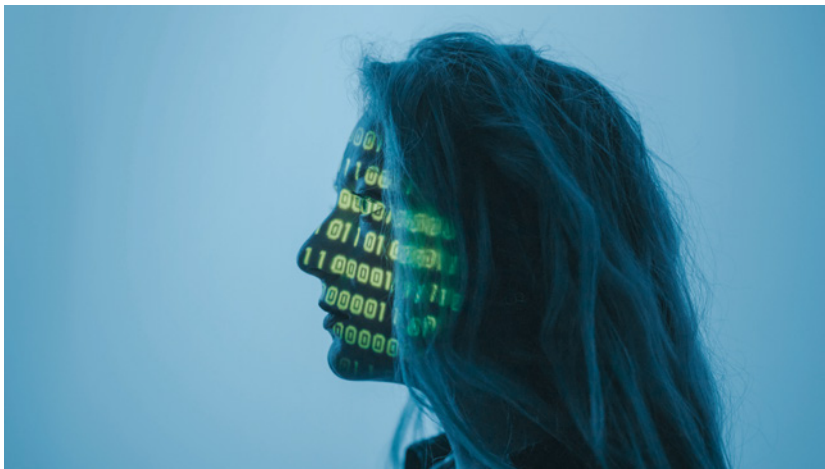
Sprechen Sie jetzt mit FLORIAN FRENZEL.

Jetzt Reichweite sichern:

E-Mail: florian.frenzel@adscads.com, www.snd.de

KI im Recruiting: Mehr Fairness oder digitale Diskriminierung?

Künstliche Intelligenz verspricht, Bewerbungen schneller, objektiver und gerechter zu beurteilen. Doch wenn Algorithmen aus vergangenen Personalentscheidungen lernen, können sie auch deren Vorurteile übernehmen. Damit wird KI im Recruiting nicht nur zur Chance, sondern auch zu einem Risiko – für Bewerbende und Unternehmen.



Künstliche Intelligenz kann Bewerbungsprozesse effizienter machen – aber auch bestehende Vorurteile in digitaler Form reproduzieren. Bild: Pexels

Stellen Sie sich vor, Sie stoßen per Zufall auf ein Stelleninserat, das Ihre Traumstelle beschreibt. Ihre Ausbildung und Berufserfahrung decken sich exakt mit der Ausschreibung. Auch die beschriebenen Aufgaben und die Unternehmenskultur sprechen Sie an, sodass Sie überzeugt sind, fachlich wie persönlich gut zu passen. Sie aktualisieren Ihren Lebenslauf, stimmen das Motivationsschreiben auf das Unternehmen ab und sind überzeugt, alles richtig gemacht zu haben.

Wenige Stunden später erhalten Sie eine standardisierte Absage. Andere Kandidatinnen und Kandidaten würden „leider noch ein bisschen besser“ passen. Wie diese Einschätzung zustande kam, bleibt offen. Möglicherweise hat ein automatisiertes System Ihren Lebenslauf analysiert und mit dem Stellenprofil abgeglichen, noch bevor ein Mensch die Unterlagen vollständig geprüft hat. Dabei kann bereits ein fehlendes Schlüsselwort den Ausschlag geben. Vielleicht wurde auch Ihre Ausbildung falsch klassifiziert oder Ihr bisheriger Karriereweg passte nicht zum Muster, das ein Algorithmus aus früheren Personalentscheidungen gelernt hatte. Oder vielleicht spielte sogar Ihr Name eine Rolle.

Für Sie als bewerbende Person bleibt der tatsächliche Grund verborgen. Sie erfahren weder, welche Kriterien berücksichtigt wurden, noch wie stark einzelne Merkmale in die Bewertung eingeflossen sind oder ob die automatisierte Vorauswahl später noch von einem Menschen überprüft wurde. Genau darin liegt eines der zentralen Probleme KI-gestützter Auswahlverfahren: Die Entscheidung erscheint neutral und objektiv, weil sie technisch erzeugt wurde. Doch auch ein Algorithmus bewertet nicht voraussetzungslos. Seine Resultate hängen von den verwendeten Daten, den hinterlegten Kriterien und den Zielen ab, die Menschen zuvor definiert haben. Technische Konsistenz ist deshalb nicht automatisch mit Fairness gleichzusetzen.

KI ist im Schweizer Recruiting angekommen

Der Einsatz künstlicher Intelligenz im Recruiting ist aus Unternehmenssicht nachvollziehbar. Auf attraktive Stellen gehen teilweise mehrere Hundert Bewerbungen ein, während HR-Abteilungen gleichzeitig unter erheblichem Zeit- und Kostendruck stehen. Gerade unter diesen Bedingungen wächst das Bedürfnis nach Lösungen, die große Bewerbungsvolumina effizient bewältigen und zugleich eine konsistente Vorauswahl ermöglichen. Deshalb kommen zunehmend automatisierte Systeme zum Einsatz. Diese erfassen und strukturieren Lebensläufe, erkennen relevante Qualifikationen, gleichen Bewerbungsprofile mit den Anforderungen ab und nehmen eine erste Priorisierung vor. Dadurch lassen sich Prozesse beschleunigen und Recruiting-Teams spürbar von administrativen Aufgaben entlasten.

In der Schweiz ist der KI-Einsatz im Recruiting allerdings noch weniger verbreitet, als es die öffentliche Diskussion vermuten lässt. Eine aktuelle Untersuchung der Arbeitsmarktbeobachtung Amosa unter rund 700 Unternehmen aus elf Deutschschweizer Kantonen zeigt, dass 13 Prozent der befragten Betriebe bereits KI im Recrui-

ting einsetzen. Bei Großunternehmen liegt der Anteil bei knapp einem Viertel. Am häufigsten kommt die Technologie bei der Erstellung und Optimierung von Stelleninseraten zum Einsatz. Für die eigentliche Vorauswahl von Bewerbungen nutzen dagegen erst knapp vier Prozent der Unternehmen KI.

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangte die Job-Cloud-Recruiting-Studie, für die 2024 insgesamt 942 HR-Fachpersonen aus der Deutsch- und Westschweiz befragt wurden. 22 Prozent verwendeten KI bereits für Texte auf Stelleninseraten oder Karriereseiten, acht Prozent für das Matching von Kandidatinnen und Kandidaten und sieben Prozent für ein automatisiertes Pre-Screening. Komplexere Anwendungen wie die Analyse von Interviews oder die Einschätzung des Cultural Fit spielten dagegen kaum eine Rolle.

Diese Zahlen machen eine wichtige Unterscheidung sichtbar: KI ist im Schweizer Recruiting angekommen, wird bislang aber vor allem zur Unterstützung einzelner Arbeitsschritte eingesetzt. Die automatisierte Bewertung und Vorauswahl von Bewerbenden sind noch vergleichsweise selten. Zudem ist nicht jedes Applicant-Tracking-System (ATS), das Lebensläufe anhand festgelegter Kriterien oder Schlüsselwörter filtert, automatisch ein KI-System. Für Bewerbende ist dieser Unterschied jedoch kaum erkennbar. Sie sehen und erleben lediglich das Ergebnis des Prozesses. Häufig in Form einer schnellen Absage, ohne zu wissen, ob ein Recruiter, ein regelbasierter Filter oder ein lernendes System den Ausschlag gegeben hat.

Gerade diese mangelnde Transparenz führt bei Bewerbenden häufig zu Frustration. Während automatisierte Auswahlverfahren den Unternehmen mehr Effizienz versprechen, entsteht bei den Kandidatinnen und Kandidaten schnell der Eindruck mangelnder Wertschätzung. Viele investieren mehrere Stunden in ihre Bewerbungsunterlagen und erhalten kurz darauf eine unpersönliche Absage. Dabei bleibt offen, ob ihre Qualifikationen nicht ausreichen oder ob ein im System hinterlegtes Auswahlkriterium den Ausschlag gab.

Wer nicht weiß, weshalb eine Bewerbung scheiterte, kann aus der Erfahrung kaum etwas lernen und bleibt mit dem Gefühl zurück, gegen ein undurchschaubares System anzutreten. Dadurch kann ein Teufelskreis entstehen: Unklare, missverständliche oder fehlerhafte Unterlagen werden unverändert an weitere Unternehmen versandt und führen möglicherweise erneut zu einer Absage. Am Ende verlieren beide Seiten: Die Un-

ternehmen müssen weiterhin ungeeignete oder missverständliche Bewerbungen prüfen, während sich bei den Bewerbenden Frustration und Unsicherheit verstärken.

„Besonders problematisch wird es, wenn Kandidatinnen und Kandidaten den Eindruck erhalten, nicht als Menschen, sondern lediglich als Datensätze behandelt zu werden.“ – Thomas Bigliel

Hinzu kommt, dass Recruiting keine Einbahnstraße ist. Während Unternehmen Bewerbende beurteilen, bilden sich diese gleichzeitig ein Urteil über den potenziellen Arbeitgeber. Jede Kontaktaufnahme, jede Rückmeldung und auch jede Absage prägt die Candidate Experience und damit die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke. Ein schneller, transparenter und respektvoller Prozess kann Vertrauen schaffen, selbst wenn es am Ende nicht zu einer Anstellung kommt. Ein undurchsichtiger oder vollständig automatisiert wirkender Ablauf vermittelt dagegen rasch den Eindruck, dass Effizienz wichtiger ist als der Mensch hinter der Bewerbung.

Besonders problematisch wird dies, wenn Kandidatinnen und Kandidaten trotz großem Aufwand lediglich eine unpersönliche Standardabsage erhalten und nicht nachvollziehen können, wie die Entscheidung zustande kam. Sie fühlen sich dann nicht als potenzielle Mitarbeitende wahrgenommen, sondern als Datensätze, die anhand unbekannter Kriterien aussortiert wurden. Solche Erfahrungen bleiben selten folgenlos. Bewerbende sprechen darüber, teilen ihre Eindrücke im persönlichen Umfeld oder auf Bewertungsplattformen und ziehen daraus Rückschlüsse auf Führungskultur, Wertschätzung und Umgang mit Mitarbeitenden. Damit wird ein schlecht gestalteter Auswahlprozess schnell zu einem Employer-Branding-Risiko. Gerade in einem angespannten Arbeitsmarkt kann sich ein Unternehmen kaum leisten, qualifizierte Personen nicht nur für eine konkrete Stelle, sondern dauerhaft als potenzielle Mitarbeitende, Kundinnen oder Markenbotschafter zu verlieren.

Die Frage, ob KI im Recruiting fair entscheidet, lässt sich allerdings nicht beantworten, ohne zuerst einen Blick auf die bisherigen menschlichen Entscheidungen zu werfen. Denn Diskriminierung entstand nicht erst mit dem Einsatz von Algorithmen. Sie war bereits lange vorher Teil vieler Auswahlprozesse.

Lukas bekommt Antwort. Habiba nicht.

Wie stark der wahrgenommene Hintergrund einer Person ihre Chancen bereits bei der ersten Kontaktaufnahme beeinflussen kann, zeigt ein groß angelegtes Feldexperiment der Universität Siegen. Zwischen November 2022 und März 2023 versickten die Forschenden in drei Experimenten mehr als 50.000 fiktive E-Mail-Anfragen von Schülerinnen und Schülern an deutsche Betriebe mit offenen Ausbildungsplätzen. Namen, Geschlecht, Schulnoten, Praktika und weitere Qualifikationen wurden systematisch variiert.

Die Unterschiede waren erheblich. Auf 100 Anfragen erhielt „Lukas Becker“ durchschnittlich rund 67 persönliche Antworten. „Ivan Smirnov“ kam auf 56, „Ariel Rubinstein“ auf 54 und „Yusuf Kaya“ auf 52. „Habiba Mahmoud“ erhielt dagegen lediglich 36 Antworten. Selbst bessere Schulnoten, Praxiserfahrung oder soziales Engagement konnten diesen Nachteil nicht ausgleichen. Der im Namen vermutete Herkunftshinweis wog bei der ersten Kontaktaufnahme offenbar schwerer als die untersuchten Leistungssignale.

Die Studie untersuchte menschliches Verhalten und ist deshalb kein Beleg für eine Diskriminierung durch künstliche Intelligenz. Sie zeigt jedoch, aus welcher Realität die Daten stammen, mit denen algorithmische Systeme häufig entwickelt oder überprüft werden. Wenn Unternehmen bestimmte Gruppen in der Vergangenheit seltener berücksichtigt haben, werden diese Unterschiede Teil der historischen Datenbasis. Ein System, das daraus lernen soll, erkennt dann nicht automatisch die Ungerechtigkeit, sondern zunächst nur ein wiederkehrendes Muster.



Sandra Bauer: 18,8 | Meryem Öztürk: 13,5 | Meryem Öztürk: 4,2

Gleiche Qualifikation, ungleiche Chancen: Während „Sandra Bauer“ auf 100 Bewerbungen durchschnittlich 18,8 Rückmeldungen erhielt, waren es bei „Meryem Öztürk“ mit Kopftuch lediglich 4,2. Darstellung der empirischen Studienergebnisse von Weichselbaumer (2020).

Damit verschiebt sich das Problem. Der Algorithmus muss Vorurteile nicht selbst erfinden, um diskriminierende Ergebnisse zu produzieren. Es genügt, wenn er vergangene Entscheidungen übernimmt, systematisiert und auf eine wesentlich größere Zahl von Bewerbungen anwendet.

Frauen mit Kopftuch haben es schwerer

Dass sich solche Benachteiligungen nicht auf eine erste unverbindliche Anfrage beschränken, zeigt eine viel zitierte Korrespondenzstudie der Ökonomin Doris Weichselbaumer. Im Gegensatz zum Experiment der Uni Siegen wurden fiktive Bewerbungen auf tatsächliche Stellenanzeigen für Büro­tätigkeiten verschickt. Ausbildung, Berufserfahrung, persönliche Merkmale und Deutschkenntnisse waren identisch. Verändert wurden lediglich der Name und das Bewerbungsfoto (siehe Bild).

„Sandra Bauer“ erhielt durchschnittlich 18,8 Rückmeldungen auf 100 Bewerbungen. Bei „Meryem Öztürk“ waren es ohne Kopftuch nur 13,5. Trug dieselbe Bewerberin auf dem Foto ein Kopftuch, sank die Rückrufquote auf gerade einmal 4,2. Die Qualifikation blieb gleich, die Reaktion der Unternehmen veränderte sich dennoch massiv. Besonders anschaulich wird das Ergebnis, wenn man die Rückrufquoten in die Zahl der notwendigen Bewerbungen übersetzt. Sandra Bauer müsste rechnerisch etwa 53 Bewerbungen verschicken, um zehn Einladungen zu einem Vorstellungsgespräch zu erhalten. Meryem Öztürk bräuchte ohne Kopftuch rund 74 Bewerbungen. Mit Kopftuch wären es sogar ungefähr 238 – mehr als viermal so viele wie Sandra Bauer.

Die Unterschiede lassen sich nicht mit fehlender Erfahrung oder geringerer fachlicher Eignung erklären. Die Bewerbungsunterlagen waren in allen relevanten Punkten identisch. Entscheidend war vielmehr, welche Herkunft und Religionszugehörigkeit die Personalverantwortlichen aus Namen und Foto ableiteten. Damit zeigen die beiden Untersuchungen unterschiedliche Stufen desselben Problems: In der Siegener Studie genügte bereits der Name, um die Wahrscheinlichkeit einer persönlichen Antwort deutlich zu verändern. Bei Weichselbaumer wurden selbst vollständige und gleichwertige Bewerbungen unterschiedlich behandelt.

Diskriminierung kostet auch Unternehmen

Diskriminierung im Recruiting hat in erster Linie Folgen für die Bewerberinnen und Bewerber. Be-

troffene müssen oft mehr Bewerbungen schreiben als Personen mit vergleichbaren Qualifikationen, die nicht benachteiligt werden. Zudem erhalten sie seltener eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch und damit weniger Gelegenheit, ihre tatsächlichen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Die Folgen reichen von Einkommenseinbußen und wirtschaftlicher Unsicherheit über Frustration bis hin zum Verlust des Vertrauens in die Fairness des Arbeitsmarktes.

Doch auch Unternehmen tragen die Folgen diskriminierender Auswahlverfahren. Wer Bewerbungen stets nach denselben Mustern beurteilt, bevorzugt tendenziell Personen mit ähnlichen Bildungswegen, beruflichen Erfahrungen und Lebensläufen. Ungewöhnliche Ausbildungswege, internationale Biografien, Familienpausen oder Branchenwechsel werden dabei schnell als Nachteil gewertet, obwohl sie mit wertvollen Erfahrungen und Kompetenzen verbunden sein können. Vertraute Lebensläufe erscheinen dadurch geeigneter, während abweichende Profile vor schnell aussortiert werden.

Gerade angesichts des Nachwuchs- und Fachkräftemangels ist dies widersprüchlich. Unternehmen beklagen, keine geeigneten Mitarbeitenden zu finden, schließen mit ihren Auswahlverfahren jedoch möglicherweise qualifizierte Personen bereits frühzeitig aus. Fehlentscheidungen zugunsten ungeeigneter Bewerbender werden spätestens nach der Einstellung sichtbar, etwa durch unzureichende Leistungen, zusätzliche Einarbeitungskosten oder eine frühzeitige Kündigung. Wird hingegen eine geeignete Person zu Unrecht abgelehnt, bleibt dieser Fehler meist unbemerkt. Das Unternehmen erfährt nie, welche Fähigkeiten, Perspektiven und welches Potenzial ihm dadurch entgangen sind.

Aus Unternehmenssicht geht es deshalb nicht nur um Ethik oder Rechtskonformität. Verzerrte Auswahlverfahren verschlechtern die Qualität von Personalentscheidungen, verkleinern den verfügbaren Talentpool und erhöhen das Risiko, dass offene Stellen länger unbesetzt bleiben. Wenn ein Algorithmus solche Muster übernimmt und auf eine große Zahl von Bewerbungen angewendet, können sich einzelne Fehlurteile systematisch vervielfachen und zu einem erheblichen Geschäftsrisiko werden.

Bedeutet dies nun, dass künstliche Intelligenz im Recruiting zwangsläufig zu unfairem Entscheidungen führt? Nein. Trotz dieser Risiken wäre es falsch, sie grundsätzlich als Ursache unfairer Personalentscheidungen darzustellen. Rich-

tig entwickelt und eingesetzt, kann sie menschliche Verzerrungen sogar reduzieren. Anders als Menschen kann ein System Bewerbungen konsequent nach denselben fachlichen Kriterien prüfen, ohne zu ermüden oder sich von Sympathie und Antipathie beeinflussen zu lassen. Entscheidend ist jedoch, wie das System in den Auswahlprozess eingebunden wird und wer seine Ergebnisse überprüft.

Menschliche Kontrolle ist mehr als ein letzter Klick

Viele Unternehmen betonen, dass am Ende weiterhin ein Mensch entscheide. Diese Aussage klingt beruhigend, sagt aber wenig darüber aus, wie groß der tatsächliche Einfluss dieser Person noch ist. Wenn ein System aus 500 Bewerbungen zehn Profile auswählt und die Recruiter nur diese zehn sieht, hat der Algorithmus die entscheidende Vorauswahl bereits getroffen. Die menschliche Entscheidung beschränkt sich dann auf jene Personen, die das System zuvor überhaupt sichtbar gemacht hat.

Eine wirksame menschliche Kontrolle setzt deshalb voraus, dass automatisiert erzeugte Empfehlungen nachvollzogen, hinterfragt und bei Bedarf korrigiert werden können. Recruiterinnen und Recruiter müssen verstehen, nach welchen Kriterien das System Bewerbungen beurteilt und in welchen Situationen seine Ergebnisse unzuverlässig sein können. Zudem benötigen sie das notwendige Fachwissen, ausreichend Zeit und die Befugnis, von einer automatisierten Empfehlung abweichen zu dürfen.

Gleichzeitig darf die menschliche Beteiligung nicht zu einer bloßen Formalität werden. Wer unter hohem Zeitdruck steht, wird einer scheinbar objektiven Rangliste häufig folgen, selbst wenn Zweifel angebracht wären. Dieses Phänomen wird als Automatisierungsbias bezeichnet: Menschen neigen dazu, Empfehlungen eines Systems ungeprüft zu übernehmen und mögliche Fehler zu unterschätzen. Wirksame Aufsicht bedeutet daher nicht, dass irgendwo im Prozess noch eine Person auf „Bestätigen“ klickt. Sie setzt vielmehr voraus, dass diese Person die Empfehlung kritisch prüft und eine eigenständige, informierte Beurteilung vornimmt.

Je stärker ein Unternehmen seine Personalauswahl automatisiert, desto wichtiger werden deshalb klare Verantwortlichkeiten. Es muss festgelegt sein, wer die Qualität des Systems prüft, wer Beschwerden untersucht und wer haftet, wenn ein automatisierter Prozess Menschen systema-

tisch benachteiligt. Effizienz darf nicht dazu führen, dass am Ende niemand mehr Verantwortung für die Entscheidung übernimmt.

Der EU-AI-Act setzt klare Leitplanken

Die Europäische Union reagiert auf diese Risiken mit dem sogenannten EU-AI-Act, dessen Vorgaben derzeit schrittweise eingeführt werden. Weil KI-Systeme im Recruiting erhebliche Auswirkungen auf die beruflichen Chancen von Menschen haben können, stuft die Verordnung bestimmte Anwendungen in diesem Bereich als Hochrisikosysteme ein. Dazu gehören insbesondere Systeme, die Bewerbungen analysieren oder filtern, Kandidatinnen und Kandidaten bewerten oder Ranglisten für die Vorauswahl erstellen. Entscheidend ist dabei nicht, ob das System die endgültige Personalentscheidung selbst trifft. Bereits eine automatisierte Rangliste, die wesentlich darüber bestimmt, welche Bewerbungen überhaupt näher geprüft werden, kann unter die neue Vorschrift für Hochrisikosysteme fallen. Dies gilt auch dann, wenn eine Recruiterin oder ein Recruiter am Ende formal über die Einladung entscheidet.

Die Verantwortung liegt damit nicht allein beim Softwareanbieter. Auch Unternehmen, die ein solches ATS im Recruiting einsetzen, müssen seinen Betrieb überwachen, geeignete Personen mit der Aufsicht betrauen und sicherstellen, dass automatisierte Empfehlungen nicht ungeprüft übernommen werden. Auch Schweizer Unternehmen können unter den EU-AI-Act fallen. Dies gilt etwa, wenn sie ein KI-System in der EU anbieten oder für Bewerbungsverfahren in der EU einsetzen. Dass das System technisch in der Schweiz betrieben wird, schließt die Anwendung der europäischen Vorschriften nicht aus.

Die Anforderungen an Hochrisikosysteme sollen voraussichtlich ab dem 2. Dezember 2027 gelten. Unternehmen sollten dennoch nicht bis zu diesem Zeitpunkt warten: Auswahlkriterien, Datenquellen, technische Schnittstellen und vertragliche Abhängigkeiten von externen Anbietern verfestigen sich mit der Zeit und lassen sich später häufig nur mit erheblichem Aufwand anpassen.

Unabhängig davon ist KI-gestütztes Recruiting in der Schweiz bereits heute kein rechtsfreier Raum. Das seit September 2023 geltende Datenschutzgesetz (revDSG) ist technologie-neutral formuliert und damit direkt auf KI-gestützte Datenbearbeitungen anwendbar. Arbeitgeber müssen Bewerbende angemessen über die Bearbeitung ihrer

Personendaten, deren Zweck und gegebenenfalls die Empfängerinnen und Empfänger informieren. Kann eine Bearbeitung ein hohes Risiko für die Persönlichkeit oder die Grundrechte der betroffenen Personen mit sich bringen, ist zudem eine Datenschutz-Folgenabschätzung erforderlich.

Besonders relevant ist die Regelung zu automatisierten Einzelentscheidungen. Wird eine Entscheidung ausschließlich automatisiert getroffen und ist sie mit einer Rechtsfolge verbunden oder beeinträchtigt sie die betroffene Person erheblich, muss diese nach Schweizer Recht darüber informiert werden. Sie kann ihren Standpunkt darlegen und verlangen, dass die Entscheidung durch einen Menschen überprüft wird. Hinzu kommt Artikel 328b des Obligationenrechts: Arbeitgeber dürfen grundsätzlich nur Personendaten bearbeiten, die für die Eignung für das Arbeitsverhältnis relevant oder für dessen Durchführung erforderlich sind.

Transparenz ist damit kein freiwilliger Zusatz, sondern ein zentraler Bestandteil verantwortungsvollen Recruitings – sowohl in der EU als auch in der Schweiz. Bewerbende sollten wissen, ob ein KI-System im Bewerbungsprozess eingesetzt wird, welche Funktion es übernimmt und welchen Einfluss seine Bewertung auf die Vorauswahl hat. Eine standardisierte Absage darf den Auswahlprozess für Bewerbende weder zu einer technischen noch zu einer rechtlichen Blackbox machen.

Der Mensch im Mittelpunkt, die KI im Hintergrund

Diese Entwicklung ist einer der Gründe, weshalb wir Humboldt AI gegründet haben. Das Unternehmen stammt aus dem Umfeld der Universitäten Liechtenstein und St. Gallen (HSG) und ist das erste Career-Tech-Start-up der Schweiz. Career-Tech bezeichnet digitale Lösungen, die Menschen bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen, etwa bei Bewerbungen oder der Stellensuche. Damit unterscheidet sich dieser Ansatz von klassischen HR-Tech-Lösungen, die primär auf die Bedürfnisse von Unternehmen und Personalabteilungen ausgerichtet sind. Und genau das ist das Innovative an Humboldt AI.

Denn während die meisten Recruiting- und HR-Tech-Lösungen darauf zielen, Auswahlprozesse für Unternehmen effizienter zu gestalten, geht Humboldt AI den umgekehrten Weg: Im Zentrum steht die gezielte Vorbereitung der Bewerberinnen und Bewerber. Diese laden ihren Lebenslauf in die Online-Software hoch und erhalten

innerhalb weniger Minuten, was ihnen im Bewerbungsprozess oft verwehrt wird: konkretes und nachvollziehbares Feedback. Der „CV Check“ zeigt auf, welche Inhalte bereits überzeugen, wo Schwächen oder Stolpersteine bestehen und mit welchen Anpassungen sich die Chancen im Bewerbungsprozess gezielt verbessern lassen.

Der Clou: Humboldt AI überarbeitet Lebensläufe nicht automatisch. Die CV-Analyse zeigt vielmehr, an welchen Stellen die hochgeladenen Unterlagen noch Verbesserungspotenzial haben. Welche Empfehlungen sie übernehmen und wie sie ihren Lebenslauf weiterentwickeln, entscheiden die Bewerberinnen und Bewerber selbst. Humboldt AI generiert daher keinen fertigen KI-Text zum Kopieren und Einfügen. Die Bewerbenden formulieren ihre Inhalte weiterhin selbst und entscheiden, wie sie ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Ziele darstellen möchten. So bleibt die persönliche berufliche Geschichte erhalten, während die Unterlagen zugleich professioneller und besser für automatisierte Bewerbungssysteme aufbereitet werden.

Davon profitieren Bewerbende und Unternehmen gleichermaßen. Bewerberinnen und Bewerber er-

halten Klarheit darüber, welche Erfahrungen und Kompetenzen für eine Stelle besonders relevant sind und wie sie diese überzeugender darstellen können. Unternehmen wiederum erhalten aussagekräftigere und authentischere Bewerbungen, die es ihnen erleichtern, geeignete Personen für eine Position und die Organisation zu erkennen. Statt standardisierter Absagen, die den Betroffenen kaum weiterhelfen, setzt Humboldt AI auf nachvollziehbares Feedback, das zu besseren Bewerbungen und damit zu fundierteren Entscheidungen auf beiden Seiten führen soll.

THOMAS BIGLIEL

ist Unternehmer und Hochschuldozent für Informationssysteme an der FHV Vorarlberg University of Applied Sciences sowie Mitgründer und Co-CEO von Humboldt AI.



Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal Europe 2026!

15. – 17. September 2026 · Koelnmesse · Halle 4.1 · Stand A.77



bit.ly/HRRT_ZPE2026

assima



VIELEN
DANK AN
UNSERE
PARTNER!

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

jetztpat

PensionCapital

REXX
SYSTEMS

ROTH INSTITUT
Science for Business



BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

E G Y M
WELLPASS

GABAL

heyGuide

ONUAVA

prima
human resources
www.prima-hr.de

+simmons
simmons

Mehr als 60 Vorträge! Vortragsprogramm unter WWW.HR-ROUNDTABLE.DE
Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket! Vouchercode: EXC_HRRT2026ZPE

HR RoundTable

KI im Recruiting: Wunderwaffe oder Teufelswerkzeug?

Unser Autor Prof. Dr. Wilhelm Mülder hat die Vor- und Nachteile von künstlicher Intelligenz und HR-Avataren im Bewerbungsprozess genau analysiert. Das Ergebnis seiner fundierten Untersuchung inklusive eines eindeutigen Fazits zur Zukunft der Personalbeschaffung lesen Sie in seinem neuesten Beitrag.

Trotz der aktuell schwierigen Wirtschaftslage beabsichtigt immer noch mehr als die Hälfte aller deutschen Unternehmen, auch zukünftig qualifiziertes Personal einzustellen. 47 Prozent der befragten Arbeitgeber finden derzeit nicht genügend qualifizierte Bewerber für unbesetzte Stellen (vgl. Haufe). Das Thema „Recruiting“ hat sich damit für die allermeisten Unternehmen – leider – nicht erledigt. Allerdings stehen die Recruiting-Experten vor neuen Herausforderungen. Zentrales Thema ist derzeit, welche Rolle zukünftig der künstlichen Intelligenz (KI) zukommt – Wunderwaffe oder Teufelswerkzeug?

Interessanterweise erinnert die teilweise sehr emotional geführte Diskussion an die früheren Auseinandersetzungen um die Einführung neuer HR-Technologien, als es um die Nutzung des Internets für HR-Zwecke und noch viel früher um den PC-Einsatz in der Personalabteilung ging. Immer spielten die Angst vor dem Neuen, aber oftmals auch die mangelnde Anpassungs- und Änderungsbereitschaft der Nutzer und letztlich auch die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz eine große Rolle. Die Potenziale des Internets wurden erst spät durch HR entdeckt – immer noch drucken viele Recruiter die per Mail eingegangenen Bewerbungen erst einmal aus. Der PC löste seinerzeit massive Bedenken bei Datenschützern und Betriebsräten aus, selbst die eigene IT-Abteilung verweigerte den Support.

Im Moment steht die KI-Transformation in vielen Unternehmen auf der Agenda. Es geht also um die Frage, in welchem Umfang die neuen leistungsstarken Tools bestehende Geschäftsprozesse verbessern, vereinfachen oder gar automatisieren können. Für das Recruiting gibt es – im Vergleich zu den anderen HR-Prozessen – die größten Einsatzpotenziale; hierfür existieren auch die meisten angebotenen KI-Tools.

KI im Bewerbungsprozess

Im Bewerbungsprozess kann KI an verschiedenen Stellen eingesetzt werden. Beispielsweise las-

sen sich hiermit Stellenanzeigen formulieren und Bewerberinterview-Fragen vorbereiten. Als Tool kommt hierbei generative KI, wie beispielsweise ChatGPT, zum Einsatz. Zukünftig können auch komplette Bewerberinterviews mithilfe von KI-Avataren durchgeführt werden. Hierbei handelt es sich um fotorealistic oder stilisierte digitale Personen, die Video-Interviews mit Bewerbern durchführen.

Die Situation klingt für uns derzeit noch ziemlich futuristisch: Ein Bewerber öffnet einen Videolink und wird von einer freundlichen digitalen Person (dem Avatar) namentlich begrüßt. Der Avatar stellt Fragen zur Person und zum Werdegang und beantwortet Fragen des Bewerbers. Es handelt sich um die Weiterentwicklung eines Chatbots, mit dem Unterschied, dass der Nutzer keine Texte mehr eintippen muss, sondern ein persönliches Gespräch führt.

Recruiting-Avatare befinden sich derzeit noch in einem frühen Entwicklungsstadium, es gibt allerdings schon eindrucksvolle Beispiele funktionierender Systeme. Beispielsweise führt D-ID Agents Video-Interviews durch mit fotorealistic digitalen Personen. HireVue wertete Daten aus ca. 70 Millionen Interviews aus und Synthesia und HeyGen erstellen personalisierte Onboarding-Videos mit KI-Moderatoren, verfügbar in 120 verschiedenen Sprachen. (vgl. Paperclipped)

Eindrucksvolles Beispiel eines Recruiting-Avatars ist KIHra von p-manent consulting. KIHra ist ein weiblicher KI-Avatar und hilft bei Recruiting, Onboarding und anderen Prozessen, z. B. als Krankmeldeassistent (vgl. Abb. 1). KIHra begrüßt Interessenten und potenzielle Kandidaten auf der Karriereseite des Unternehmens, erklärt offene Stellen und beantwortet Fragen zur Unternehmenskultur. Dies alles erfolgt direkt über den Browser.

Weiterhin kann KIHra ein strukturiertes Gespräch mit Bewerbern führen. Je nach Antwort



Abb. 1: KIHRA – ein KI-basierter Avatar
(Quelle: kihra.ai)

vertieft der Avatar ein Thema oder wechselt in einen anderen Bereich, d. h., es wird keine starre Frageliste abgearbeitet. Anschließend kann eine automatische Auswertung der Daten sowie ein Stärken-Schwächen-Profil vorgenommen werden.

Ein Recruiting-Avatar bietet folgende Vorteile:

- Die Konsistenz ist gewährleistet, d. h., die Gespräche finden in vergleichbarer Qualität für alle Kandidaten statt.

- Der Avatar ist rund um die Uhr verfügbar und beherrscht mehrere Sprachen.
- Mehr Objektivität ist möglich, weil die Wahrnehmung und Beurteilung eines Bewerbers nicht von der momentanen psychischen oder physischen Verfassung (bzw. Tagesform) des menschlichen Recruiters abhängen.
- Das HR-Team wird entlastet, es kann sich auf wesentliche Aufgaben konzentrieren.
- Lückenlose, auswertbare Gesprächsprotokolle werden automatisch erstellt.

Allerdings müssen auch die Grenzen genannt werden:

- Avatare zeigen keine echte Empathie, sondern stets simulierte Reaktionen.
- Avatare besitzen – anders als menschliche Recruiter – keinerlei moralische Urteilsfähigkeit.
- Avatare unterliegen wie alle anderen KI-Anwendungen für HR hohen Datenschutz- und Transparenzpflichten.
- Ohne vorheriges Training und bei fehlender Akzeptanz wird kein Avatar in der Praxis funktionieren (vgl. Linn 2026).

KI-Recruiting im Praxiseinsatz

Der Einsatz von KI-Tools im Recruiting hat sich mittlerweile in vielen Unternehmen flächendeckend etabliert. Nach einer im Jahr 2025 durchgeführten Studie nutzen 90 Prozent der Befragten KI beim Entwurf von Stellenanzeigen sowie zur Vorbereitung von Interviewfragen (vgl. Abb. 2). Hierbei stehen generative KI-Anwendungen, wie z. B. ChatGPT im Vordergrund. Rund 37 Prozent nutzen KI zur Kommunikation mit Bewerbern (vgl. DGFP/

Bei welchen Prozessschritten wird KI im Recruiting genutzt?

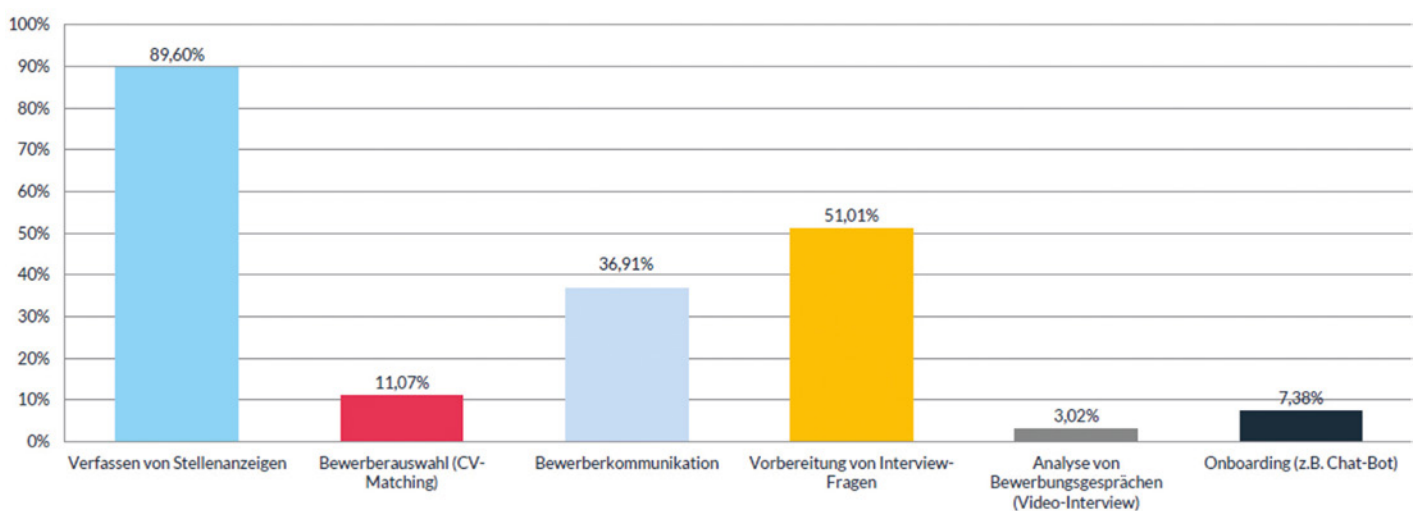


Abb. 2: Bei welchen Prozessschritten wird KI im Recruiting genutzt – N = 298 Teilnehmende (Quelle: DGFP/HTWK 2025)

HTWK). Hierbei dürften primär textbasierte Chatbots und zukünftig Avatare zum Einsatz kommen.

Für Teilprozesse im Recruiting wird KI bislang kaum eingesetzt, obwohl auch hierfür Tools am Markt existieren. Bewerberauswahl mittels CV-Matching, die Unterstützung des Onboardings durch Chatbots oder die KI-gesteuerte Analyse von Video-Bewerberinterviews werden nur vereinzelt genannt. Offensichtlich haben viele Anwender Bedenken, gegen KI-Verordnung und DS-GVO zu verstoßen, weil KI im Recruiting als Hochrisiko-System eingestuft wird, welches nur unter strengen Auflagen professionell genutzt werden darf.

Die Treiber bei der KI-Transformation sollten die Führungskräfte sein. Die Personalabteilungen galten bislang als langsam bei der Einführung neuer Technologien. Diese Zurückhaltung scheint es neuerdings bei KI nicht mehr zu geben. Nach einer Befragung von Führungskräften gaben 74 Prozent der Personalverantwortlichen in den USA an, dass sie künstliche Intelligenz schneller einführen als andere Abteilungen.

95 Prozent der Befragten glauben, dass KI-Tools, z. B. ChatGPT, Google Gemini, für die Recherche effektiver sind als Suchmaschinen wie Google. Die HR-Manager nutzen KI-Tools vor allem,

um administrative Aufgaben zu automatisieren, beispielsweise um die Einhaltung von Vorschriften zu vereinfachen und für länderübergreifende Compliance-Prüfungen von Arbeitsverträgen (vgl. Globalization Partners).

KI im Recruiting – aus Bewerbersicht

Auch die meisten Bewerber nutzen inzwischen KI zur Formulierung ihrer Bewerbungen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass 73,5 Prozent aller Bewerber auch potenzielle KI-Nutzer sind. Beim Verfassen von Anschreiben lassen sich 43,2 Prozent von der KI unterstützen, rund ein Drittel der KI-Nutzer setzt KI standardmäßig bei jeder Bewerbung ein. Seit 2023 ist der Anteil der KI-Nutzer beim Verfassen von Bewerbungsanschreiben stark gestiegen, vgl. Abb. 3.

Häufig verwenden die Bewerber Tools wie z. B. ChatGPT, um Ideen für das Anschreiben zu entwickeln, sprachlich zu optimieren und Fehler zu korrigieren. Der generierte Text wird allerdings in der Regel individuell angepasst, letztlich um auch eine persönliche Note in das Schreiben einzubringen. Auch Menschen, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, erzeugen in Bezug auf Grammatik und Wortschatz nahezu perfekte Schreiben.

Die Bewerber sehen auch Vorteile bei den Arbeitgebern, die KI im Recruiting einsetzen. Schnellere Rückmeldungen und geringerer Bewerbungsaufwand werden häufig erwähnt. Viel öfter werden allerdings die Nachteile der KI-Nutzung durch den Arbeitgeber genannt, und zwar der Verlust des persönlichen menschlichen Kontakts und mögliche Fehlentscheidungen durch KI. Viele Bewerber befürchten auch die fehlende Transparenz von Entscheidungen und die Diskriminierung durch Algorithmen, die auf Vorurteilen beruhen (vgl. Softgarden).

Fazit

Als Fazit können wir festhalten, dass KI zu einem unverzichtbaren Tool für das Recruiting geworden ist, und zwar sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Bewerber. Zwar gibt es immer noch genügend seriöse Kritik, auf lange Sicht wird jedoch kein Recruiter und auch kein Bewerber mehr auf die neue Hilfestellung verzichten wollen.

Wichtig erscheint jedoch, KI nicht ausschließlich zur Effizienzsteigerung oder gar Automatisierung des Recruiting-Prozesses zu verwenden, sondern eben als ein mächtiges, intelligentes Tool, damit weiterhin genügend Raum für persönliche Ansprache und menschliche Interaktion bleibt.

Einige Bewerber haben begonnen, ihre Anschreiben mithilfe künstlicher Intelligenz zu verfassen, könntest du dir das auch vorstellen?			
ANTWORTEN	JULI 2025	SEPTEMBER 2023	FRÜHJAHR 2023
Ja, das habe ich schon einmal ausprobiert.	43,2 %	19,0 %	12,7 %
Ja, vorstellen kann ich mir das, habe aber keine praktischen Erfahrungen damit.	30,3 %	41,6 %	36,6 %
Nein, ich finde, das ist Betrug.	20,4 %	32,1 %	37,8 %
Nein, das wäre mir zu kompliziert.	6,1 %	7,3 %	12,9 %

Abb. 3: Bewerberanschreiben mithilfe von KI (Quelle: Softgarden)



Linn, D.: Der Avatar als Gesprächspartner, Vortrag anlässlich der GI-Tagung 2026 der Fachgruppe „Informationssysteme in der Personalwirtschaft“, 23./24.4.2026 in Offenbach

Paperclipped: KI-Avatare im HR – Wie Video-Agenten Screening und Onboarding übernehmen, (22.3.2026); in: <https://www.paperclipped.de/de/blog/ki-avatare-hr-recruiting/>

Softgarden: Recruiting 2026: Was Bewerbende über KI im Bewerbungsprozess verraten (Studie); in: <https://softgarden.com/de/ressourcen/studien/ki-trifft-recruiting-2026/>

Literatur

Globalization Partners: AI at Work (Report) 2026 – Bericht über Künstliche Intelligenz bei der Arbeit und die Entwicklung der Human Resources

DGFP/HTWK Leipzig: Recruiting – Strukturen – ein Benchmark, Studie 2025; in: <https://www.dgfp.de/aktuell/recruiting-strukturen-ein-benchmark-2025>

Haufe: Modernes Recruiting – Trends, Kanäle und KI (Whitepaper 2025); in: <https://images.aktuell.haufe.com>

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



WER AUSBILDEN WILL, MUSS AUFFALLEN!

**Wir machen Ihre
Ausbildungs- &
Studienangebote
sichtbar.**

www.snd.de

SND

SCHÜLERNETZWERK
DEUTSCHLAND



Wirksames Talentmanagement schafft Zukunftsfähigkeit

Viele Unternehmen benötigen, um künftig in ihrem Markt erfolgreich zu sein, teils andere Kompetenzen als ihre heutigen. Deshalb müssen sie ein aktives und vorausschauendes Talentmanagement betreiben – selbst wenn Teile ihrer Organisation gerade mit einem Personalabbau beschäftigt sind.

Im Arbeitsmarkt hat sich ein Paradigmenwechsel vollzogen. Lautete vor circa zwei Jahren noch das allgemeine Credo: „Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt und der Fach- und Führungskräfte-mangel wird sich weiter verschärfen“, so ist diesbezüglich heute aufgrund der veränderten Markt- und Rahmenbedingungen eine differenziertere Betrachtung nötig.

So sind zurzeit aufgrund der lahmen Konjunktur in vielen Branchen die Unternehmen primär mit einem Personalabbau beschäftigt. In anderen Branchen hingegen ist die Frage „Wie und wo finden wir die benötigten Mitarbeiter?“ weiterhin die alles entscheidende Schicksalsfrage – auch weil zurzeit viele Babyboomer aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

In anderen Branchen wiederum bauen die meisten Unternehmen zwar einerseits Personal ab, suchen zugleich aber verzweifelt Mitarbeiter, die die Kompetenzen mitbringen, die sie aufgrund der Neuausrichtung ihrer Organisation und der technischen Innovation dringend brauchen. Als Beleg hierfür seien hier nur die Stichworte „künstliche Intelligenz“, „Digitalisierung“ und „Automatisierung“ genannt.

Die Ist-Situation erfordert maßgeschneiderte Personalstrategien

Entsprechend maßgeschneidert, also dem spezifischen Bedarf der Unternehmen sowie der jeweiligen Branche angepasst, müssen heute die Personalstrategien der Unternehmen sein. Deshalb überdenken zurzeit viele Unternehmen ihre Personalarbeit grundsätzlich, und zwar nicht nur in den naheliegenden Bereichen:

- Personalsuche, -auswahl und -entwicklung sowie
- Vergütung bzw. Compensation & Benefits.

Sie stellen vielmehr auch ihre Unternehmens- und Führungskultur sowie Arbeitsorganisation

auf den Prüfstand, um letztlich eine HR-Strategie zu entwickeln, die

- den veränderten Marktbedingungen und den gewandelten Bedürfnissen der (potenziellen) Mitarbeiter entspricht sowie
- mit den Zielen des Unternehmens korrespondiert, wozu in der Regel auch zählt: schneller und flexibler als in der Vergangenheit – auch im Personalbereich – auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Das Entwickeln einer solchen Strategie setzt eine umfassende Analyse der Ist-Situation voraus, in deren Zentrum folgende Fragen stehen:

- Wo stehen wir heute?
- Welche Veränderungen/Herausforderungen kommen auf uns zu (u. a. Markt, Technologie, Prozesse)?
- Wo wollen wir hin (u. a. Vision, Ziele, Werte)?

Hierauf aufbauend kann dann ein Soll-Ist-Vergleich erfolgen:

- Über welche Kompetenzen (bzw. Fähigkeiten/Fertigkeiten) verfügt unsere Organisation bzw. verfügen unsere Mitarbeiter/Teams heute?
- Über welche Kompetenzen muss unsere Organisation bzw. müssen unsere Mitarbeiter/Teams künftig verfügen – zum Beispiel aufgrund der technologischen Entwicklung, der veränderten Kundenbedürfnisse, unserer Entwicklungsziele usw.?

Herausforderung: Das Kompetenz-Gap schließen

Hierauf aufbauend gilt es dann, wiederum eine Strategie zu entwickeln, wie das bereits vorhandene oder sich abzeichnende Kompetenz-Gap geschlossen werden kann.

In diesem Kontext gilt es, unter anderem um die angestrebte Flexibilität zu erlangen, auch folgende Fragen zu klären:

- Über welche Kompetenzen müssen wir künftig firmenintern verfügen, weil sie strategisch relevant sind?
- Welche können wir eventuell von externen Partnern „zukaufen“, weil sie eine eher geringe strategische Relevanz haben bzw. ihr Aufbau zu viele Ressourcen bindet?

Außerdem: Sollten wir künftig in gewissen Bereichen eventuell unsere Ausbildungskapazitäten erhöhen, um die künftigen benötigten Talente zu gewinnen und frühzeitig an uns zu binden?

Eine Schlüsselrolle beim Schließen des Kompetenz-Gaps und beim Aufbau eines zukunftsweisen Personal- und Talentmanagements spielen:

- das Identifizieren und Fördern der Talente in der eigenen Organisation – auch in den Bereichen, in denen ein Personalabbau erforderlich ist,
- das Rekrutieren von Talenten auf dem externen Arbeitsmarkt.

Die Talente in der Organisation identifizieren

Über welche Kompetenzen und Entwicklungspotenziale Mitarbeiter real verfügen, zeigt sich weitgehend in der alltäglichen Zusammenarbeit. Deshalb zählt das Talentmanagement in dem ihnen anvertrauten Bereich zu den originären Aufgaben aller Führungskräfte.

Talente sind Personen, die im Arbeitsalltag bereits herausragende Leistungen erbringen und dabei fachlich und persönlich das Potenzial zeigen, mittel- bis langfristig (bei einer entsprechenden Förderung) noch anspruchsvollere bzw. komplexere Aufgaben in der Organisation zu übernehmen – sei es als Fachkraft, Spezialist

oder Führungskraft. Weitere Merkmale von ihnen sind: eine hohe Lernfähigkeit und Motivation sowie ein vernetztes Denken.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, diese Potenzialträger zu identifizieren und beispielsweise in strukturierten Mitarbeitergesprächen mit ihnen deren Entwicklungspotenziale zu reflektieren. Zudem empfehlen sich vom HR-Bereich moderierte Personaldurchsprachen, die unter anderem der Einordnung der Beschäftigten in das 9-Box-Model dienen (siehe Grafik).

In größeren Unternehmen werden die Potenzialträger anschließend häufig in einem Potenzial-AC daraufhin gecheckt, inwieweit:

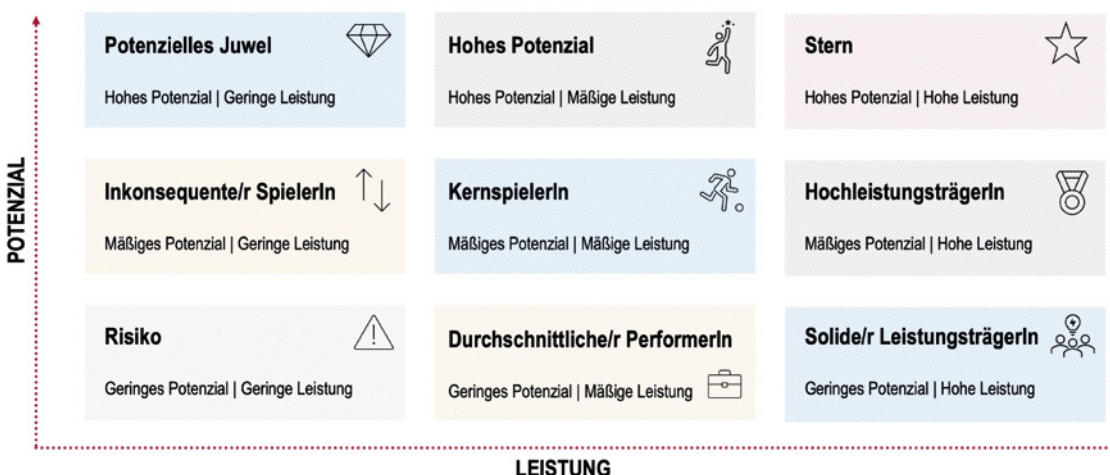
- sie real ein hohes Entwicklungspotenzial haben,
- ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen mit denen korrespondieren, die die Organisation zum Erreichen ihrer Ziele braucht.

Auf dieser Grundlage werden dann mit den Kandidaten deren mögliche Karrierewege vorläufig definiert und die Teilnehmer für die Förderprogramme ausgewählt.

Talente vom externen Arbeitsmarkt rekrutieren

Eine zentrale Aufgabe des HR-Bereichs bzw. Personalmarketings ist es, das Unternehmen bei den potenziellen Mitarbeitern, die über die künftig benötigten Kompetenzen verfügen und ein hohes Entwicklungspotenzial haben, als attraktiven Arbeitgeber zu profilieren. Hierfür gilt es, die erforderlichen „Tools“ wie flexible Arbeitszeitmodelle, Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, attraktive Entlohnungssysteme usw. zu entwickeln.

9-BOX-TALENTSCHMIEDE



Darüber hinaus spielt im digitalen Zeitalter eine attraktive, zielgruppenorientierte Selbstdarstellung des Unternehmens in den sozialen Medien eine wichtige Rolle. So tragen zum Beispiel positive Berichte von Mitarbeitenden über:

- die Unternehmens- und Führungskultur sowie Zusammenarbeit,
- die Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten in der Organisation

zur Profilierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber bei; dasselbe gilt für entsprechende Statements auf der Firmen-Webseite.

Selbstverständlich sollten zudem moderne, digitale Bewerbungsprozesse mit einem schnellen Feedback sein. Hilfreich ist auch ein definierter Onboarding-Prozess, der neue Kollegen unmittelbar nach Vertragsabschluss in die Kommunikation einbindet.

Talentmanagement-Programm: eine Wertegemeinschaft werden

In den Förderprogrammen für die Talente sollte der Fokus weniger auf dem Entwickeln ihrer fachlichen Kompetenz liegen als darauf, dass bei ihnen allen die Arbeitshaltung und -einstellung entsteht, die:

- für ein adäquates Wahrnehmen ihrer (künftigen) Position in der Organisation sowie
- das Erreichen der Unternehmensziele in einer von rascher Veränderung geprägten Welt

erforderlich ist. Dies setzt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in dem Programm voraus, die auch eine kritische Selbstreflexion im Kollegenkreis ermöglicht, die zum Erkennen noch vorhandener

Lernfelder und zum Gewinnen neuer Erkenntnisse führt. Der Schwerpunkt sollte also auf der Persönlichkeits- und Teamentwicklung liegen, auch damit die emotionale Bindung ans Unternehmen steigt.

Elemente eines Talentmanagement-Programms

Die Persönlichkeits- und Skill-Entwicklung sollte sich möglichst stark am Arbeitsgeschehen orientieren. Deshalb sollten in dem Programm die Fall- und Projektarbeit eine zentrale Rolle spielen, wobei die verschiedenen Entwicklungsrichtungen (Spezialisten, Projektmanagement, Führung) zu beachten sind. Die Lern- und Reflexionsanteile in Seminaren hingegen sollten eher gering sein; zudem sollten sie mit Interventionen im Arbeitsalltag verknüpft sein. Dies können zum Beispiel sein:

- Vereinbarung von persönlichen Entwicklungszielen für das Programm:
 - Eigenverantwortliche Lernangebote im Learning Management System (LMS) mit Lernlogbuch,
 - Führungskräfte als Mentoren und Trainer,
 - Regelmäßiges Entwicklungsfeedback durch Vorgesetzte;
- Kollegiale Beratung;
- Praxistransfer bei Projektarbeit: Präsentation im Steuerungskreis und Implementierung; Evaluierung mit Lessons Learned;
- Know-how-Cafés: (digitale) Gesprächsrunden zu relevanten (Zukunfts-)Themen;
- (Feedback-)Gespräche mit dem Führungsverantwortlichen bzw. Mentor.

Darüber hinaus können Krankheits- und Urlaubsvertretungen, Auslandsentsendungen, Job-Rotation und das Übertragen von Zusatzaufgaben für die Entwicklung der Talente genutzt werden.



Die Eigenverantwortung der Teilnehmer stärken

Das Förderprogramm sollte funktions- und bedarfsabhängig möglichst langfristig angelegt sein (zum Beispiel 18 oder 24 Monate). Zudem sollte die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aktiv genutzt werden, sodass:

- sich in dem Programm die zunehmend funktions- und bereichsübergreifende sowie virtuelle Zusammenarbeit im Unternehmen widerspiegelt,
- das Präsenz- und Online-Lernen eine organische Einheit bilden und
- auch zwischen den Programm-Modulen eine lebendige Kommunikation und ein aktiver Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern erfolgt.

Generell sollten diese bei der Gestaltung und Durchführung des Programms eine möglichst hohe Eigenbeteiligung zeigen, unter anderem damit bei ihnen die Eigenverantwortung und das Unternehmertum gefördert werden (siehe Tabelle).

Beteiligung der Teilnehmer des Förderprogramms

Für die Teilnehmer	Die Teilnehmer durchlaufen ein Programm mit obligatorischen Modulen und Wahlmodulen, basierend auf den Ergebnissen ihres Potenzialchecks.
Mit den Teilnehmern	Sie sind an der Konzeption und Gestaltung der Programminhalte beteiligt.
Durch die Teilnehmer	Sie übernehmen die Verantwortung für die Entwicklung und Gestaltung des Trainingsprogramms (inkl. Organisation und Budget). Der HR-Bereich und Trainer unterstützen den Entwicklungsprozess nach Bedarf.
Eine möglichst hohe Beteiligung an der Programmgestaltung fördert die Eigenverantwortung und das Unternehmertum.	



Fazit: Auch bei einem Personalabbau den Zukunftsblick nicht verlieren

Auch wenn Unternehmen in Teilen ihrer Organisation zurzeit mit einem Personalabbau beschäftigt sind, dürfen sie den Auf- und Ausbau der künftig zum Erreichen ihrer Ziele erforderlichen Kompetenzen nicht aus dem Blick verlieren, denn: Ein vorausschauendes Personal- und Talentmanagement wird auch künftig aufgrund:

- des weiterhin bestehenden Arbeitskräftemangels in vielen (Kompetenz-)Bereichen sowie
- der sich immer rascher verändernden Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns in unserer Gesellschaft

ein zentraler Erfolgsfaktor aller Unternehmen sein. Denn dieses schafft die Voraussetzungen dafür, dass den Unternehmen auch mittel- und langfristig die Kompetenzen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie zum Erbringen der von ihren Kunden gewünschten Leistungen in einer hohen Qualität brauchen. Deshalb gilt es, in den Betrieben ein solches Personal- und Talentmanagement unter Nutzung der Möglichkeiten aufzubauen, die ihnen die Digitaltechnik bietet.

HANS-PETER MACHWÜRTH

ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede, www.mticonsultancy.com.



Vergütung und Benefits im Wandel

Die Gestaltung attraktiver Vergütungssysteme steht durch Kostendruck bei den Unternehmen, Fachkräftemangel sowie die Erwartungen der Beschäftigten vor einem tiefgreifenden Wandel. Unsere Autorin, Birgit Ennemoser, bAV-Expertin und Geschäftsführerin Personal Services in Stuttgart, erläutert in ihrem neuesten Artikel die Trends bei der Gestaltung variabler Vergütung und beleuchtet, wie maßgeschneiderte Benefits, Wellbeing und eine moderne Altersvorsorge zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren werden.

Unternehmen müssen heute den Spagat zwischen wirtschaftlichem Kostendruck, akutem Fachkräftemangel und neuen Erwartungen der Belegschaft meistern, aber auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber aufrechterhalten bzw. sogar steigern. In dieser Gemengelage verändern sich die Erwartungen der Beschäftigten: Flexible Arbeitsmodelle, individuelle Zusatzleistungen und eine interessante Altersversorgung gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Während in den vergangenen Jahren insbesondere die Themen Inflation, Fachkräftemangel und New Work die Diskussion bestimmt haben, rücken 2026 verstärkt Fragen nach nachhaltigen Vergütungsstrategien sowie der langfristigen finanziellen Absicherung der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt.

Vergütung: Mehr als nur Gehaltserhöhungen

Die Zeit pauschaler Gehaltsanpassungen scheint vielerorts vorbei zu sein. Nach mehreren Jahren mit hoher Inflation und deutlichen Tarifsteigerungen setzen Unternehmen vermehrt auf differenzierte Vergütungssysteme.

Im Fokus stehen leistungsbezogene Komponenten, die individuelle Ansätze stärker berücksichtigen. Gleichzeitig gewinnen transparente Gehaltsstrukturen an Bedeutung und der Gesetzgeber versorgt uns hier mit neuen Pflichten: Beschäftigte müssen nachvollziehen können, wie sich ihr Gehalt zusammensetzt und welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.

Regulatorische Entwicklungen wie die europäische Entgelttransparenzrichtlinie stellen neue Anforderungen an Unternehmen: Arbeitgeber müssen Gehaltsunterschiede transparenter machen und geschlechtsspezifische Entgeltlücken systematisch analysieren. Viele Unternehmen bereiten sich bereits heute auf die Umsetzung vor und überprüfen bestehende Vergütungsmodelle.

Für Personalabteilungen hängt die Latte damit noch höher: Neben der rechtlichen Compliance müssen sie sicherstellen, dass Vergütungssysteme als fair wahrgenommen werden und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit des Unternehmens unterstützen.

Variable Vergütung im Wandel

Auch bei Bonus- und Incentive-Systemen zeichnen sich Veränderungen ab. Klassische Jahresboni werden zunehmend durch flexiblere Modelle ergänzt. Insbesondere Nachhaltigkeitsziele, Kundenorientierung und Teamleistungen fließen verstärkt in die Zielvereinbarungen ein. Unternehmen erkennen, dass rein individuelle Leistungskennzahlen nicht immer den gewünschten Beitrag zur Zusammenarbeit und Innovationskraft leisten.

Darüber hinaus setzen viele Arbeitgeber auf kurzfristigere Anreizsysteme. Quartalsweise Zielüberprüfungen oder projektbezogene Erfolgsprämien ermöglichen eine schnellere Anpassung an wirtschaftliche Entwicklungen und erhöhen die Transparenz für die Mitarbeitenden.

Ein weiterer Trend ist die stärkere Einbindung von Führungskräften in die langfristige Unternehmensentwicklung. Langfristige Incentive-Pläne, virtuelle Beteiligungsmodelle oder aktienbasierte Vergütung erfahren insbesondere in technologieorientierten Unternehmen deutlich mehr Anwendung.

Benefits werden zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor

Während das Grundgehalt weiterhin eine zentrale Rolle spielt, haben sich Benefits in vielen Branchen zu einem entscheidenden Differenzierungsmerkmal entwickelt. Aktuelle Studien zeigen, dass Beschäftigte zunehmend auf das Gesamtpaket achten. Flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten, Gesundheitsangebote und Weiterbil-

dungsmöglichkeiten werden häufig ähnlich hoch bewertet wie klassische Gehaltsbestandteile.

Besonders gefragt sind Benefits, die einen direkten Nutzen im Alltag schaffen. Dazu zählen: Mobilitätsangebote, Zuschüsse für den öffentlichen Personennahverkehr, Fahrradleasing, Essenszuschüsse sowie Gesundheits- und Fitnessprogramme.

Gleichzeitig nimmt die Individualisierung zu. Bereits vor Jahren wünschten sich Mitarbeitende Leistungen, die zu ihrer jeweiligen Lebenssituation passen. Jüngere Arbeitnehmer legen Wert auf Weiterbildungsangebote und Mobilität, während Familien eher Kinderbetreuungsangebote oder zusätzliche Urlaubstage bevorzugen. Ältere Mitarbeitende fokussieren sich verstärkt auf Gesundheitsleistungen und Altersvorsorge.

Als Reaktion darauf führen immer mehr Unternehmen sogenannte Benefit-Plattformen ein. Mitarbeitende können innerhalb eines vorgegebenen Budgets individuell auswählen, welche Leistungen sie nutzen möchten. Dieser Ansatz erhöht die Wertschätzung der angebotenen Benefits und verbessert die Arbeitgeberattraktivität.

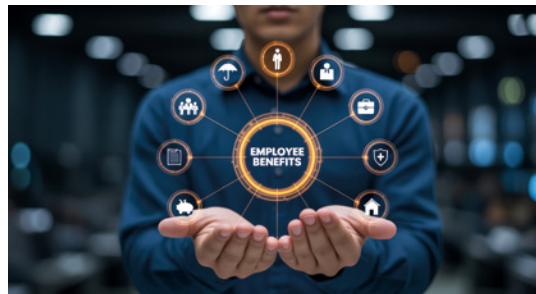
Gesundheit und Wellbeing bleiben Top-Themen

Ein Bereich hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen: die Gesundheit der Beschäftigten. Die Erfahrungen aus Pandemie, Remote Work und zunehmender Arbeitsbelastung haben gezeigt, dass physische und psychische Gesundheit entscheidende Faktoren für Produktivität und Mitarbeiterbindung sind.

Neben klassischen Angeboten wie Gesundheitschecks oder Fitnesszuschüssen investieren Unternehmen verstärkt in Programme zur mentalen Gesundheit. Coaching-Angebote, psychologische Beratungsleistungen und Maßnahmen zur Stressprävention finden sich immer häufiger bei Arbeitgebern: Experten erwarten, dass sich dieser Trend weiter verstärken wird. Die steigenden Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen erhöhen den Handlungsdruck auf Unternehmen, präventive Maßnahmen systematisch in ihre Personalstrategie zu integrieren.

bAV: Vom Pflichtprogramm zum strategischen Benefit

Die betriebliche Altersversorgung erlebt derzeit eine neue Aufmerksamkeit. Angesichts demografischer Entwicklungen und wachsender Unsicherheiten hinsichtlich der gesetzlichen Rentenver-



sorgung wird die bAV zunehmend als wichtiger Bestandteil moderner Vergütungssysteme wahrgenommen.

Gleichzeitig bleibt die Verbreitung in vielen Unternehmen hinter den Möglichkeiten zurück. Gerade kleine und mittelständische Betriebe sehen sich häufig mit den umfangreichen administrativen Belastungen konfrontiert.

Die Digitalisierung soll für deutliche Verbesserungen sorgen, aber die Praxis zeigt häufig, dass die

Buchempfehlung zum Thema

Ratgeber Gehaltsextras



Nettoentgeltmaßnahmen sind in aller Munde. Doch die vermeintlich einfachen Möglichkeiten, einem Mitarbeiter mehr Netto für das Brutto zu ermöglichen, bergen Fallstricke und Risiken. Dieser Ratgeber will keine Ängste schüren, sondern Klarheit bringen und Nachforderungen vermeiden. Ob Internetoptionen, Erholungsbeihilfen, Mitarbeiterkarten, Restaurantschecks – kein Thema bleibt unberücksichtigt, sogar bis hin zu Firmenwagen und Jobrädern als Motivationsmaßnahme und natürlich der bAV.

Bibliografische Daten:

Autorin: Birgit Ennemoser
Verlag: Datev eG
Auflage: 12. Auflage 2026
Umfang: 278 Seiten, Softcover
ISBN: 978-3-96276-135-6
Preis: 24,99 Euro

Auf einen Blick: Beliebte Gehaltsextras

- Arbeitgeber können das Entgelt durch zahlreiche Gehaltsextras ergänzen: z. B. Sachbezüge (bis 50 Euro/Monat),
- Essenszuschüsse (amtlicher Sachbezugswert),
- Gesundheitsförderung (bis 600 Euro/Jahr),
- Kinderbetreuungszuschüsse (unter Voraussetzungen unbegrenzt steuerfrei),
- betriebliche Altersversorgung (steuerfrei bis 8 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze RV West),
- Jobticket (unter Voraussetzungen steuerfrei),
- Dienstfahrrad (häufig steuerfrei),
- Erholungsbeihilfen (pauschal besteuert bis 156 Euro für den Arbeitnehmer, 104 Euro für den Ehepartner und 52 Euro je Kind jährlich),
- Internet- und Telefonkostenzuschüsse (pauschal mit 25 Prozent versteuerbar bzw. steuerfrei bei betrieblicher Überlassung),
- Vermögenswirksame Leistungen sowie steuerfreie Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge.

Die jeweiligen steuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Voraussetzungen sind in der Lohnabrechnung zu beachten.

modernen Verwaltungsplattformen Prozesse von der Beratung bis zur Vertragsverwaltung eher theoretisch vereinfachen. Ein wirklicher Zusammenhang zwischen sinkendem Verwaltungsaufwand und weniger Fehlern ist noch nicht wirklich nachweisbar.

Vermehrt wird klar, dass die Kommunikation an Bedeutung gewinnt: Viele Beschäftigte unterschätzen nach wie vor den Wert einer betrieblichen Altersversorgung: Beratung und Erläuterung sind hier also die Kernkompetenz. Unternehmen investieren daher verstärkt in verständliche Informationsangebote, digitale Rentenrechner und individuelle Beratungsmöglichkeiten.

Nachhaltigkeit erreicht die Altersvorsorge

Ein weiterer Trend betrifft nachhaltige Kapitalanlagen innerhalb der betrieblichen Altersversorgung. Immer mehr Arbeitnehmer möchten wissen, wie ihre Vorsorgegelder investiert werden. Anbieter reagieren darauf mit Fonds- und Anlagekonzepten, die ökologische, soziale und unternehmerische Kriterien berücksichtigen.

Künstliche Intelligenz verändert das Vergütungsmanagement

Die Digitalisierung und insbesondere künstliche Intelligenz halten Einzug in das Compensation Management. Doch ob das einen Mehrwert hat, steht noch offen: Moderne Systeme analysie-

ren Marktgehälter, identifizieren potenzielle Ungleichheiten und unterstützen bei der Planung von Gehaltsbudgets. Dadurch können Unternehmen fundiertere Entscheidungen treffen und Vergütungsstrukturen schneller an Marktveränderungen anpassen.

Im Recruiting werden Gehaltsbenchmarks zunehmend automatisiert bereitgestellt. Gleichzeitig helfen datenbasierte Analysen dabei, Fluktuationsrisiken frühzeitig zu erkennen und gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung einzuleiten.

Dennoch bleibt der menschliche Faktor entscheidend. Vergütungsentscheidungen betreffen Motivation, Wertschätzung und Unternehmenskultur – also Ansätze, die sich zum Glück nicht vollständig automatisieren lassen.

Der Blick nach vorn

Die Zukunft von Compensation & Benefits wird stärker durch Individualisierung, Transparenz und Flexibilität geprägt sein. Unternehmen müssen unterschiedliche Generationen, vielfältige Lebensentwürfe und steigende Erwartungen an Arbeitgeberleistungen berücksichtigen. Vergütung bleibt dabei ein wesentlicher Faktor, doch sie ist längst nicht mehr das alleinige Entscheidungskriterium. Beschäftigte erwarten ein Gesamtpaket, das finanzielle Sicherheit, persönliche Entwicklung, Gesundheit und Lebensqualität miteinander verbindet.

Besonders die betriebliche Altersversorgung kann in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag leisten. Sie verbindet langfristige finanzielle Absicherung mit Arbeitgeberattraktivität und gewinnt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels weiter an Bedeutung. Für Personalverantwortliche wird es deshalb immer wichtiger, Compensation & Benefits nicht isoliert zu betrachten, sondern als strategisches Instrument zur Gewinnung, Bindung und Motivation von Talenten einzusetzen. Die Unternehmen, denen dies gelingt, werden im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte einen entscheidenden Vorteil besitzen.

BIRGIT ENNEMOSER,
Geschäftsführerin
Personal Services
in Stuttgart,
E-Mail: birgit.ennemoser
@auren.de



Was wäre, wenn Arbeit glücklich machen würde?

Das Glück der Erde liegt ... in Finnland! Wir holen genau dieses Glück mit Epassi in deutsche Unternehmen.

Die Finnen sind Europameister darin, sich selbst etwas Gutes zu tun. Kein Wunder, dass ihr Land laut World Happiness Report 2026 zum neunten Mal in Folge das Glücklichste der Welt ist. Epassi kommt genau von dort. Wir kennen die Geheimnisse für echtes Wohlbefinden im Alltag und wissen: Arbeitgebende spielen dabei die Hauptrolle. Mit Epassi holen wir dieses Gefühl nach Deutschland, mit Mitarbeiter-Benefits, die wirklich wirken.

Deutschland hat eine der höchsten Belastungsquoten Europas und eine der niedrigsten Weiterempfehlungsraten für den eigenen Arbeitgebenden. In Finnland ist das umgekehrt, aus einem einfachen Grund: Unternehmen fördern das Wohlbefinden ihres Teams. Finnland hat die höchste Nutzungsrate von Benefits in ganz Europa, von Bewegung über mentale Gesundheit bis zu finanziellen Vorteilen. Genau das ist ganzheitliches Wellbeing.



**Mehr zur aktuellen
Benefit-Nutzung**

Mit Epassi Sports machen wir den Auftakt in Deutschland und bauen auf 20 Jahre Erfahrung mit Firmenfitness von Hansefit. Zwei Module sorgen für maximale Teilnahme. So bringen wir Bewegung in Teams deutschlandweit.

Doch wieso ist das eigentlich Chefsache?

Wellbeing ist kein Privatproblem und kein Nice-to-have. Es ist ein zentraler Businessfaktor: Bewegung stärkt nicht nur den Körper, sie verbessert exekutive Funktionen im Gehirn: planen, fokussieren, priorisieren. Kurz gesagt: Wer sich bewegt, ist produktiver und fokussierter. Laut der Great Employee Benefit Study fühlen sich 72 Prozent der Beschäftigten durch Fitness-Benefits körperlich unterstützt, 65 Prozent erleben eine bessere Work-Life-Balance, 62 Prozent sehen darin eine Hilfe zur Burn-out-Prävention. Wer Menschen dabei unterstützt, gesund zu bleiben, sich zu bewegen und ihren Arbeitsalltag positiv zu gestalten, investiert nicht nur in ihre Gesundheit, sondern auch in Motivation, Produktivität und langfristige Mitarbeiterbindung.

Wie Epassi Sports ganz Deutschland bewegt

Das Problem vieler klassischer Sport-Benefits: Sie erreichen vor allem die, die sich ohnehin schon bewegen. Der Alltag holt



den Rest ein: volle Kalender, Schichtarbeit, lange Pendelwege. Genau hier setzt Epassi Sports an, mit einem modularen Angebot. Das Fitness Network öffnet die Tür zu über 16.000 Sport- und Wellbeing-Partnern, von Fitnessstudios über Schwimmbäder bis zu Wellness. Die Activity Rewards gehen einen Schritt weiter: Hier zählt nicht nur klassischer Sport, sondern jede Alltagsbewegung. Spazieren, Radfahren oder Joggen – Aktivitäten werden mit Gutscheinen belohnt.

Beide Epassi-Sports-Module lassen sich kostenfrei wechseln. Mitarbeitende müssen sich nicht in ein starres Angebot einfügen, sie wählen das Modell, das zu ihrem Leben passt.

Für Unternehmen heißt das vor allem eines: deutlich höhere Teilnahmequoten, und ein Angebot, das Motivation, Produktivität und Bindung bei allen Mitarbeitenden stärkt. So geht ganzheitliches Wellbeing!

Lust auf mehr Benefits? Epassi Sports ist erst der Anfang. Unser Angebot wächst mit euren Bedürfnissen. Weitere Benefits lassen sich später einfach dazubuchen. Wellbeing that works. Jetzt mehr erfahren auf: www.epassi.de.

Das Beste aus 20 Jahren Firmenfitness – weiterentwickelt!

aus



HANSEFIT

wird

epassi

CLARA BLASSNECK, Communication Manager, www.epassi.de

Aktivrente und bAV verbinden

Steuerfrei Geld verdienen und parallel dazu die Altersversorgung verbessern – diese Möglichkeit resultiert aus dem jüngst auf den Weg gebrachten Gesetz zur Aktivrente. Wer nach Eintritt in die gesetzliche Rente weiterarbeitet, kann laut DCS Deutsche Clearing-Stelle eine bestehende betriebliche Altersversorgung (bAV) häufig fortführen – insbesondere bei Entgeltumwandlungen über Direktversicherungen oder Pensionskassen. Damit können Arbeitgeber ihren Beschäftigten eine verbesserte bAV anbieten.



Arbeitnehmer können sich Leistungen aus einem bAV-Vertrag ab dem Zeitpunkt des Renteneintritts in der gesetzlichen Rentenversicherung auszahlen lassen. Doch alternativ kann der Vertrag weiter bespart werden, sofern das ursprünglich vereinbarte Versicherungsende noch nicht erreicht ist. Viele Versicherer bieten ferner die Möglichkeit, die Laufzeit eines bestehenden Vertrags zu verlängern. Damit bleibt es auch während der Aktivrente möglich, Beiträge einzuzahlen. Besonders attraktiv ist dies, da Arbeitgeberzuschüsse in der Regel weiterhin gewährt werden.

„Wer auch während der Aktivrente in die betriebliche Altersvorsorge einzahlt, profitiert zum einen vom langfristigen Vermögensaufbau, außerdem auch kontinuierlich von den Zuschüssen des Arbeitgebers – daher ist eine Verlängerung der Vertragslaufzeit in vielen Fällen anzuraten“, sagt Marco Eckert, Geschäftsführer der DCS Deutsche Clearing-Stelle.

Da im Zuge der Aktivrente keine Beiträge zur Arbeitslosen- und gesetzlichen Rentenversicherung abzuführen sind, kann die so eingesparte Summe in eine bAV investiert werden. Durch Einzahlungen in eine bAV lassen sich ferner die Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung senken. Umgekehrt kann eine bAV-Rente allerdings auch bereits bezogen werden, während weiterhin ein Gehalt als Aktivrentner erzielt wird. Hierbei sollten steuerliche Aspekte beachtet werden.

Drei Tipps der DCS Deutsche Clearing-Stelle für arbeitende Rentner:

Fortführung der bAV prüfen: Aktivrentnern ist anzuraten, von der Möglichkeit Gebrauch zu machen, auch nach dem Renteneintritt Beiträge in ihren bAV-Vertrag einzuzahlen. So profitieren sie langfristig von Arbeitgeberzuschüssen und Steuervorteilen. Gerade wenn noch mehrere Jahre bis zum Vertragsende verbleiben, kann sich der zusätzliche Kapitalaufbau deutlich positiv auf die spätere Rentenhöhe in der bAV auswirken.

Laufzeitverlängerung in Betracht ziehen: Es gilt, mit dem Versicherer zu klären, ob eine Verlängerung der Vertragslaufzeit möglich ist, um flexibel auf die persönliche Lebens- und Einkommenssituation zu reagieren. Dadurch lässt sich der Zeitpunkt der Auszahlung besser steuern und an individuelle finanzielle Ziele anpassen. Die Kommunikation mit Versicherungen sollte vom Arbeitgeber übernommen werden.

Steuer- und Abgabenlast analysieren: Beschäftigte tun gut daran, die Auswirkungen eines parallelen Bezugs von Rente und Gehalt auf ihre individuelle Steuer- und Sozialversicherungslast zu prüfen – bei Bedarf mit professioneller Beratung. So lassen sich unerwartete Mehrbelastungen vermeiden und die optimale Kombination aus Einkommen und Rentenbezug ausloten.

QUELLE: DCS Deutsche Clearing-Stelle, <https://dcsgroup.de>



Das Dienstrad: einfach umgesetzt, nachhaltig wirksam

Attraktive und zielgerichtete Benefits gewinnen für Unternehmen zunehmend an strategischer Bedeutung, um Mitarbeitende nachhaltig zu unterstützen und zu binden. Das Dienstrad zeigt, wie sich steuerlich optimierte Vergütung und betriebliche Gesundheitsförderung zu einem effektiven Instrument verbinden lassen, das sowohl Arbeitgeber als auch Belegschaft entlastet.

Nur sechs von zehn Beschäftigten in Europa finden, dass die Benefits ihres Arbeitgebers zu ihren Bedürfnissen passen.¹ Der Grund: Viele Zusatzleistungen bringen im Alltag kaum Entlastung. Das Dienstrad hat sich hier als einer der effizientesten Hebel etabliert: Es vereint steuerliche Vorteile mit aktiver Gesundheitsförderung und lässt sich ohne bürokratischen Aufwand in jede HR-Strategie integrieren. Wie dieser Anspruch in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden kann, zeigt BusinessBike. Das Unternehmen verbindet finanzielle Anreize für Arbeitnehmende mit handfesten wirtschaftlichen Vorteilen für Arbeitgeber und schafft ein Benefit-Modell, das weit über klassische Zusatzleistungen hinausgeht.

Nettolohnoptimierung als strategischer Hebel

In Zeiten steigender Lebenshaltungskosten gewinnt das Thema finanzielle Resilienz im HR-Management massiv an Bedeutung. Hinzu kommt, dass nur ein Drittel der Beschäftigten in Europa darauf vertraut, dass ihr Arbeitgeber sie dabei unterstützt, bezahlbaren Zugang zu Vorsorge und Wohlergehen zu erhalten.¹ Gefragt sind Lösungen, die finanzielle Entlastung mit konkretem Mehrwert im Alltag und der Gesundheit verbinden. Genau an der Schnittstelle setzt das Dienstradleasing an.

Durch das Modell der Gehaltsumwandlung in Kombination mit der 0,25-Prozent-Regelung für die private Nutzung sparen Mitarbeitende bis zu 40 Prozent gegenüber dem regulären Direktkauf. Premium-Mobilität und hochwertige E-Bikes werden dadurch für alle Gehaltsklassen erschwinglich und zahlen gleichermaßen auf die Gesundheit der Belegschaft ein. Für Unternehmen ergibt sich ein doppelter Vorteil: Durch die Absenkung des steuer- und sozialversicherungspflichtigen Bruttogehalts sinken auch die Arbeitgeber-Sozialabgaben.

Gesundheit als messbarer HR-KPI

Wie dringend solche Angebote benötigt werden, zeigt der Mercer Marsh Health on Demand Report 2025: Der Anteil der Beschäftigten, die sich körperlich und mental wohlfühlen, ist seit 2023 von 82 auf 74 Prozent gesunken.¹ Demnach machen sich vier von zehn Mitarbeitenden große Sorgen um ihre Gesundheit. Ein Dienstrad ist in diesem Kontext weit mehr als ein steuerlich gefördertes Fortbewegungsmittel. „Es ist ein integriertes Gesundheitsprogramm, das Bewegung ohne zusätzlichen Zeitaufwand in den Alltag bringt“, erklärt Stefan Page, Geschäfts-



führer von BusinessBike. Für Unternehmen zahlt sich das direkt aus: Wer das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden fördert, senkt Fehlzeiten, steigert die Produktivität und reduziert die Wechselbereitschaft der Leistungsträger.^{1,2}

Volldigital und ohne HR-Aufwand

Ein moderner Compensation-Benefit darf nicht durch administrativen Aufwand belasten. BusinessBike löst das Problem und deckt den gesamten Lebenszyklus eines Dienstrads digital ab. „Bestellung, Vertragsmanagement und Service laufen komplett digital und automatisiert ab. Für HR bedeutet das eine einmalige Einrichtung ohne laufenden Administrationsaufwand“, so Stefan Page. Mehr Informationen unter: www.businessbike.de

Quellen

¹ Mercer Marsh Benefits, „Health on Demand 2025“, globale Befragung von über 18.000 Beschäftigten.

² Institut der deutschen Wirtschaft (IW): „Wohlbefinden steigert die Produktivität“, 30.9.2014.

STEFAN PAGE,
Geschäftsführer von BusinessBike,
E-Mail: anfrage@businessbike.de,
Telefon: 0 91 32/6459 202



Emotionale Führung reduziert psychische Belastungen

Die anhaltende Veränderungsdynamik erhöht den psychischen Druck auf Beschäftigte und Führungskräfte spürbar. Umso wichtiger wird die Frage, wie Belastungen verringert und Stabilität geschaffen werden können. Welche Bedingungen dafür nötig sind, erläutern unsere Autoren, Prof. Dr. Wolfgang Bohlen von der AKAD Hochschule Stuttgart und Prof. Dr. Peter Mühlemeyer, Professor i.R. und externer Studienleiter an der AKAD Hochschule Stuttgart, in diesem Beitrag.

Vielfältige komplexe und dynamische Veränderungen, wie Digitalisierung, Internationalisierung oder künstliche Intelligenz stellen für Unternehmen, Mitarbeitende und Führungskräfte vielfältige Herausforderungen dar. Hinzukommen weitere Veränderungen: demografischer Wandel, Komplexität der Aufgaben und Arbeitsverdichtung sowie veränderte Ansprüche an die Arbeitsbedingungen, inklusive persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten. Diese stellen nur einen Ausschnitt der zunehmend multidimensionalen Herausforderungen dar.

Auch in der Vergangenheit gab es Herausforderungen für Unternehmen. Führungskräfte und Mitarbeitende haben hierauf stets reagiert und Lösungen entwickelt. Die aktuellen dauerhaften Veränderungen sind jedoch von ihren Dimensionen her mit früheren Umbrüchen nicht vergleichbar. Die Komplexität der Veränderungen ist substantiell umfassender und von Dauer und belastet Unternehmen.

Neben diesen strukturellen und organisatorischen Veränderungen rücken zunehmend die psychischen Belastungen von Mitarbeitenden und Führungskräften in den Fokus. Dauerhafte Unsicherheit, hohe Veränderungsgeschwindigkeiten und die kontinuierliche Anpassung an neue technologische Anforderungen führen zu einer spürbaren Zunahme psychischer Belastungen, emotionaler Erschöpfung und Stress. Damit verändern sich auch die Anforderungen an Führung.

Psychische Belastungen und emotionale Erschöpfung

Was sind die Folgen in Unternehmen? Psychische Belastungen, Fehlzeiten und erheblich steigende Krankheitstage aufgrund von Stress-bedingter Dauerbelastung haben in den letzten Jahren signifikant zugenommen. In Bezug auf die Mitarbeiterführung ist zu beobachten, dass sich Mitarbeitende zunehmend reduziert in ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit fühlen. Bei dauerhaft zuneh-



menden Anforderungen durch Komplexität, Digitalisierung und weitere Entwicklungen entstehen in Unternehmen Widersprüche, die zu Überforderung und zunehmenden emotionalen Belastungen der Organisationsmitglieder führen.

Diese können in Teilbereichen durch neue Arbeitsformen und Entwicklungen abgefedert werden. Auch wenn „New Work“-Arbeitsformen – auch verbunden mit Themen der heute geforderten Vereinbarkeit von Beruf und Familie – zunehmend in Unternehmen Wertigkeit erfahren, ist die Belastung für viele Organisationsmitglieder dauerhaft hoch, während die Entlastung durch die Organisation in der Realität vielfach zu wünschen übrig lässt.

Betriebswirtschaftlich führt die eingeschränkte Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden, aber auch die permanente Belastung von Führungskräften bereits jetzt zu beträchtlichen unternehmerischen Einbußen. Die Produktivleistung der Mitarbeitenden war und ist immer noch einer der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren, die für alle Unternehmen von strategischer Bedeutung sind. In Organisationen, die durch hohe Arbeitsverdichtung und strukturelle Überlastung geprägt sind, zeigt sich zudem verstärkt eine erhöhte Kündigungsrate; das heißt, (gute) Mitarbeitende wechseln angesichts des aktuellen Fach- und Führungskräftemangels deutlich schneller den Arbeitgeber. Dies wiederum führt zu erheblichen Transaktionskosten, wie auch jüngere empirische Studien deutlich belegen.

In vielen Unternehmen ist eine Art emotionale Erschöpfung zu beobachten. Um den skizzierten Herausforderungen zu begegnen und wieder die Höchstleistungen erbringen zu können, muss diese emotionale Dauerbelastung reduziert werden. Die Diskussion dieser Aspekte erscheint im Lichte des Fachkräftemangels und dem Postulat, dass die Mitarbeitenden die wichtigste Ressource im Unternehmen sind, von hoher Bedeutung für den langfristigen Erfolg von Unternehmen zu sein. Die multidimensionalen Herausforderungen und in Folge die skizzierten Phänomene der emotionalen Belastung von Mitarbeitenden in Unternehmen haben unterschiedlichste Implikationen für die Mitarbeiterführung, die nachfolgend beschrieben werden.

Soziale Verantwortung von Führungskräften

Emotionale Belastung lässt sich auch aus dem Blickwinkel einer sozialen Verantwortung von

Führungskräften beleuchten. Ein pointiertes Beispiel verdeutlicht diesen Ansatz: Eine Person, die andere sehr geschickt beeinflussen oder für sich gewinnen kann, verfügt zweifellos über soziale Intelligenz. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie auch soziale Verantwortung übernimmt oder ihr Verhalten am Wohl anderer ausrichtet. Soziale Kompetenz wird von Führungskräften immer wieder gefordert. Die Auflistung dessen, was genau zu sozialer Kompetenz gehört, wird in der Führungsforschung umfassend diskutiert. Das Thema soziale Verantwortung von Führungskräften ist hingegen weniger ausdifferenziert und wird in der Führungsforschung bislang seltener reflektiert.

Führung muss sich auch im Kontext gesetzlicher, gesellschaftlicher und unternehmerischer Anforderungen legitimieren. Erfolgsverantwortung einerseits und Fürsorgeverantwortung andererseits sind keine konträren Aspekte. Es geht nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch. Die soziale Verantwortung von Führungskräften lässt sich dabei u. a. aus der Fürsorgepflicht ableiten. Fürsorgepflicht beinhaltet den Erhalt der qualifikatorischen, physischen und psychischen Beschäftigungsfähigkeit. Dies gilt sowohl für die Führungskraft selbst als auch für ihre Mitarbeitenden.

Eine konsequente Wahrnehmung sozialer Verantwortung trägt wesentlich dazu bei, psychische Belastungen in Teams zu reduzieren. Mitarbeitende erleben mehr Sicherheit, Orientierung und Unterstützung, wenn Führungskräfte transparent kommunizieren und aktiv auf Belastungssignale reagieren. Dadurch sinkt das Risiko von Stressfolgen wie Erschöpfung oder dem Gefühl permanenter Überforderung. Gleichzeitig entsteht ein Arbeitsumfeld, das Vertrauen stärkt und die emotionale Stabilität der Beschäftigten fördert. So wird soziale Verantwortung zu einem Präventionsfaktor für psychische Gesundheit in Organisationen.

Das Thema der sozialen Verantwortung wird jedoch meist nur in einem größeren Kontext thematisiert. Soziale Verantwortung fokussiert sich auf die Ausrichtung eines Unternehmens, sich über die reinen wirtschaftlichen Ziele hinaus für das Wohl der Gesellschaft einzusetzen. In diesem Zusammenhang geht es darum, ethisch und moralisch korrekt zu handeln und damit positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. Dieser breitere Ansatz wird auch unter dem Begriff Corporate-Sozial-Responsibility diskutiert. Dabei gerät jedoch häufig aus dem Blick, dass soziale Verantwortung ebenso innerhalb der Organisa-



tion wirkt und insbesondere im Führungsverhalten beginnt.

Emotionale Führung

Um von einer emotionalen Belastung zu einem emotionalen Aufbruch zu kommen, sind weitere Aspekte – über soziale Verantwortung in der Führung hinaus – wichtig. Ein emotionaler Aufbruch wird damit für sich genommen nicht gelingen. Emotionale Führung könnte ein weiterer Baustein eines zukunftsweisenden Führungsverständnisses sein.

Das Konzept „Emotionale Führung“ stammt aus der Organisationspsychologie. Bei emotionaler Führung geht es um die Fähigkeit einer Führungskraft, Emotionen zu verstehen und zu gestalten, sowie die Leistung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen.

Wenn Mitarbeitende positive Emotionen empfinden, wirkt sich das automatisch auf ihre Leistung, Kreativität und Gesundheit aus. Diesem Ansatz folgend sollten Führungskräfte darauf hinwirken, bei Mitarbeitenden positive Emotionen zu erzeugen. Wenn Mitarbeitende authentisch Zufriedenheit bei der Arbeit empfinden und den Sinn ihrer eigenen Tätigkeit erleben, ist sehr viel geschafft.

Emotionale Führung bedeutet ferner, Mitarbeitende für ein gemeinsames Ziel zu begeistern und eine nachhaltige und authentische Vertrauenskultur zu etablieren. Die Grundlage hierfür sind Respekt und Wertschätzung. Wiederholt positiv erlebte Erfahrungen sowie Transparenz und Ehrlichkeit im Handeln erzeugen Vertrauen. All dies kann zu Inspiration und zu einer Situation führen,

bei der ein emotionaler Aufbruch im Unternehmen leichter fällt und besser gelingen kann. Insbesondere in Phasen der Veränderung ist es für Führungskräfte wichtig, Mitarbeitende hierfür zu gewinnen. Wenn Arbeit Spaß macht und Sinn stiftet, steigt die Bedeutung von Führung durch die Gestaltung von positiven Emotionen.

Emotionale Führung erfordert von Führungskräften neben grundlegendem Wissen über die Art und Entstehung von Emotionen auch die Fähigkeit, sowohl die eigenen Emotionen als auch die Emotionen der Mitarbeitenden zu erkennen und einordnen zu können. Die Schaffung von positiven Emotionen bei Mitarbeitenden entsteht nicht nebenbei, sondern durch Selbstreflexion, z. B. im Rahmen von Coaching, und ggf. durch Veränderung des eigenen Führungsverständnisses.

Psychische Belastungen nehmen in Unternehmen gerade in Phasen hoher Komplexität und Veränderung deutlich zu. Ohne eine emotional kompetente Führung verstärken Unsicherheit, fehlende Orientierung und mangelnde Wertschätzung das Risiko von Stress, Erschöpfung und innerer Distanz der Mitarbeitenden.

Emotionale Führung wirkt diesem Prozess entgegen, indem sie emotionale Sicherheit schafft und Mitarbeitenden hilft, Belastungen konstruktiv zu verarbeiten. Führungskräfte, die empathisch kommunizieren, Belastungssignale frühzeitig wahrnehmen und Unterstützung aktiv anbieten, tragen wesentlich zur Reduktion psychischer Belastungen bei. Damit wird emotionale Führung zu einem weiteren Schutzfaktor, der nicht nur das Wohlbefinden stärkt, sondern auch die Basis für einen erfolgreichen emotionalen Aufbruch legen kann.

Das Bild von Führung im Unternehmen positiv prägen

Führungskräfte sind Sprachrohre und Repräsentanten eines Unternehmens. Authentizität, Ehrlichkeit und persönlich-integres Verhalten sind nur einige Forderungen, die mit Übernahme einer Führungsverantwortung einhergehen. Jede einzelne Führungskraft in ihrem jeweiligen einzelnen unternehmensbezogenen Mikro-Wirkbereich kann damit Einfluss nehmen auf das Makro-Gesamtbild, das Führungskräfte über das Unternehmen in der Gesellschaft abgeben. Dies mag angesichts überstrahlender Einzelfälle von fehlender Compliance im Managementbereich wenig erscheinen, ist aber unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten gleichermaßen für Unternehmen und Gesellschaft beachtlich. Die vermeintlichen kleinen Mosaiksteine können dauerhaft zu einer positiven Imagewirkung für Unternehmen beitragen.

Führungskräfte brauchen in Zeiten zunehmender Belastungen und wachsender Anforderungen in ihrer Führungsverantwortung auch Unterstützung durch ihren jeweiligen Arbeitgeber. Dies wird in Zukunft in Organisationen mit hoher Arbeitsverdichtung und begrenzten Ressourcen noch bedeutsamer werden. Bereits jetzt – dies zeigen neuere empirische Untersuchungen – wollen nachfolgende Generationen deutlich seltener Führungsverantwortung übernehmen als noch zehn Jahre zuvor.

Zugleich zeigen Studien, dass auch Führungskräfte selbst in hohem Maße von emotionalen und psychischen Belastungen betroffen sind. Die permanente Verantwortung in komplexen Führungssituationen kann zu erheblichem Stress, Erschöpfung und emotionaler Überforderung führen. Werden solche Belastungen nicht erkannt oder angemessen adressiert, steigt das Risiko von Fehlentscheidungen, der Verlust an Führungsqualität oder sogar langfristigen Ausfällen. Damit können auch überlastete Führungskräfte zu einem strukturellen Risikofaktor für Organisationen werden.

Unternehmen sind daher gefordert, nicht nur die Resilienz ihrer Mitarbeitenden, sondern ebenso die psychische Gesundheit ihrer Führungskräfte aktiv zu stärken. Zukunfts- und entwicklungsorientierte Unternehmen sind also gut beraten, dem Themenfeld Führungskräfteplanung und der Entwicklung qualifizierter Führungskräfte hinreichend Rechnung zu tragen. Gute, aufmerksame Führungskräfte, die wiederum auch im Unternehmen Unterstützung und Anerkennung erfahren, sind eine unverzichtbare Basis, um der zunehmenden Dauerbelastung von Organisationen nachhaltig zu begegnen.

Fazit

Die zunehmende Dynamik organisationaler Veränderungen führt dazu, dass sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte stärker unter emotionalem und mentalem Druck stehen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass zeitgemäße Führung nicht allein auf ökonomische Zielerreichung ausgerichtet sein kann, sondern eine differenzierte Sensibilität für menschliche Bedürfnisse erfordert. Eine Führungskraft, die emotionale Signale ernst nimmt und konstruktiv damit umgeht, trägt entscheidend dazu bei, Arbeitsfähigkeit und Engagement zu stabilisieren.

Gleichzeitig zeigt sich, dass auch Führungspersonen gefährdet sind, durch anhaltende Belastungen ihre eigene innere Balance zu verlieren, was sich unmittelbar auf das Funktionieren von Teams und Abläufen auswirkt. Organisationen stehen deshalb vor der Aufgabe, unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl die psychische Widerstandskraft von Führungskräften stärken als auch eine empathische Interaktion mit Mitarbeitenden ermöglichen. Gelingt dies, entsteht ein Umfeld, das Veränderungen nicht nur bewältigen, sondern aktiv gestalten kann und damit langfristige Stabilität und Zukunftsfähigkeit fördert.

PROF. DR.

WOLFGANG BOHLEN

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



PROF. DR.

PETER MÜHLEMEYER

ist Professor i. R. und externer Studienleiter an der AKAD Hochschule Stuttgart.



Narzissmus im Unternehmensalltag erkennen

Die zunehmende Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen in Auswahl- und Führungsprozessen stellt Organisationen vor neue Herausforderungen. Gerade in Zeiten hoher Komplexität und beschleunigter Entscheidungszyklen wird deutlicher, wie stark einzelne Verhaltensweisen das Arbeitsumfeld prägen können – positiv wie negativ. Umso wichtiger wird die Frage, wie Persönlichkeitsmerkmale, die zunächst überzeugend wirken, im weiteren Verlauf zu Belastungen für Teams und Organisationen werden können. Wie sich narzisstische Muster im Arbeitskontext äußern und welche Handlungsmöglichkeiten Organisationen im Umgang damit haben, erläutern unsere Autorinnen Dr. Iris Gauglitz und Prof. Dr. Jessica Röhner in diesem Beitrag.

Als sich Person X auf eine Führungsposition bewirbt, tritt sie selbstbewusst auf, wirkt charmant und überzeugt mit großen Visionen und beeindruckenden Erfolgsgeschichten. Schnell entsteht der Eindruck, dass diese Person in besonderem Maße geeignet ist. X wird eingestellt.

Zunächst scheint sich die Richtigkeit der Entscheidung zu bestätigen. Gegenüber der Geschäftsleitung präsentiert sich X engagiert und ehrgeizig. Weiterhin berichtet X von schnellen Fortschritten im Team. Später entstehen jedoch Zweifel an X' Eignung. Ein Teammitglied fällt wegen Erschöpfung aus, ein anderes kündigt. In Gesprächen mit der Personalabteilung wird deutlich, dass die Mitarbeitenden wenig Unterstützung erfahren, X sich die Erfolge aber v. a. selbst zuschreibt. Äußern Mitarbeitende Kritik, wird diese ignoriert.

Das geschilderte Beispiel ist kein Einzelfall. In vielen Organisationen trifft man auf Führungskräfte und/oder Mitarbeitende, die zunächst mit Charme und Durchsetzungsstärke überzeugen,

im weiteren Verlauf jedoch negative Eigenschaften wie Selbstbezogenheit und destruktive Verhaltensweisen erkennen lassen. Schnell steht dann der Begriff Narzissmus im Raum – ein Begriff, der in öffentlichen Debatten und sozialen Medien zunehmend inflationär gebraucht und im Alltag meist ungeprüft als vermeintliche Diagnose verwendet wird.

In diesem Beitrag erläutern wir, welche Formen von Narzissmus zu unterscheiden sind, wie sich Narzissmus im Arbeitskontext äußert, welche Folgen damit verbunden sein können und welche Handlungsmöglichkeiten Organisationen im Umgang mit Narzissmus haben.

Was ist Narzissmus?

Aus wissenschaftlicher Sicht ist die pathologische Form, also die narzisstische Persönlichkeitsstörung, von der nicht pathologischen Form, also der narzisstischen Persönlichkeit, zu unterscheiden.

Die narzisstische Persönlichkeitsstörung äußert sich u. a. in einem grandiosen Gefühl eigener Wichtigkeit, einem Verlangen nach übermäßiger Bewunderung, ausbeuterischem Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen, mangelnder Empathie sowie arrogantem und überheblichem Verhalten (DSM-5-TR; APA 2025).

Die narzisstische Persönlichkeit äußert sich u. a. durch ein Muster aus Selbstüberschätzung, starkem Anspruchsdenken, dem Wunsch nach Bestätigung des eigenen, grandiosen Selbstbilds sowie einem ausgeprägten Bedürfnis nach Anerkennung und Bewunderung (Morf & Rhodewalt, 2001).

Wichtig: Für den Arbeitskontext ist v. a. diese nicht pathologische, dimensionale Perspektive



relevant, denn es geht nicht um klinische Diagnosen, sondern um ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Persönlichkeitsmerkmal und dessen Auswirkungen auf Organisationen.

Weiter werden mit dem grandiosen und dem vulnerablen Narzissmus zwei phänotypische Ausprägungen von Narzissmus unterschieden (Krizan & Herlache, 2018). Beide gehen mit einem starken Bedürfnis nach Selbstaufwertung, geringer Empathie und Tendenzen zu aggressivem Verhalten einher. Grandioser Narzissmus ist jedoch mit Selbstsicherheit und dominantem Verhalten assoziiert, während vulnerabler Narzissmus mit Ängstlichkeit und Rückzug einhergeht. Der Fokus dieses Beitrags liegt auf grandiosem Narzissmus, da dieser im Arbeitskontext am besten untersucht ist (Gauglitz, 2022).

Wie wirkt sich Narzissmus im Arbeitskontext aus?

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen, dass Narzissmus im Arbeitskontext sowohl breit gefächerte als auch langfristige Folgen haben kann. Diese reichen von der Beeinflussung von Auswahlprozessen und Führungsentscheidungen bis hin zu destruktivem Verhalten gegenüber Organisationen und ihren Mitgliedern.

Narzissmus als Bias in Auswahlprozessen

Wenn Personen interagieren, bilden sie sich einen Eindruck vom Gegenüber – ein Prozess, der als soziale Wahrnehmung bezeichnet wird und der im Alltag meist sehr schnell und intuitiv stattfindet (Röhner & Schütz, 2023). Hier haben Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus oft einen Vorteil, denn sie treten i. d. R. charismatisch, selbstsicher und extravertiert auf und diese „positiven“ Attribute erleichtern es ihnen (zumindest kurzfristig), einen guten Eindruck zu erzeugen und im beruflichen Kontext schnell sichtbar zu werden.

Hinzu kommt, dass Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus darin geübt sind, ihre Stärken zu betonen und ihre Schwächen zu kaschieren. Sie passen ihre Selbstdarstellung also strategisch an die Erwartungen ihrer Umgebung an. Präsentieren sich Personen gezielt anders, als sie sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, wird dies als Verfälschung bezeichnet (Ziegler et al., 2012). Im organisationalen Kontext und besonders im Rahmen der Personalauswahl ist Verfälschung ein schwerwiegendes Problem (Röhner & Schütz, 2020), denn es ist bisher kaum möglich, Verfälschungsverhalten umfänglich und korrekt zu entdecken (Röhner & Holden, 2022), u. a. weil Personen eine Vielzahl von Strategien anwenden,

um den von ihnen erzeugten Eindruck gezielt zu manipulieren (Röhner et al., 2025).

Zudem unterscheiden sich Menschen darin, wie stark sie verfälschen, und Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus sind sowohl motivierter als auch befähigter, den Eindruck, den sie erzeugen, zu manipulieren (Ziegler et al., 2012) – was das Risiko von Fehleinschätzungen in Auswahl- und Beurteilungsprozessen erhöht.

Narzissmus und Führungspositionen

Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus streben nach Status, Macht und Einfluss (Morf & Rhodewalt, 2001). Sie sind von ihren eigenen Qualitäten überzeugt und verfügen zugleich über Eigenschaften, die mit dem prototypischen Bild einer Führungskraft übereinstimmen. So treten sie bspw. meist extravertiert, dominant und selbstsicher auf und signalisieren damit führungsassoziierte und in Gruppen schnell sichtbare Merkmale.

Entsprechend konnte gezeigt werden, dass Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus tatsächlich häufiger als Führungskräfte wahrgenommen und ausgewählt werden (Grijalva et al., 2015). In der Führungsrolle angekommen, zeigt sich jedoch ein anderes Bild, denn für tatsächliche Führungseffektivität sind sehr hohe, aber auch sehr niedrige Ausprägungen in Narzissmus hinderlich. Am günstigsten scheint eine moderate Ausprägung zu sein (Grijalva et al., 2015).

Narzissmus und destruktives Verhalten

Führungskräfte mit starker Ausprägung in Narzissmus tendieren zu destruktivem Führungsverhalten. Sie neigen bspw. dazu, sich ihren Mitarbeitenden gegenüber feindselig zu verhalten, sie abzuwerten, ihnen Fehler und Misserfolge zuzuschreiben oder sie anzulügen (Gauglitz & Schyns, 2024). Dies wirkt sich entsprechend negativ auf deren Wohlbefinden aus (Gauglitz et al., 2026). Bei Mitarbeitenden sind starke Ausprägungen in Narzissmus mit kontraproduktivem Verhalten assoziiert. So zeigen diese bspw. Verhaltensweisen, die der Organisation oder ihren Mitgliedern schaden (O'Boyle et al., 2012).

Als Ursache für destruktives Verhalten wird u. a. das überzogene Anspruchsdenken diskutiert, das mit der Überzeugung einhergeht, dass die üblichen Verhaltensregeln und Normen für die eigene Person nicht gelten (O'Boyle et al., 2012).

Zu bedenken ist, dass die beschriebenen Probleme in Organisationen oft erst spät erkannt werden, da Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus zu Beginn besonders überzeugend

wirken und daher kurzfristig positiv bewertet und gefördert werden. Negative Folgen zeigen sich meist erst im Verlauf der Zusammenarbeit, wenn Teamklima und Leistungsfähigkeit bereits gelitten haben und Fluktuation auftritt.

Welche Maßnahmen können Organisationen ergreifen?

Um potenzielle Probleme frühzeitig zu begrenzen oder zumindest wirksamer zu bearbeiten, können Organisationen auf drei Ebenen ansetzen: in der Personalauswahl, in der Personalentwicklung und über organisationale Strukturen (s. a. Checkliste; in Anlehnung an Schyns et al., 2022).

Personalauswahl

In der Personalauswahl besteht die Gefahr, dass die Selbstdarstellung von Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus fälschlicherweise als Kompetenz interpretiert wird. Daher ist es wichtig, sich nicht blenden zu lassen. Wesentlich hierfür ist die Einhaltung allgemeiner Qualitätsstandards in der Eignungsdiagnostik (z. B. DIN 33430). Darüber hinaus können Organisationen wissenschaftlich fundierte Verfahren einsetzen, die im Rahmen einer eignungsdiagnostischen Gesamtbeurteilung Hinweise auf eine starke Ausprägung von Narzissmus geben können.

Biografische Angaben und Erfolgsgeschichten sollten kritisch hinterfragt und, soweit möglich, durch konkrete Belege überprüft werden. Auch verhaltensorientierte Verfahren (z. B. Rollenspiele oder Übungen im Assessment-Center) können wertvolle Hinweise liefern, da hierbei sichtbar wird, wie Personen tatsächlich mit anderen interagieren oder mit Konflikten umgehen. Sind Mitarbeitende dahin gehend ausgemacht, stellt sich die Frage, wie mit starker Ausprägung von Narzissmus im Arbeitsalltag umgegangen werden sollte.

Personalentwicklung

In der Personalentwicklung ist zunächst eine realistische Erwartungshaltung wichtig, denn Persönlichkeitsmerkmale gelten als relativ stabil, sodass grundlegende Veränderungen nur begrenzt zu erwarten sind. Hinzu kommt, dass Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus häufig sensibel oder sogar aggressiv auf Kritik reagieren, da sie ihr grandioses Selbstbild bedroht sehen. Fingerspitzengefühl ist gefragt. So kann es hilfreich sein, gezeigtes Verhalten nicht pauschal abzuwerten, sondern konkrete, alternative Verhaltensweisen für zukünftige Situationen zu benennen.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Veränderungsmotivation herzustellen, denn wer

Checkliste zum Umgang mit Narzissmus in Organisationen

Praxisorientierte Maßnahmen in drei Handlungsfeldern



Checkliste zum Umgang mit Narzissmus in Organisationen.
Eigene Darstellung; Unterstützung von ChatGPT/DALL·E (10.6.2026).

sich selbst als besonders kompetent und erfolgreich wahrnimmt, sieht häufig wenig Anlass für persönliche Entwicklung. Ein möglicher Ansatz besteht darin, Entwicklungsmaßnahmen an zentrale Motive von Personen mit starker Ausprägung in Narzissmus zu knüpfen (z. B. Status und beruflicher Erfolg), also bspw. hervorzuheben, wie wichtig Personalentwicklung für die persönliche Karriereentwicklung ist.

Inhaltlich können Personalentwicklungsmaßnahmen durch gezielte Trainings zur Perspektivübernahme die Empathiefähigkeit fördern (Hepper et al., 2014). Im Führungskontext bieten sich v. a. Coachings an, um an problematischen Verhaltensweisen zu arbeiten. Gegenüber anderen Methoden haben Coachings den Vorteil, dass sie einen geschützten Rahmen schaffen, in dem ohne Angst vor Gesichtsverlust an individuellen Entwicklungsfeldern gearbeitet werden kann. Über Maßnahmen der Personalentwicklung hinaus können Organisationen auch strukturelle Maßnahmen ergreifen.

Organisationale Strukturen

Organisationen steuern, welche Verhaltensweisen gefördert und welche sanktioniert werden (Schyns et al., 2022). Eine Organisationskultur, die unethisches Verhalten klar missbilligt und transparent sanktioniert, wirkt problematischem Verhalten entgegen. Wichtig sind jedoch klare Regeln für den Umgang mit Grenzverletzungen sowie transparente und konsequent angewandte Sanktionsmechanismen. Strukturierte Feedbacksysteme tragen dazu bei, problematische Verhaltensweisen sichtbar zu machen. Zudem ist es hilfreich, Teamleistungen zu würdigen, statt ausschließlich individuelle Erfolge zu belohnen. Andernfalls kann ein Umfeld entstehen, das selbstbezogene Verhaltensweisen begünstigt.

Fazit

Narzissmus ist für Organisationen und HR-Verantwortliche von hoher praktischer Relevanz. Narzissmus kann initial blenden und karriereför-

derlich wirken, langfristig kann besonders stark ausgeprägter Narzissmus jedoch schaden. Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte für den Umgang mit Narzissmus in Organisationen, die von der Personalauswahl bis hin zum konkreten Verhalten in Arbeitssituationen reichen. Die Checkliste (Seite 82) fasst zentrale Ansatzpunkte für die organisationale Praxis zusammen.

Referenzen

- Gauglitz, I. K. (2022). Different forms of narcissism and leadership. *Zeitschrift für Psychologie*, 230(4), 321–324.
- Gauglitz, I. K., Held, M. J., Schütz, M., & Schütz, A. (2026). Follower perceptions of leader narcissism: How vulnerable and grandiose narcissism dimensions relate to follower work engagement and emotional exhaustion. *British Journal of Management*, 00, e70071.
- Gauglitz, I. K., & Schyns, B. (2024). Triggered abuse: How and why leaders with narcissistic rivalry react to follower deviance. *Journal of Business Ethics*, 193(1), 115–131.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel psychology*, 68(1), 1–47.
- Hepper, E. G., Hart, C. M., & Sedikides, C. (2014). Moving narcissus: Can narcissists be empathic? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(9), 1079–1091.
- Krizan, Z., & Herlache, A. D. (2018). The narcissism spectrum model: A synthetic view of narcissistic personality. *Personality and Social Psychology Review*, 22(1), 3–31.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177–196.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- Röhner, J., Holden, R.R. (2022). Challenging response latencies in faking detection: The case of few items and no warnings. *Behavior Research Methods*, 54, 324–333.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2023). *Psychology of Communication* (1st English ed.). Springer Nature Switzerland AG.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2020). Verfälschungsverhalten in Psychologischer Diagnostik. *Report Psychologie*, 45(9), 16–23.
- Röhner, J., Schütz, A., & Ziegler, M. (2025). Faking in self-report personality scales: A qualitative analysis and taxonomy of the behaviors that constitute faking strategies. *International Journal of Selection and Assessment*, 33(1): e12513.
- Schyns, B., Gauglitz, I. K., Wisse, B., & Schütz, A. (2022). How to mitigate destructive leadership: Human resources practices that mitigate dark triad leaders' destructive tendencies. In D. Lusk & T. L. Hayes (Eds.), *Overcoming bad leadership in organizations: A handbook for leaders, talent management professionals, and psychologists* (pp. 251–274). Oxford University Press.
- Ziegler, M., C. MacCann, and R. D. Roberts (2012). *New Perspectives on Faking in Personality Assessment*. New York: Oxford University Press.

DR. IRIS GAUGLITZ,

Associate Professor,
NEOMA Business School,
E-Mail:
iris.gauglitz@neoma-bs.fr



PROF. DR. JESSICA RÖHNER,

Inhaberin der Professur für Differentielle Psychologie und Diagnostik, Karl Landsteiner Privatuniversität für Gesundheitswissenschaften,
E-Mail: jessica.roehner@kl.ac.at,
vorab: DFG-Projektleiterin, Lehrstuhl f. Persönlichkeitspsychologie & Psycholog. Diagnostik,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg;
E-Mail: jessica.roehner@uni-bamberg.de



Reorganisation am laufenden Band – das „neue Normal“?

Viele Unternehmen haben bereits eine Routine beim Realisieren von Change-Projekten entwickelt, die auf eine Kostensenkung und Effizienzsteigerung in ihrer Organisation abzielen. Probleme bereitet ihnen aber der steigende Reorganisationsbedarf und dass sich der Charakter der Projekte und deren Zielsetzung zunehmend ändert. Das zeigt eine Onlinebefragung von Führungskräften.

Die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns der Unternehmen verändern sich immer rascher – und zwar kontinuierlich. Und dies wird auch künftig so sein. Als Beleg hierfür seien hier nur die Stichworte KI, neue Weltordnung und demografischer Wandel genannt. Deshalb finden in den Unternehmen zurzeit so viele Reorganisationsprojekte wie noch nie statt – meist mit dem übergeordneten Ziel, die Marktfähigkeit des Unternehmens wieder herzustellen oder mittel- und langfristig zu bewahren oder gar zu steigern.

Diese Projekte haben stets eine hohe Relevanz für den künftigen Erfolg der Unternehmen. Deshalb wollten die Unternehmensberatung Kraus & Partner und das IfUS-Institut an der SRH Hochschule Heidelberg wissen,

- welche Erfahrungen die Unternehmen in den zurückliegenden Jahren mit solchen Projekten gesammelt haben und
- wie sie den künftigen Change- bzw. Reorganisationsbedarf einschätzen.

Reorganisationsprojekte gehören zum Unternehmensalltag

Deshalb führten sie eine Panel-Diskussion mit einer integrierten Onlinebefragung zum Thema Reorganisation durch, an der 183 Führungskräfte von Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden aus den unterschiedlichsten Branchen teilnahmen. Die Befragung der zumeist auf der mittleren und oberen Führungsebene von Unter-

nehmen angesiedelten Führungskräfte ergab unter anderem, dass 29 Prozent von ihnen in den letzten drei Jahren eine, 46 Prozent zwei bis drei und 25 Prozent sogar vier und mehr Reorganisationen erlebt haben.

Dies zeigt: Dass in den Unternehmen parallel zum laufenden Betrieb Reorganisationen erfolgen, ist inzwischen – zumindest in größeren Organisationen – keine Ausnahmesituation mehr. Es ist das „neue Normal“.

Ertragssteigerung ist meist das primäre Ziel der Projekte

Im Rückblick äußerten die Befragungsteilnehmer, dass das Gros der Reorganisationsprojekte auf

- eine Kostensenkung (71,6 %),
- eine Produktivitätssteigerung (63,4 %) bzw.
- eine Umsatzsteigerung/Markterweiterung (54,6 %) abzielten.

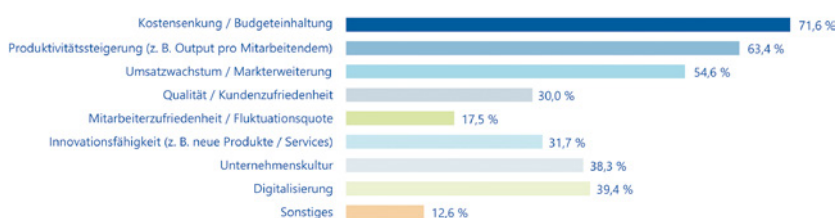
Solche Ziele wie

- Qualität/Kundenzufriedenheit (30,0 %),
- Mitarbeiterzufriedenheit/Fluktuationsquote (17,5 %),
- Innovationsfähigkeit, z. B. neue Produkte/Services (31,7 %),
- Unternehmenskultur (38,3 %) und
- Digitalisierung (39,4 %)

spielten hingegen eher eine sekundäre Rolle bzw. hatten eine dienende Funktion bezüglich solcher angestrebten Ziele wie Kostensenkung sowie Produktivitäts- und Umsatzsteigerung (siehe Grafik 1). Auffallend ist dabei: Ein Steigern der Mitarbeiterzufriedenheit und Senken der Fluktuationsquote wurde am seltensten als Ziel genannt, trotz der seit Jahren anhaltenden Diskussion über das Thema Fachkräftemangel.

Den Gesamterfolg der zuletzt in ihren Unternehmen durchgeführten Reorganisationen „gemes-

Was waren die Ziele der Reorganisation?



© 2025 IfUS-Institut für Unternehmenssanierung & Kraus & Partner

Grafik 1

sen an den definierten Zielen" bewerteten die Befragungsteilnehmer auf einer Fünfer-Skala (1 = mangelhaft/minimal; 5 = sehr gut/exzellente) gemittelt mit 3,45 – also zwischen befriedigend und gut. Die befragten Führungskräfte stufen den Erfolg der in ihren Organisationen durchgeführten Reorganisationsprojekte also deutlich höher ein, als dies die meisten Studien suggerieren: Sie kommen häufig zum Schluss, dass beim Gros der Projekte die Ziele nicht oder nur teilweise erreicht werden.

Zentrale Erfolgsfaktoren: Kommunikation und Engagement des Managements

Als zentrale Erfolgsfaktoren nannten die Führungskräfte (Mehrfachnennungen möglich):

- eine klare und regelmäßige Kommunikation (78,4 %),
- eine Unterstützung und ein aktives Engagement des Top-Managements (75,2 %),
- einen Einbezug der Mitarbeitenden und Führungskräfte (69,8 %),
- eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung (64,4 %) und
- ein erfolgreiches Change-Management (48,7 %).

Auffallend ist dabei, dass den Einflussfaktoren „ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen“ (41,2 %), „realistische Zeit- und Budgetplanung“ (32,8 %) und „professionelle Projektmanagementorganisation“ (23,8 %) eher eine geringe Bedeutung beigemessen wird.

Als zentrale Faktoren, die zum Misserfolg von Reorganisationsprojekten führen, wurden hingegen genannt:

- unklare oder widersprüchliche Zielsetzung (86,9 %),
- mangelhafte Kommunikation (84,7 %),
- Parallelität von Reorganisation und Alltagsgeschäft (72,4 %),
- fehlende und unklare Zuständigkeiten (65,8 %) sowie
- Widerstände in der Organisation (56,6 %).

Eher selten scheint die Ursache der Misserfolge jedoch ein schlechtes Change-Management zu sein (25,5 %). Dies mag auch daran liegen, dass zumindest die größeren Organisationen in den zurückliegenden Jahren bereits viel Erfahrung im Managen von Change-Projekten, die primär auf eine Kostensenkung und Produktivitätssteigerung abzielen, gesammelt haben.

Bewältigung der Alltagsarbeit hat meist Priorität

Auffallend ist jedoch, wie oft die „Parallelität von Reorganisation und Alltagsgeschäft“ als zentraler Misserfolgsfaktor von Reorganisationsprojekten genannt wird. Die damit verbundene „Doppelbelastung“ führt, wie unter anderem die Panel-Diskussion zeigte, häufig zu einer Überlastung bzw. Überforderung insbesondere der Führungskräfte und Mitarbeiter auf der operativen Ebene und einer falschen Prioritätensetzung im Arbeitsalltag, insbesondere dann, wenn

- das Top-Management, die Bedeutung, die es dem Projekt beimisst, nicht nachdrücklich genug vermittelt, und
- diese nicht auch in die Leistungsbeurteilung einfließt.

Nicht selten scheint in vielen Betrieben auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebs- oder Personalrat eher dysfunktional zu sein. Immerhin 21 Prozent der Befragten stufen diese als „eher hinderlich“ oder gar „sehr hinderlich“ und 39 Prozent der Befragten als „weder förderlich noch hinderlich“ ein.

Interne und externe Berater verschaffen nur partiell Entlastung

Von den Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten, von denen Führungskräfte an der Befragung teilnahmen (28 %), hatten nahezu alle ein Inhouse-Consulting und/oder ein internes Re-

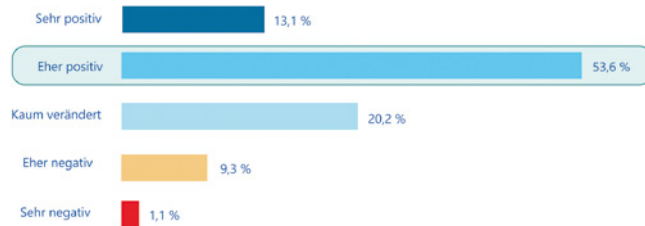
Erfolgsfaktoren bei Reorganisationen

Aus der Führungskräfte-Befragung lassen sich unter anderem folgende Erfolgsfaktoren bei der Reorganisation von Unternehmen ableiten:

- **Top-Down-Bekenntnis ist Pflicht:** Ohne eine glaubwürdige Unterstützung des Top-Managements werden Reorganisationen nicht akzeptiert.
- **Kommunikation ist der Kitt und Klebstoff:** Sie ist das Hauptinstrument zum Fördern des Vertrauens und Verständnisses sowie des Engagements bei der Umsetzung.
- **Fokus auf das Wesentliche:** weniger parallele (Change-)Maßnahmen und -Projekte, kleinere Arbeitspakete, klarere Priorisierung
- **Führung braucht Mut und Klarheit:** sowohl bei den Entscheidungen als auch im Umgang mit Widerständen
- **Change ist emotional:** Es bedarf Maßnahmen zum Abfedern von Unsicherheiten und Verlustängsten sowie Unterstützung bei der Neuorientierung.
- **Strategie und Umsetzung gehören zusammen:** Zielbild, Ressourcen und Projektmanagement müssen aufeinander abgestimmt sein.

Auswirkungen auf die Unternehmenskultur

Wie stark hat die Reorganisation Ihre Unternehmenskultur beeinflusst? (z. B. Zusammenhalt, Innovationsfreude, Vertrauensniveau)



© 2025 IfUS-Institut für Unternehmensanierung & Kraus & Partner

Grafik 2

organisationsteam. Deren Existenz bzw. die Zusammenarbeit mit ihnen hat laut Aussagen der Befragungsteilnehmer bei Reorganisationsprojekten insbesondere folgende Vorzüge:

- eine beschleunigte Entscheidungsfindung aufgrund interner Fach- und Prozesskenntnisse,
- ein besseres Verständnis der Unternehmenskultur und -strukturen und
- eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitenden aufgrund der Kollegialität der Berater.

Ungeachtet dessen wurde jedoch der Beitrag des Inhouse-Consultants zum Projekterfolg – erneut auf einer Fünfer-Skala – nur mit einem Mittelwert von 2,88, also etwas schlechter als voll befriedigend, bewertet.

Als zentrale Aufgaben, die externe Unternehmensberatungen bei Reorganisationen übernehmen sollten, wurden genannt:

- strategische Beratung (29 %),
- Analysen liefern (19 %),
- operative Unterstützung (25 %) sowie
- Change-Management und Coaching (24 %).

Ihr Beitrag zum Projekterfolg wurde gemittelt mit einem Wert von 3,35 – also zwischen befriedigend und gut – bewertet.

Erstaunlich positiv wirkten sich die Reorganisationen aus Sicht der Befragten auf die Unter-

nehmenskultur aus (also zum Beispiel auf solche Faktoren wie die Zusammenarbeit, Innovationsfreude und das Vertrauensniveau). 13,1 Prozent stuften diese als „sehr positiv“ und 53,6 Prozent als „eher positiv“ ein; nur 9,3 Prozent hingegen als „eher negativ“ und gar nur 1,1 Prozent als „sehr negativ“ (Grafik 2).

Hierbei gilt es jedoch zu bedenken, dass an der Onlinebefragung fast ausschließlich mittlere und obere Führungskräfte der Unternehmen teilnahmen. Dies gilt es auch bei den Antworten auf die Frage „Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Reorganisation auf die Mitarbeiterbindung (Fluktuation, Zufriedenheit) ein?“ zu bedenken. Diese stuften die Teilnehmer auf einer Fünfer-Skala (1 = deutlich verschlechtert, 5 = deutlich verbessert) mit 3,48 ein – also eher positiv ein.

Charakter der Reorganisationsprojekte verändert sich

Fast die Hälfte der Befragungsteilnehmer erwartet, dass die ohnehin schon hohe Zahl von Reorganisationsmaßnahmen und -projekten in ihren Unternehmen in den kommenden zwei Jahren weiter steigt (48 %). Als künftige inhaltliche Schwerpunkte der Reorganisationsprojekte in ihrer Organisation erachten sie (Grafik 3):

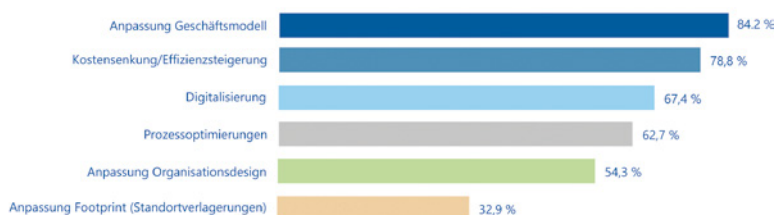
- Anpassung des Geschäftsmodells (84,2 %),
- Kostensenkung und Effizienzsteigerung (78,8 %),
- Digitalisierung (67,4 %),
- Prozessoptimierungen (62,7 %),
- Anpassungen des Organisationsdesigns (54,3 %),
- Anpassung des Footprints, z. B. Standortverlagerungen (32,9 %).

Hierin lässt sich aufgrund der stark veränderten (welt-)wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der Arbeit der Unternehmen sowie der rasanten technologischen Entwicklung nicht nur im IT-Bereich eine Fokusverlagerung der Reorganisationsprojekte erkennen, und zwar weg von einer primär angestrebten Kostensenkung und Effizienzsteigerung hin zu einem Redesign der Geschäftsmodelle der Unternehmen.

Kulturveränderung gewinnt bei Projekten an Bedeutung

Hieraus dürften auch neue Anforderungen an das Change-Management erwachsen, da

Die inhaltlichen Schwerpunkte künftiger Reorganisationsprojekte in ihrem Unternehmen

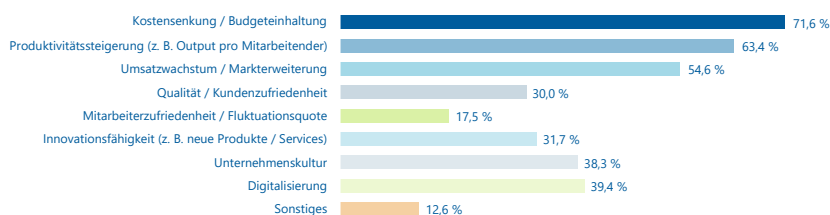


© 2025 IfUS-Institut für Unternehmensanierung & Kraus & Partner

Grafik 3

- mit diesen Projekten stets auch eine partielle strategische Neuausrichtung der Unternehmen einhergeht und
- diese viel stärker auch eine Kulturveränderung erfordern als die klassischen Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprojekte, mit deren Durchführung die meisten größeren Unternehmen eine gewisse Routine entwickelt haben.

Was waren die Ziele der Reorganisation?



© 2025 IfUS-Institut für Unternehmensanierung & Kraus & Partner

Grafik 4

Entsprechend wichtig ist es, dass bei ihnen die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur (siehe Grafik 4) und deren Wechselwirkungen ausreichend mitbedacht werden, damit sich das System Unternehmen wie gewünscht entwickelt und die Projektziele erreicht werden.

PROF. DR. GEORG KRAUS

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



PROF. DR. HENNING WERNER

ist Professor für Transformation, Restrukturierung & Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und Leiter des IfUS-Instituts.



Digitales Workforce- & HR-Management

ISGUS GmbH

Oberdorfstraße 18–22
78054 Villingen-Schwenningen
Tel.: 077 20/393-0
E-Mail: info@isgus.de
www.isgus.de



Produkte/Dienstleistungen: Zeiterfassung, HR- und Workforce-Management, Zutrittskontrolle

Kurzbeschreibung:

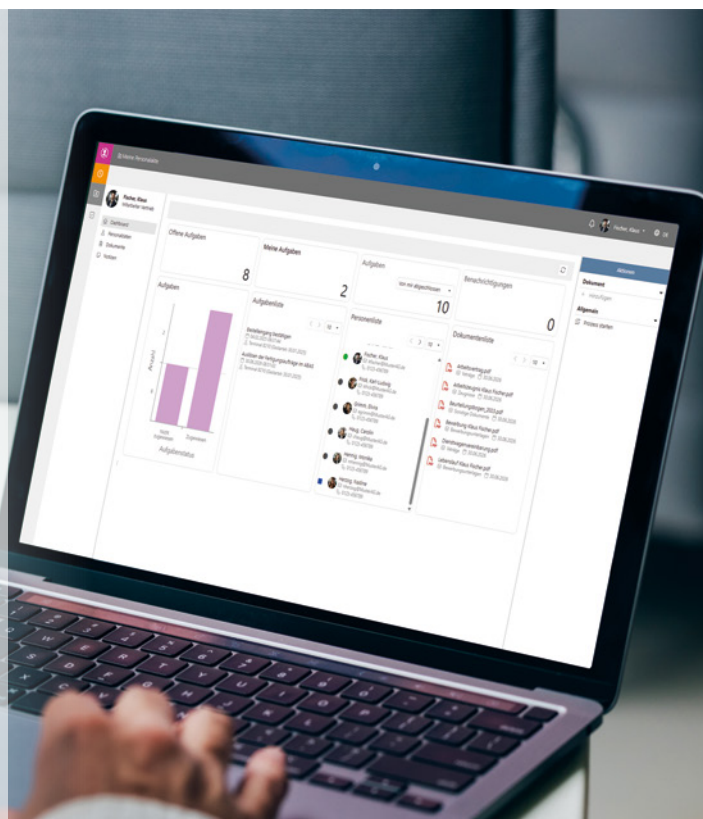
ISGUS unterstützt Unternehmen mit der ZEUS®-Softwarewelt bei der Digitalisierung von Personalprozessen. Das Portfolio umfasst Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle sowie modernes HR-Management mit digitaler Personalakte, Employee-Self-Services (ESS), Dashboards sowie Prozess- und Aufgabenmanagement. Die modularen Lösungen schaffen effiziente, transparente und zukunftssichere Abläufe. Sowohl in der ISGUS Cloud als auch On-Premises nutzbar.

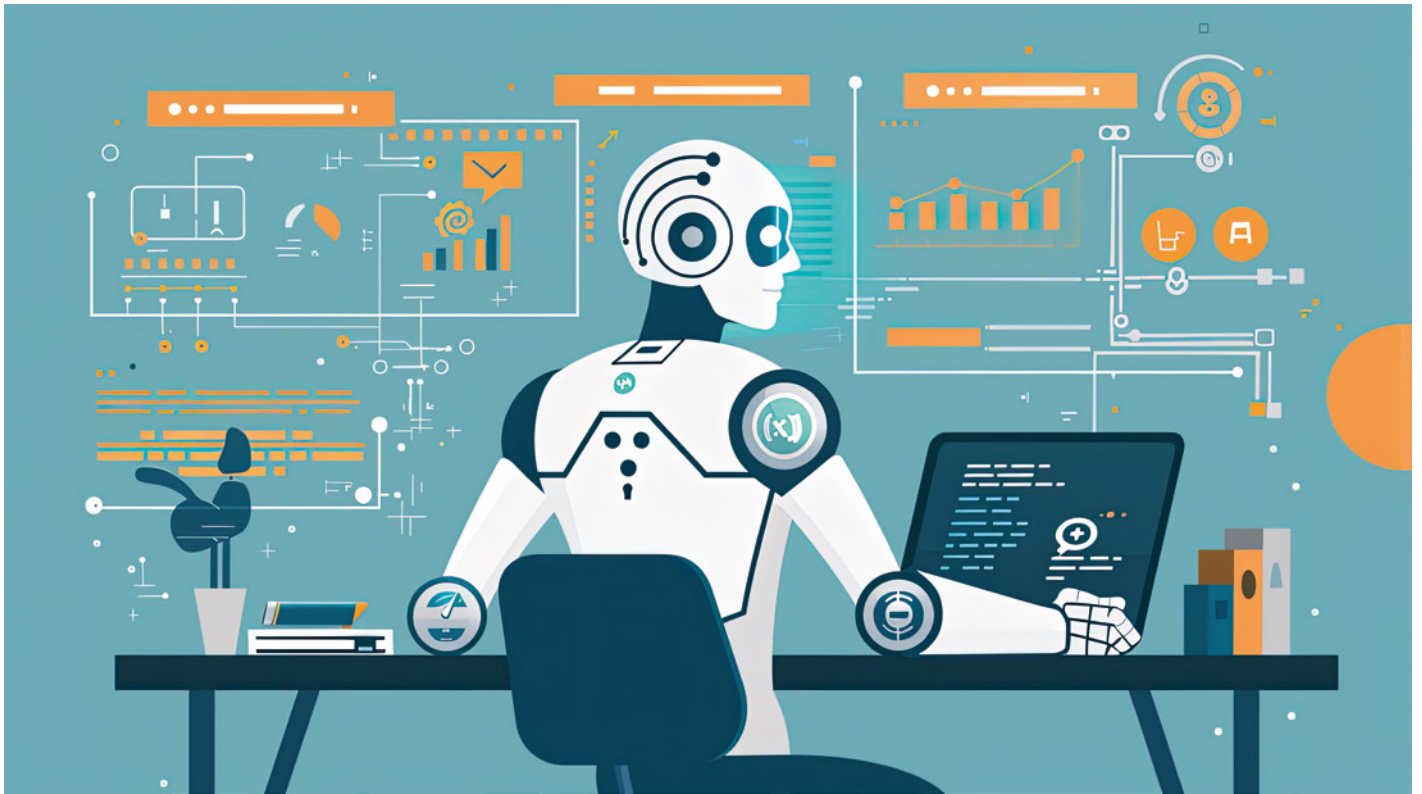
Unsere Pläne für die Zukunft:

Weiterentwicklung der ZEUS®-Plattform zu einer integrierten Lösung für Workforce Management und HR-Management. Fokus auf Automatisierung, Nutzerfreundlichkeit und Datenqualität.

Praxisbeispiele/Referenzkunden:

Mehr als 15.000 Unternehmen weltweit vertrauen auf ZEUS®. Zu den Kunden zählen Organisationen unterschiedlicher Größen und Branchen aus Industrie, Handel, Dienstleistung und öffentlicher Verwaltung.





Künstliche Intelligenz revolutioniert Führung und HR-Arbeit

KI transformiert die Wissensarbeit, die Anforderungen an Führungskräfte und die Rolle von HR tiefgreifend. Neue Kompetenzmodelle, die Verschmelzung von menschlicher und technologischer Leistung sowie der Bedarf an strategischer Orientierung stellen Unternehmen vor einen grundlegenden Wandel. Welche Fähigkeiten künftig entscheidend sind, wie sich Führungsrollen weiterentwickeln und weshalb HR zur zentralen Instanz dieser Transformation wird, erläutert unser Autor Prof. Dr. Eckhard Marten von der International School of Management (ISM) Frankfurt am Main in seinem aktuellen Beitrag für die HR Performance.

Ein Gespenst geht um in Europa – und nein, dieses Mal ist es nicht das Gespenst des Kommunismus, das Karl Marx und Friedrich Engels in ihrem legendären „Manifest“ einst ankündigten. Aber eine Bedrohung ist sie durchaus, mit einer Tendenz zum Autoritären und Zerstörerischen – zumindest sehen sie viele so, diese „Künstliche Intelligenz“.

Auch diese neue Kraft sorgt für eine Art von „Klassenkampf“ – zwischen denen, die in den Unternehmen und in der Gesellschaft am Althergebrachten und an ihren Besitzständen festhalten und daher angeblich nahezu zwangsläufig auf der

historischen Verliererseite stehen werden – und den KI-Profiten, die mit gewaltiger Wucht auf der Welle des wirtschaftlichen Erfolges reiten. Die „Endstation Sehnsucht“ wäre für diese dann wohl die „Diktatur von Big Tech“ – einigen wenigen vorwiegend amerikanischen Unternehmen, die mit ihren Algorithmen künftig nicht nur Europa, sondern die „Internationale“, sprich: die ganze Welt, beherrschen würden.

Wie immer in der Weltgeschichte der großen Ideen geht es natürlich auch bei der künstlichen Intelligenz (KI) eine Nummer kleiner. Da werden zwar auch die „Signale“ gehört, aber das „letzte

Gefecht" ist noch lange nicht geschlagen. Mit anderen Worten: Die neuen Technologien sind nicht nur Bedrohung und Jobkiller, sondern auch eine enorme Chance. Ganz besonders gilt das für die Personalwirtschaft und die dort tätigen leitenden Kräfte.

HR als Treiber des Wandels

Allerdings ist der „Siegesszug“ von Human Resources alles andere als ein Selbstläufer. Im Gegenteil: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilungen zählen zu den ersten, die von den enormen Veränderungen betroffen sind. Denn diese neue industrielle Revolution zielt nicht in erster Linie auf die Fabrikhalle, sondern auf das Büro. Die künstliche Intelligenz betrifft im Kern nicht die Arbeit an der Werkbank, sondern die am Schreibtisch. Es geht vor allem um die „Wissensarbeiter“ – in Anwaltskanzleien, Zeitungsredaktionen, Werbeagenturen, Unternehmensberatungen und eben auch: in den Personalabteilungen.

Das bedeutet konkret, dass die HR-Fachkräfte zum Vorreiter der Entwicklung werden müssen. Was eine echte Herausforderung darstellt, denn nach dem gängigen Vorurteil gelten die „Personaler“ in den meisten Betrieben eher nicht als technologie-affine und „geistig flexible Agenten des Fortschritts“. Aber die Transformation in den Unternehmen wird nur dann erfolgreich sein, wenn HR voranschreitet und seine strategische Rolle ernsthaft und glaubwürdig annimmt.

Dabei steht weiterhin die Integration von KI in nahezu alle HR-Kernprozesse an erster Stelle. Die künstliche Intelligenz verändert nicht nur die operativen Abläufe, sondern führt auch zu stärker individualisierten, datenbasierten und vorausschauenden Entscheidungsmodellen. Die Führungskräfte im Personalbereich müssen dabei wichtige Weichen stellen, wie zum Beispiel: Welche Entscheidungen werden künftig automatisiert getroffen und was bleibt einem „echten“ Menschen vorbehalten?

An Bedeutung weiter zunehmen wird die Motivation zur Weiterbildung: Das betrifft die HR-Führungskräfte und ihre Mitarbeiter als „Treiber des Wandels“ selbst – und ebenso alle anderen in der Belegschaft. Denn entgegen mancher Erwartungen zählen bisher nicht in erster Linie die reinen KI-Spezialisten zu den großen Gewinnern im Beruf-Bingo. Der „Prompt-Engineer“ findet sich bisher in kaum einer Kanzlei oder Agentur. Das verwundert nicht: Es ist viel einfacher, einem Juristen oder einem Marketing-Profi, die in sei-

nem Arbeitsbereich demnächst notwendigen KI-Kenntnisse beizubringen, als umgekehrt einen IT-Spezialisten in die Details des Prozessrechts oder die Feinheiten einer Werbekampagne einzuführen.

Mit anderen Worten: Der Umgang mit generativer KI wird in Zukunft in den Büros so selbstverständlich sein wie heute der mit E-Mails und Office-Programmen. Der professionelle Einsatz von künstlicher Intelligenz entwickelt sich deshalb zu einer Basiskompetenz und zum „Kleinen Einmal-eins“ in der Wissensarbeit. Unabhängig davon wird es – in begrenztem Umfang – auch neue Berufsbilder geben, wie etwa KI-Trainer und spezielle Sicherheitsexperten. Solche „Data Scientists“ benötigen Banken beispielsweise zur Erkennung von Betrugsmustern bei Finanz-Transaktionen.

Frisst die Revolution ihre Kinder?

Um nicht missverstanden zu werden: Die von der KI ausgelösten Veränderungen in der Arbeitswelt werden für sehr viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer massiv sein. Aber sie führen nicht zu plötzlichen Massenentlassungen, sondern eher zu schleichenden Anpassungsprozessen. So zeigen erste Untersuchungen, dass ausscheidende Mitarbeiter nicht mehr routinemäßig ersetzt werden, dass Teams schrumpfen und dass sich die Einstellungschancen gerade für Ältere tendenziell weiter verschlechtern. Experten sprechen vor diesem Hintergrund auch von einer „stillen Substitution“.

Diese realistischere Einschätzung zeigt sich auch zunehmend in der werktätigen Bevölkerung. So ergab eine repräsentative Befragung von 2.000 Personen in Deutschland, die von der TU Darmstadt und dem Meinungsforschungsinstitut YouGov im Jahr 2025 durchgeführt wurde, dass Arbeitnehmer mit einer schwer digitalisierbaren Tätigkeit (wie etwa in Pflegeeinrichtungen, Werkstätten und auf Baustellen) recht gelassen mit dem Thema KI umgehen. Auch ältere Mitarbeiter zeigten sich weniger besorgt – hier herrscht womöglich die Vorstellung vor, „sich noch bis zur Rente retten zu können“. Im Umkehrschluss beobachteten jüngere Personen die KI-Entwicklung kritischer – insbesondere, wenn ihre eigene Tätigkeit ein höheres Potenzial zur Digitalisierung aufwies.

Gerade aus der Generation der „Zoomer“ kommen daher entsprechende Forderungen nach einer intensiveren Ausbildung in künstlicher Intelligenz. Diese müsste schon weit vor der betrieblichen Fort- und Weiterbildung ansetzen, am besten

bereits in der Schulzeit, spätestens aber in der Hochschule. Beim akademischen Nachwuchs für die HR-Führungsriege betrifft das vor allem die Wirtschaftswissenschaften, Jura und die Psychologie – die klassischen Rekrutierungsfächer für die künftigen Spitzenkräfte im Personalbereich. Schon zu Studienzeiten sollte – nicht nur in diesen Disziplinen – der systematische Einsatz von KI antrainiert werden.

Neue Fähigkeiten braucht das Land

Ein weiterer wichtiger Trend bei der Transformation in den Unternehmen ist die Abkehr von starren Jobprofilen und die zunehmende Ausrichtung der Personalstrategie auf dynamische Kompetenzmodelle. Diese Entwicklung hin zur „Skills Based Organization“ beeinflusst sowohl das Recruiting und die Talententwicklung als auch Karrierepfade und Workforce-Planung. Der Faktor „Fähigkeiten“ rückt damit stärker in den Fokus.

Mein Kollege an der International School of Management, Alex Michel, fasst diese gewünschten „neuen“ Fähigkeiten (von denen die meisten gar nicht so „neu“ sind) unter dem Begriff „Future Skills fürs Leben“ zusammen. Darunter versteht er:

- Lern- und Entwicklungskompetenzen
- Selbstkompetenz
- Sozial- und Beziehungskompetenzen
- Kognitive und Problemlösungskompetenzen
- Innovations- und Transformationskompetenzen
- Digitale und technologische Kompetenzen

Interessant ist an diesem Konzept unter anderem, was es nicht beinhaltet: nämlich die klassischen fachlichen Kompetenzen. Nun ist mein Kollege weit davon entfernt, für ein „Berufs-

Dilettantentum“ zu plädieren. Nein, solide erlerntes Fachwissen wird nach seiner Einschätzung auch in Zukunft die Grundlage einer jeden beruflichen Tätigkeit bilden. Aber es reiche eben immer weniger aus, allein auf diese einmal erworbene Qualifikation zu setzen. Im Gegenteil: Ab dem ersten Tag nach der ursprünglichen Ausbildung müssten die Arbeitskräfte der Zukunft die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und zur fortlaufenden Entwicklung einbringen.

Interessant ist an diesem Konzept darüber hinaus, dass es ausdrücklich die Grenzen zwischen „Arbeit“ und (Privat-)„Leben“ aufhebt. Nach Ansicht von Alex Michel sind die aufgezählten „Skills“ nämlich nicht nur für den künftigen beruflichen Erfolg ausschlaggebend. Gleichzeitig sorgten sie auch für ein „glücklicheres“ und als besser empfundenes Leben generell, wie er mit Erkenntnissen aus der Glücksforschung belegt. Dies betrifft zum Beispiel die Fähigkeit zur „Selbstkompetenz“, zu der er Faktoren wie „Selbstwahrnehmung“, „Selbstakzeptanz“ und „Selbstregulation“ zählt.

Denn auch das ist für die zukünftige Auswahl von Mitarbeitern wichtig: Diese müssen bereit und in der Lage sein, Verantwortung für sich selbst und ihre eigene Entwicklung zu übernehmen, also „selbstkompetent“ zu sein. Sie könnten auch nicht mehr einseitig darauf setzen, dass ihre Führungskräfte mit eventueller Unterstützung der Personalabteilung für ein erfolgreiches Teambuilding sorgen. Das müssten die Mitarbeiter vor dem Hintergrund zunehmender Projektarbeit mithilfe ihrer „Sozial- und Beziehungskompetenzen“ zunehmend selbst in die Hand nehmen.

Auch die „Kognitiven und Problemlösungskompetenzen“ müssen in der Logik der „Future Skills“ künftig ein stärkeres Auswahlkriterium darstel-



len. Schnelles und systematisches Aneignen von neuen Kenntnissen und Fähigkeiten werde noch wichtiger, damit auf die ständig wechselnden Herausforderungen zielgerichtet reagiert werden kann. Das schließt auch die Entwicklung neuartiger Lösungsansätze und deren Anwendung in der Praxis ein („Innovations- und Transformationskompetenzen“).

Häufig werde all das in der Zukunft mit künstlicher Intelligenz oder anderen heute noch unbekannten Instrumenten umgesetzt werden („digitale und technologische Kompetenzen“). Die Top-Führungskräfte hätten in diesem Bereich wie bei allen anderen Skills Vorbildfunktion. Die Devise müsse sein: Auch der CEO kann GEO. Der Vorstandsvorsitzende müsse ebenso wie alle anderen Führungskräfte und Mitarbeiter willens und fähig sein, sich (unter anderem) die neuesten Kenntnisse aus der Generative Engine Optimization anzueignen, um das Potenzial der künstlichen Intelligenz für sich und das Unternehmen zu nutzen.

Die Führungskraft als Mensch-Maschine-Dirigent

Der sehr umfassende Ansatz der „Future Skills“ könnte beim ersten Anschauen den Eindruck erwecken, als bräuchten die „Mitarbeiter der Zukunft“ keine Führung mehr, da sie ja „selbstreguliert“ und „selbstgesteuert“ im Austausch mit anderen ihre Arbeit verrichten sollen. So weit geht das Konzept aber nicht. Zum einen, weil es die mangelnde menschliche Perfektion einkalkuliert. Zum anderen, weil gute Führung das Modell auf eine weitere, höhere Ebene hieven kann, Stichwort: „Human Centric Leadership“.

Gerade in Zeiten der vielfältigen Unsicherheiten und der Komplexität in hybriden und KI gestützten Umgebungen ist die prinzipielle physische Präsenz einer Person von Bedeutung (selbst wenn diese nur „remote“ in Erscheinung tritt). Es geht dabei um Führung mit (Unternehmens-)Kultur und Werten, sprich: die begleitende menschliche Seite der HR-Transformation. Maschinen können vieles schaffen – aber keine Empathie oder gar Sympathie. Zur „Employee Experience“ gehören aber auch (psychologische) Sicherheit, Solidarität und Resilienz.

Der Wirtschaftsinformatiker Hui Xiong bezeichnet daher die künftigen Führungskräfte als „Mensch-Maschine-Dirigenten“. Darunter versteht er Personen, die komplexe Netzwerke intelligenter Systeme nahtlos zu orchestrieren vermögen, gleichzeitig aber auch über strategische Vision und menschliche Urteilskraft verfügen. Keinen

Bedarf sieht er künftig mehr – auch im Personalbereich – an austauschbaren Spezialisten mit routinemäßiger Fachkenntnis.

Gleichzeitig unterscheidet er bei den Mitarbeitern zwischen „Personal“, „Talenten“ und „Figuren“. Die Basis der Belegschaft bildet dabei das „Personal“ – Arbeitskräfte mit Routine-Tätigkeiten, deren Posten zunehmend von der „Maschine“ beziehungsweise dem „Programm“ ersetzt werden können. Es folgen die „Talente“ – ein anderer Begriff für die klassischen Fachkräfte, die Experten in ihrem Aufgabengebiet sind. Deren Tätigkeit könne, so Hui Xiong, (noch) nicht von der „Maschine“ übernommen werden, wohl aber von Kollegen, die ihre eigene Produktivität mithilfe der künstlichen Intelligenz dramatisch steigern.

An der Spitze des Modells schließlich stehen die „Figuren“. Diese zeichnen sich nicht nur durch fachliche Meisterschaft aus, sondern auch durch Weitsicht und Führungskraft. Sie seien die „Architekten der Zukunft“, die neue Strukturen schaffen, Standards setzen und prägende (Arbeitgeber-) Marken formen. Insbesondere im Personalbereich kämen noch weitere typisch „menschliche“ Stärken hinzu: Neugier und Interesse (an anderen Menschen), Moral und Ethik sowie schöpferische Kraft – mit der etwas ganz Neues, noch nie Dage-wesenes geschaffen werden kann.

Das Ende des Peter-Prinzips?

Stichwort „Schöpfung“: Noch hat die künstliche Intelligenz – zumindest nach meiner Kenntnis – kein Kunstwerk geschaffen, das auf einer Stufe stünde mit Mozarts „Zauberflöte“ oder dem „Letzten Abendmahl“ von Leonardo da Vinci. Aber dass die KI den Menschen in Bezug auf die Gedächtnisleistung und die Verarbeitungsgeschwindigkeit überflügelt, weil sie gewaltige Informationsmengen speichern und augenblicklich synthetisieren kann, ist unbestritten. Sie ist dem menschlichen Gehirn bei der Effizienz und der Breite des Wissens überlegen. Deswegen dürfte vorhersehbare, regelbasierte Arbeit zunehmend von den Siliziumsystemen übernommen werden. Aber es gibt noch eine weitere Hoffnung – gerade auch im Hinblick auf die Zukunft der Personalarbeit. Nämlich, dass sie objektiver und damit fairer bei der Beurteilung von Menschen und ihrer Leistung sein könnte.

Das Thema beschäftigt die Menschheit (und nicht nur die „Personaler“) seit Adam und Eva: Wie können Personen gerecht bewertet und idealerweise auch noch ihre Arbeitsergebnisse in der Zukunft verlässlich vorausgesagt werden? Dass hierar-

chischer Aufstieg und Karrieren jeder Art nicht auf eindeutig messbarer Kompetenz basieren, wurde immer schon vermutet. Inzwischen lässt sich diese Annahme auch zumindest für die Arbeitswelt empirisch korrekt belegen. Tatsächlich korreliert Karriereerfolg signifikant stärker mit persönlichen Netzwerken, sozialer Herkunft und kommunikativer Aufgeschlossenheit. Letztlich also dem „Similarity Bias“ – der (meist) unbewussten Bevorzugung von Personen, die der Führungskraft ähneln.

Was gern als „Talent Management“ bezeichnet wird, ist häufig nichts anderes als die Reproduktion bestehender Machtstrukturen durch subjektive Sympathieentscheidungen. Studien zeigen, dass bis zu 60 Prozent einer Leistungsbewertung Rückschlüsse auf den Bewertenden zulassen, aber kaum etwas über die bewertete Person aussagen. Befördert werden oft nicht die Besten, sondern die Anpassungsfähigsten und Lautesten. Das „Peter-Prinzip“ – der Aufstieg bis zur Stufe der eigenen Unfähigkeit – ist kein Witz aus dem Kabarett, sondern gelebte Praxis in vielen Unternehmen. Es gibt Studien, denen zufolge in bis zu 82 Prozent der Fälle die falsche Person für die Managerrolle ausgewählt wird.

Diese Fehlsteuerung führt zu enormen wirtschaftlichen Schäden, auch wenn diese nicht immer exakt beziffert werden können. Allein schon deshalb, weil unfähige Führungskräfte dazu neigen, ihrerseits wiederum unfähige Führungskräfte und Mitarbeiter einzustellen. Gleichzeitig sinkt die Leistungsbereitschaft der echten Leistungsträger im Unternehmen, weil sie keine oder zu wenig Wertschätzung für ihre Leistung wahrnehmen. Manche ziehen sich dann in die innere Kündigung zurück, andere verlassen die Abteilung oder sogar das Unternehmen.

Die KI-Befürworter in der Leistungsbeurteilung setzen daher auf (vermeintlich?) objektive, datenbasierte Ergebnisse (Output) statt auf physische Anwesenheit oder „Bemühen“ (Input). Nach ihrer Ansicht sollten Bewertungen durch kontinuierliche Datenpunkte ersetzt werden, die Leistung unabhängig von der Sympathie einer einzelnen Führungskraft verifizieren. Algorithmen und kalibrierte Peer-Reviews seien hierbei – trotz aller Kritik – dem „Bauchgefühl“ eines einzelnen Vorgesetzten überlegen. Denn sie würden den sogenannten „Halo-Effekt“ minimieren, bei dem eine relevante, aber nicht direkt messbare Zielgröße (wie etwa die tatsächliche „Leistung“) von einem äußerlichen Merkmal (wie etwa dem Aussehen, der Redseligkeit oder dem Humor) überleuchtet wird. Solange aber Führungskräfte nach Intuition

statt nach Evidenz entscheiden, bleibt die Personalentwicklung ein Glücksspiel.

Die künstliche Intelligenz könnte all das verhindern oder zumindest verbessern. Wenn erst standardisierte Verfahren von der Personalrekrutierung über die Leistungsbeurteilung bis zur Karriereentwicklung mehr oder weniger von der künstlichen Intelligenz „getrackt“ würden, wären die Verfahren nicht nur im Sinne der Bestenauswahl effizienter, sondern auch moralisch fairer und ethisch korrekter. Allerdings zeigen erste Studien auch schon die Limitationen der IT-gestützten Personalarbeit. Denn die Programme müssen befüllt und fortlaufend mit neuen Daten gefüttert werden – und dabei werden durchaus die gleichen Vorurteile in die Maschinen eingepflegt, die auch schon in den „klassischen“ Verfahren auftauchen. Häufig geschieht dies unbewusst (weil zum Beispiel Männer sich gern an männlichen „Standards“ orientieren), teilweise aber auch bewusst (weil keine älteren Mitarbeiter eingestellt werden sollen oder Quoten für bestimmte Personengruppen wie Frauen, ethnische Minderheiten oder Migrationshintergründe angestrebt werden).

Fazit

Was bleibt als Fazit? Ja, die künstliche Intelligenz wird die Personalarbeit nachhaltig verändern. Aber nein, sie wird nicht alles auf den Kopf stellen. Sie wird manches besser und schneller machen. Aber sie wird nicht alle Probleme beseitigen können. Der Mensch bleibt wichtig – aber er/sie/es muss lernen, mit den neuen „Maschinen“ umzugehen. Und das möglichst schnell.

Literaturhinweis:

Alex Michel: Future Skills fürs Leben. Orientierung, Lernen und Entwicklung in unsicheren Zeiten. Verlag BoD Books on Demand, Hamburg 2026

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

PROF. DR. ECKHARD MARTEN

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



Merkblatt AGG und Gleichbehandlung

- ideal für alle Beschäftigten – auch ohne PC-Zugang
- leicht verständlich und anschaulich illustriert
- Umschlag firmenindividuell gestaltbar



**Schnell
und einfach
Informationspflicht
nach § 12 AGG
erfüllen!**

Jetzt bestellen: www.datakontext.com/merkblatt-AGG



Führung im Wandel: Leadership 4.0

Professor Dr. Norbert Rohleder Studiengangsleitung Business Administration M.Sc. an der Hochschule Mainz erläutert in seinem neuesten Beitrag für die HR Performance, welche Herausforderungen der digitale Wandel für Führungskräfte mit sich bringt und wie Leadership 4.0 Organisationen zukunftsfähig macht.

In einer Zeit rasanter technologischer Entwicklungen, zunehmender Vernetzung und sich wandelnder Mitarbeitererwartungen steht Führung vor einem grundlegenden Umbruch. Einschlägige Studien zeigen, dass über die Hälfte aller Führungskräfte überzeugt ist, dass die derzeit gelebte Führungspraxis nicht mehr den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt entspricht.

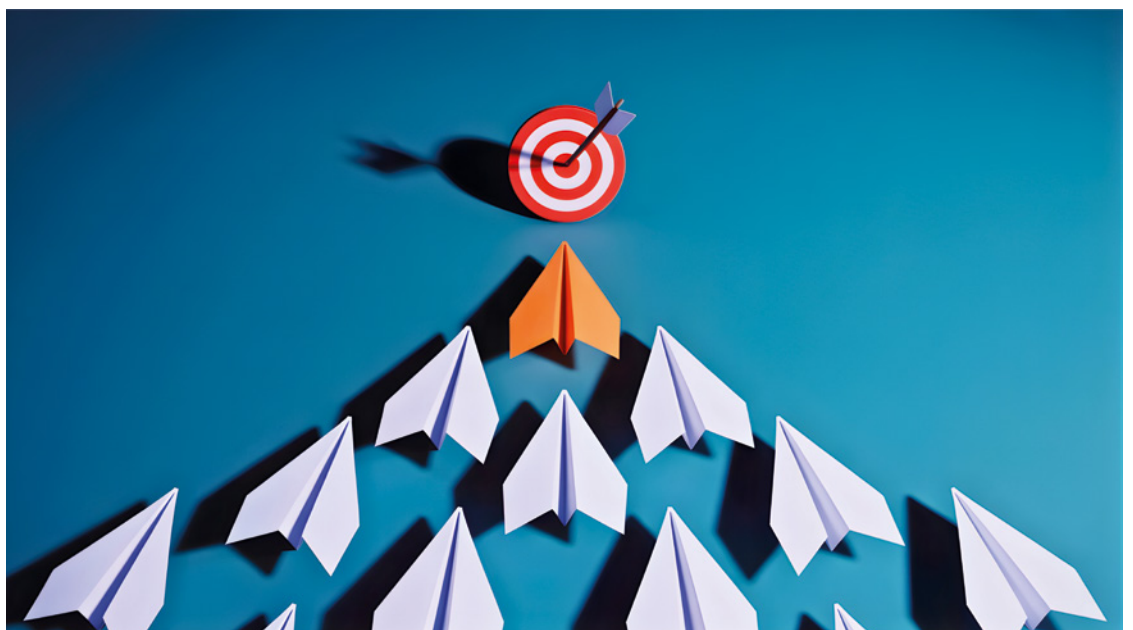
Leadership 4.0 beschreibt diesen Wandel: weg von starren Hierarchien und autoritären Führungsstilen – hin zu mehr Agilität, Vertrauen, Selbstorganisation und digitaler Kompetenz. Dabei geht es nicht nur um neue Werkzeuge oder Methoden, sondern um ein neues Verständnis von Führung: Führung, die inspiriert, verbindet und befähigt – und damit den Wandel aktiv gestaltet.

Warum Führung neu gedacht werden muss

Die tiefgreifenden Veränderungen durch Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Automatisierung,

Fachkräftemangel und die fortschreitende Vernetzung der Arbeitswelt stellen Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen. Klassische Führungsmodelle stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Leadership 4.0 ist die Antwort auf diese Entwicklungen: Sie steht für eine moderne, agile und menschenzentrierte Führungskultur, die Flexibilität, Eigenverantwortung und Sinnorientierung in den Mittelpunkt stellt. Und sie steht für die Fähigkeit, eine Vision zu vermitteln, Menschen zu inspirieren und zu motivieren, um Wandel herbeizuführen und Menschen zu entwickeln.

Zudem verändern gesellschaftliche und generationelle Entwicklungen die Erwartungen an Führung: Geschäftsführer treten heute in Sneakern und Hoodie auf, Hierarchien werden flacher, Kommunikation erfolgt auf Augenhöhe, und Social Media wird selbstverständlich zur Vernetzung und Wissensvermittlung genutzt. Arbeitsräume wandeln sich von Einzelbüros zu kollaborativen, offenen Arbeitsumgebungen – sichtbarer Ausdruck einer neuen Unternehmenskultur.



Was bedeutet Leadership 4.0?

Im Leadership 4.0 nimmt vor allem die Gestaltung von werteorientierten Beziehungen zu den Mitarbeitenden eine bedeutsame Rolle ein. Denn: In der zukünftigen Arbeitswelt braucht es viel mehr als materielle Anreize, Planung und Optimierung von Arbeitsabläufen und offene Strukturen – Autonomie in Form von Entscheidungsfreiräumen, Eigenverantwortung und eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sind für Motivation und persönliches Engagement der Beschäftigten zunehmend entscheidend. Führungskräfte werden zu Coaches und Enablern, die Freiräume schaffen, Selbstorganisation fördern und die Potenziale ihrer Teams entfalten.

Als zentrale Elemente von Führung 4.0 lassen sich nennen:

- **Partizipation:** Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einbinden.
- **Transparenz:** Offene Kommunikation auf allen Ebenen fördern.
- **Empathie:** Menschliche Bedürfnisse erkennen und wertschätzend handeln.
- **Digitale Kompetenz:** Social Media, hybride Tools und KI zur Unterstützung von Führung nutzen.
- **Vernetzung:** Austausch über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg fördern.

Darüber hinaus erwartet Leadership 4.0 ein Agieren mit sozialen Medien. Dies begünstigt auch ein Führen aus der Ferne und lässt eine neue Kultur in der Zusammenarbeit entstehen. Es geht nicht mehr um antiquierte „Macht und Kontrolle“, sondern um Führen in flachen Strukturen, auf Augenhöhe. Offenheit, Kommunikationskompetenz, Partizipation und Vernetzung sind entscheidende Faktoren, wenn es um die Motivation der Mitarbeitenden und damit nachhaltige Ergebnisse geht.

Die neue Rolle der Führungskraft

Führungskräfte von heute müssen verstärkt ihre sozialen und empathischen Kompetenzen entwickeln. Es sind Persönlichkeiten gefragt, die

- über Einfühlungsvermögen verfügen,
- ihren Mitarbeitenden Impulse zur persönlichen und beruflichen Entwicklung geben,
- in der Lage sind, Ziele und Sinnhaftigkeit in der Arbeit zu vermitteln,
- Wertschätzung zum Ausdruck bringen,
- für ihre Mitarbeitenden Spielräume schaffen, innerhalb derer sie eigenverantwortlich agieren können.



Es geht vor diesem Hintergrund auch um ein positives Arbeitsklima, eine harmonische und gleichzeitig anregende Arbeit in flexiblen Teams und Netzwerken. Führungskräfte sollten dabei Vorbilder sein, ihre Mitarbeitenden inspirieren und geistig anregen und ihnen als individuelle Coaches zur Verfügung stehen.

Rahmenbedingungen für Leadership 4.0

Eine Blaupause zur Ausgestaltung von Leadership 4.0 in Unternehmen kann nicht existieren, denn jede Organisation hat seine ihre Kultur und ihre Besonderheiten, die es zu berücksichtigen gilt. Dennoch gibt es Erfolgsfaktoren, die im Rahmen einer individuellen Umsetzung in das Blickfeld genommen werden sollten:

- **Top-Management-Commitment:** Vonseiten der Geschäftsführung und des Vorstands bedarf es nicht nur der Zustimmung, sondern auch der Überzeugung, dass Leadership 4.0 zur Motivation, Produktivität und somit zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beiträgt. Das könnte sich auch daran zeigen, dass Führungsziele in die Strategie- und Zielplanung des Unternehmens eingebunden werden.
- **Zeit für Reflexion:** Führung passiert nicht „nebenher“ – sie benötigt Zeit, vor allem auch für die gemeinsame Reflexion von eigenem Verhalten mit dem Team. Deshalb sollte dieser Zeitfaktor in der Planung des Tagesgeschäfts von Führungskräften entsprechende Berücksichtigung finden.

- **Gemeinsames Führungsleitbild:** Führungsprinzipien und Werte sollten gemeinsam erarbeitet und in einem Führungsleitbild festgeschrieben werden, damit ein einheitliches Führungsverständnis gefördert wird. Hier geht es nicht um eine einseitige Kommunikation durch Poster oder in Form von Hochglanzbroschüren, sondern um eine intensive und kollektive Auseinandersetzung.
- **Partizipation:** Zur Umsetzung der Führungsziele und damit zentraler Erfolgsfaktor für ein lebendiges Führungsleitbild ist das aktive Miteinbeziehen der Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess der Führungsziele und -werte. Wenn Betroffene ihren Input geben können, ist eine Übersetzung des Leitbildes in entsprechendes Verhalten im Alltag wahrscheinlicher, und Führungskräfte können im gemeinsamen Dialog Klarheit zu ihrer Rolle als Führungskraft erhalten.
- **Kontinuierlicher Dialog:** Ein regelmäßiger Dialog zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft sollte obligatorisch sein. Institutionalisierte Mitarbeitergespräche, organisierte Informationsrunden (z. B. Teammeetings, Jour fixes, Abteilungsversammlungen) sind wichtige Foren für den systematischen und regelmäßigen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, ermöglichen eine nachhaltige Umsetzung von Führungszielen und sind die Basis für Vertrauen und nachhaltige Entwicklung.

Fazit: Leadership als kontinuierlicher Lernprozess

Leadership 4.0 stellt hohe Anforderungen an Reflexionsfähigkeit, Lernbereitschaft und Selbstführung. Deshalb benötigen Führungskräfte vor allem die Fähigkeit und Bereitschaft, das geplan-

te oder realisierte eigene Verhalten zu reflektieren, sich die zugrunde liegenden Handlungsrou-tinen bewusst zu machen und deren Wirksamkeit zu hinterfragen.

Eine der zentralen Herausforderungen für Führungskräfte ist das Selbstverständnis, das Führungshandeln regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und dabei auch Zielkonflikte, Widersprüche und Führungsfehler offen zu thematisieren. Nur wer bereit ist, Führung als dynamischen Entwicklungsprozess zu begreifen, kann den Wandel aktiv gestalten – zum Vorteil der Mitarbeitenden, des Unternehmens und der Gesellschaft.

Literaturhinweise:

- Frehner, Thomas: Führung heute. Erfolgsfaktoren des New Leadership, SpringerGabler, Wiesbaden 2023
- Kastner, Christian; Hesmer, Daniel; Krings, Werner (Hrsg.): Führung im Wandel, Wie KMUs dynamische Zeiten meistern, SpringerGabler, Wiesbaden 2025
- Knobel, Ulrich H.: Führen mit Kompetenz: Vom Führungsver-sagen zum Führungserfolg, SpringerGabler, Wiesbaden 2023
- Lippold, Dirk: Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung, SpringerGabler, Wiesbaden 2019
- Seelhofer, Daniel: Das Leadership Buch: Grundlagen und Tools, mit denen ganzheitliche Führung im Alltag erfolgreich gelingt, Pearson Studium, München 2019
- Sprenger, Reinhard K.: Führen: Die Quintessenz, Campus Verlag, Frankfurt 2025

PROF. DR.

NORBERT ROHLEDER

ist Professor für Human Resource Management und Soziale Interaktion an der Hochschule Mainz, E-Mail: norbert.rohleder@hs-mainz.de



Foto: © Hochschule Mainz/Nathalie Zimmermann

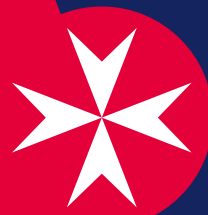
Vermächtnis mit Herz

Ihr Erbe. Ihre Geschichte. Ihr Wunsch.

**Gemeinsam Werte sichern,
Zukunft gestalten.**

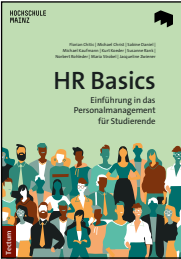
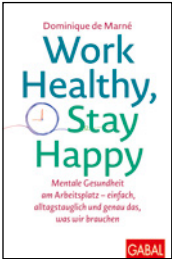


JOHANNITER
Johanniter-Kliniken



**Jetzt
starten!**

Buchvorstellungen

			
Titel	HR Basics	Work Healthy, Stay Happy	Die Transformationsformel
Autor	Autorenkollektiv der Hochschule Mainz	Dominique de Marné	T. Komkowski, B. Viedenz, N. Davila, T. Niggemeier, J. Antony
Inhalt	Das Buch ist eine kompakte Einführung in die wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen des modernen Personalmanagements. Es behandelt umfassend alle Funktionen entlang des Employee-Lifecycles, von der Rekrutierung über die Personalentwicklung bis hin zum strategischen HR-Management. Speziell für Studierende konzipiert, fördert es ein fundiertes Verständnis für HR-Themen. Berufstätige und HR-Professionals profitieren ebenfalls von den praxisorientierten Anregungen.	Psychische Gesundheit ist ein Dauerthema – die meisten Bücher dazu bleiben entweder zu theoretisch, zu allgemein oder blenden die Realität moderner Arbeitswelten aus. Das Buch richtet sich an alle Berufstätigen, die ihre mentale, soziale und körperliche Gesundheit stärken möchten, aber keine Zeit und Lust auf die herkömmlichen Selbstoptimierungsratgeber haben. Alltagstauglich, praxisnah und ohne erhobenen Zeigefinger zeigt die Autorin, wie mentale, soziale und körperliche Gesundheit ins Berufsleben integriert werden kann.	Unternehmen stehen heute vor komplexen Herausforderungen durch digitale Transformation, Globalisierung und die Beschleunigung des Wandels. Dennoch bleibt die Erfolgsquote von organisatorischen Transformationen oft unbefriedigend. Das Buch setzt genau hier an und präsentiert einen neuen und interdisziplinären Ansatz, der Operations Management mit Psychologie in der Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung verbindet.
Zielgruppe	Studierende und Berufseinsteiger sowie alle Berufstätigen und HR-Professionals	Berufstätige aller Branchen und Hierarchieebenen	Führungskräfte, HR- und Change-Verantwortliche, alle Mitarbeitenden in Transformationsrollen
Vorteile	• Didaktisch optimierte Einführung speziell für Studierende und Einsteiger • Praxisorientierte Expertise durch das HR-Campus-Team der Hochschule Mainz • Kompaktes, studienfreundliches Format mit optimalem Umfang für Lehrveranstaltungen	• Das Buch erklärt Arbeitsgesundheit entlang eines realen, typischen Arbeitstages. • Drei Beispielpersonen zeigen konkrete Belastungsmuster und passende Lösungen. • Mit digitalen Zusatzmaterialien wie Checklisten, Reflexionsfragen, Anleitungen und Umsetzungsplan	• Basiert auf einer fünfjährigen Studie mit über 500 Expert:innen • Es verbindet Operations-Management und Psychologie zu einem einzigartigen Transformationsansatz. • Sieben Schlüsselkomponenten bieten einen klaren, praxisnahen Transformationsrahmen.
Bibliografische Daten	Verlag: Tectum Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 168 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-68900-252-7	Verlag: GABAL Auflage: 1. Auflage 2026 Umfang: 184 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-96739-274-6	Verlag: Wiley-VCH Auflage: 1. Auflage 2026 Umfang: 240 Seiten Einband: Hardcover ISBN: 978-3-527-51247-8
Preis	22,90 Euro	22,90 Euro	29,99 Euro

Hannes, der IT-User

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

Hannes sitzt in seinem Büro am PC und sollte dringend die Vorbereitungsaufgabe für das nächste Meeting eingeben. Seit einiger Zeit gibt es dafür ein kollaboratives Tool. Alles läuft jetzt über Miro-Board, Microsoft Loop und Teams.

Wenn die Technik zurückschlägt

Hannes ist irgendwie überfordert. „Das ging früher einfacher“, murmelt der Endfünfziger leicht genervt vor sich hin. Irgendwie schafft er entweder den Zugang ins Miro-Board nicht oder er weiß dann nicht, wie er es eintragen soll, oder verschiebt dann alle Vorformatierungen. Aus Trotz setzt er nun alles in ein Word-Dokument und lässt es noch vor Beginn des Meetings in Old-School-Manier per E-Mail den Kollegen zukommen.

Er schreibt und schreibt, hörbar auch seine Kraft in seinen Fingern. Die Tastatur hat enorme Nehmerqualitäten. Tempo und Kraft nehmen proportional zu Hannes Nervenanspannung zu. Der Grund ist der, dass es nach jedem Tastendruck ca. zwei bis fünf Sekunden dauert, bis der Buchstabe auf dem Bildschirm erscheint. Verzögerungszeit: Tendenz zunehmend. Zwischendurch knallt er seine ganzen Sätze in einem Aufwasch drauf. Mit allen Schreibfehlern, die sich wiederum nur verzögert löschen lassen.

Entnervt greift er zum Telefonhörer und kontaktiert die firmeninterne IT-Hotline. „Zurzeit sind alle Techniker besetzt. Bitte eröffnen Sie ein Ticket oder warten Sie auf einen Kollegen“. Das macht er. Hannes erklärt dem IT-Kollegen sein Problem. Die Antwort: „Wir haben vor drei Tagen einen Release des Systems für heute angekündigt. Es dauert noch bis um 17:00 Uhr. In dieser Zeit können die PC-Systeme nicht vollumfänglich benutzt werden“.

Hannes und die verschwundene Dienstags-Mail

Hannes entgegnet wenig begeistert: „Davon höre ich heute zum ersten Mal“. Der IT-Head-for-Specialist-Support-Dispatch-Manager meint dann lapidar: „Stand in der E-Mail vom Dienstag.“ Im Wissen, dass die IT immer am längeren Hebel ist,

gibt Hannes auf. „Ja, wenn Sie meinen“, und legt den Telefonhörer auf.

Auf jeden Fall sucht Hannes verstohlen nach dieser E-Mail-Nachricht im Posteingang. Leicht beschämt findet er die Nachricht wieder. Ungelesen, eingetroffen am Dienstag um 09:01 Uhr. Er verlässt das Büro und kommt um 17:05 Uhr zurück. Im Grund sollte das ja jetzt funktionieren. Er setzt sich deutlich besser gelaunt wieder an sein Gerät und beginnt zu schreiben. „Das System steht zurzeit nicht zur Verfügung“, lautet die lapidare Botschaft. Dazu noch etwas kleiner im gleichen Fenster: „Bitte kontaktieren Sie Ihren Systemmanager“.



Das macht Hannes. Nimmt mit frisch geladener Ärger-Energie den Telefonhörer in die Hand. „Herzlich willkommen beim IT-Service. Wir bedanken uns für Ihren Anruf. Die Supporthotline ist von 08:00 bis 17:00 Uhr für Ihre Anliegen bereit. Für Anrufe außerhalb dieser Zeiten eröffnen Sie ein Ticket“. – Ach! Ticket eröffnen, wenn das System außer Betrieb ist.

Selbst ist der Mann ...

Hannes packt sein Smartphone aus und sucht in Software-User-Blogs nach Lösungen, wie man ein firmeninternes Office-System neu aufsetzt. „Die lernen mich noch kennen“, entweicht es ihm im Flüsterton, aber nicht ohne Ironie.

„Aha, da haben wir's ja!“, ruft er und ist fündig geworden. Er knackt via Link die Schutzsysteme und deinstalliert das Office-Paket. Triumphierend meint er zu sich: „Microschrott ist weg – selbst ist der Mann – gerade außerhalb der Bürozeiten!“. Hannes zieht sich die neuste Linux-Version herunter und knallt Apache-OpenOffice darauf. So, jetzt kann Hannes sein Dokument verzögerungs-

frei schreiben. Es scheint bestens zu funktionieren ... fast ... außer, dass der Drucker jetzt alles nur noch in japanischen Schriftzeichen ausdruckt.

Hannes ist am Ende. Er nimmt einen Block, schreibt die Vorbereitungsaufgabe handschriftlich auf eine DIN-A4-Seite, scannt sie mit 600 dpi ein und speichert das Dokument als komprimierte JPG-Datei ab. „Ja, das sieht doch perfekt aus“, meint er und verdrängt den Gedanken, mit welchen Worten ihn der IT-Head-for-Specialist-Support-Dispatch-Manager und vor allem der Verantwortliche für Cybersecurity am nächsten Morgen kontaktieren wird ...

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



**Seltener Moorbewohner sucht feuchten Grund in sonniger Lage zwecks WG.
Telefon: 030.284984-1574**

Helfen Sie mit einer Moor-Patenschaft!

Moore sind echte Klimaschützer. Bewahren Sie mit uns diese Lebensräume und ihre Bewohner!



NABU.de/moor-pate
E-Mail: paten@NABU.de

**Eine
Patenschaft
können Sie auch
verschenken!**

WIR STELLEN VOR

Lena-Elisa Menkhaus

Profil:

Vorname, Name: Lena-Elisa Menkhaus

Firma, PLZ/Ort: Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V., 33602 Bielefeld

Position/Tätigkeit: Referentin für digitale Kommunikation & Pressearbeit Girls'Day | Boys'Day

Kontakt Daten: menkhaus@kompetenzz.de



Foto: © Madeline Rasche



Foto: © Lena-Elisa Menkhaus mit Tabea Schroer, Projektleitung der Bundeskoordinierungsstelle Girls'Day & Boys'Day

Zum Beruf

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

Zum Ende meiner Schulzeit wollte ich Journalistin werden. Der Tipp eines bekannten Journalisten war, nicht Journalismus zu studieren, sondern etwas, was meinen Interessen entspricht.

Ich bin dann bei Kulturwissenschaften und Gender Studies gelandet. Von dort aus ging es erst einmal in die Veranstaltungsbranche, dann in den Bereich Erwachsenenbildung und schlussendlich zur Bundeskoordinierungsstelle in die digitale Kommunikation und Pressearbeit beim Girls'Day und Boys'Day.

Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?

Ich finde es toll, dass mein Job meinen damaligen Berufswunsch mit den verschiedenen Stationen meines beruflichen Weges verbindet. Zudem ist mir die Sinnhaftigkeit im Job sehr wichtig.

Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?

Ich glaube, es wurde gerade im Bereich Text- und Bilderstellung erst mal genug erfunden.

Ihre Botschaft an unsere Leser?

Berufswege verlaufen selten geradlinig und genau darin liegt oft die Stärke. Mein eigener Weg führte vom Wunsch, Journalistin zu werden, über Kulturwissenschaften und Gender Studies bis in die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Girls'Day und Boys'Day. Ich wünsche mir eine Berufsorientierung, die Interessen und Talente in den Mittelpunkt stellt, nicht Erwartungen oder Rollenbilder. Gleichstellung ist für mich kein Randthema, sondern eine Grundvoraussetzung für eine faire Gesellschaft und moderne Arbeitswelt. Wenn wir jungen Menschen mehr Freiheit geben, ihren eigenen Weg zu gehen, profitieren am Ende alle davon.



Foto: © Tobias Koch

Persönliches

Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?

Tischlerin oder Dschungelforscherin.

Ein guter Tag beginnt ...

... möglichst entspannt mit Sonne, die durchs Fenster fällt, und einem Kaffee. Ein gut gelautes Kind ist auch nicht unerheblich.

Am liebsten beschäftige ich mich mit ...

... einem guten Buch und meinem Garten.

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

... eine Stiftung gründen und viele tolle Frauen fördern.

Was ist für Sie im Leben wichtig?

Gleichstellung. Immer und überall.

Worüber können Sie lachen?

Zum Glück ganz gut über mich selbst.

Wobei können Sie am besten abschalten?

Bei einem guten Buch.

Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?

Einen Kurztrip nach Schottland.

Was bedeutet Ihnen Sport?

Stetig den inneren Schweinehund zu überwinden.

Hier können Sie ein Buch empfehlen:

Wie „Risse in der Erde“ von Claire Leslie Hall.



Foto: © Lena-Elsa Menkhaus

Entweder ... oder:

Tee oder Kaffee? Kaffee.

Hund oder Katze? Katze.

Berge oder Meer? Meer.

Sommer oder Winter? Keins davon ist ohne das andere schön.

Fahrrad oder Auto? Fahrrad.

(Nacht)Eule oder Lerche? Lerche.

Kino, DVD oder Streaming? Streaming.

HR Performance 4/2026 – Dezember (geplante Themen)

HR-Digital & KI

HR-Software | Cloud für den Mittelstand

Human Capital Management

HR-Outsourcing

HR-Global | New Work

Personalcontrolling | -reporting | -analytics/

SPECIAL „Best of HR 2026/27“



Veranstaltungen

Zukunft Personal Europe

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

Datenschutz Kompakt

29. und 30. September 2026 – Onlineseminar
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Internationale Mitarbeitende rechtssicher einstellen

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

Altersteilzeitarbeit: Umsetzung und Abrechnung

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

Reisekosten und Bewirtung sauber abrechnen

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

Konzerndatenschutz

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

RDV-Forum

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

Aktuelle Infos und Änderungen unter www.datakontext.com.

Impressum

HR Performance

#Netzwerk_für_digitale_HR

Verlag:

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

Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)
Tel.: 01 72/2 66 35 22
E-Mail: [info\(at\)franz-langecker.de](mailto:info(at)franz-langecker.de)

Redaktion:

Michael Dullau,
Prof. Dr. Wilhelm Müller

Online-Redaktion:

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

Kontakt und Informationen – Produktsicherheitsverordnung:

Stefan Waldeisen,
Tel.: 0 22 34/9 89 49-0, E-Mail:
[stefan.waldeisen\(at\)datakontext.com](mailto:stefan.waldeisen(at)datakontext.com)
www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung

Abo-Service:

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

Abonnement:

Jahresabonnement: 154,00 Euro
Einzelheft: 42,00 Euro

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

Anzeigenverwaltung

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

Anzeigen-/Mediaberatung und Sonderdrucke:

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

Nachdruck:

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

Satz/Layout:

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

Druck:

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

Druckauflage:

5.500 Stück
34. Jahrgang 2026
ISSN 1866-3753

Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + ein Special zur
HRP 4/2026

Beilage:

HR RoundTable News

Bildnachweis:

Petra Priggemeyer, DATAKONTEXT;
Firmenbilder (z.T. KI-generiert);
stock.adobe.com;
Aimanasrn, Berit Kessler, CrazyCloud,
Creative Image, HBS, Home-stock, Ivan,
khunkornStudio, krissikunterbunt,
Maria Vitkovska, Mdlbrahim,
miss irine, Mudakir, New Africa, NK,
Olena, pattilabelle, Robert Kneschke,
Samir, Sansert, Stillfx,
Vlad Sokolovsky, Yaroslav Astakhov

2027

alga-Regionaltagungen

Der Jahreswechsel 2026/2027 in der Entgelt-abrechnung und Personalbetreuung

02.-03. November 2026 | Köln
25.-26. November 2026 | Online

Schwerpunkte:

- ✓ Gesetzesänderungen
- ✓ Best Practice
- ✓ Erfahrungsaustausch
- ✓ Netzworlbildung
- ✓ BMF-Schreiben

**Jetzt Platz
sichern!**

Jetzt anmelden:
www.datakontext.com/alga-Regionaltagungen



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