



Praxisberichte für Personal vom HR-RoundTable

RoundTable NEWS

Ausgabe April 2026

LEARNING

Homo crescens – Paradigmenwechsel
in der Personalentwicklung

EMPLOYER BRANDING

Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor

LEADERSHIP

Von Social Media zu Sinn

NEW WORK

Die 4-Tage-Woche – Zukunftsmodell
oder Zeitgeist?

GESUNDHEIT

Der Stellenwert psychologischer
Sicherheit – von digitaler und
hybrider Zusammenarbeit

NEW WORK

Das größte Update der Arbeitswelt

Adolf Michael Picard · Experte der HR-RoundTable ACADEMY



Mit freundlicher Unterstützung:



**Vielen Dank
für die
langjährige
Unterstützung!**



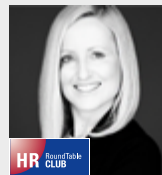
KATHARINA BAARTZ
Strategische HR-Business-Partnerin
Berliner Stadtreinigung (BSR)



CHRISTOPH BADENHOP
Gesundheitsmanagement, Trainer,
Polizeibeamter



CHRISTIAN BAUMANN
Director Human Resources
SWISS KRONO TEX GmbH & Co. KG



MANUELA BECKER
langj. Personalleitung Schweiz &
Deutschland, Expertin des
HR-RoundTable CLUB



RALF BERNIS
Leiter Prozessmanagement &
Fachredaktion Personal
Deutsche Bahn AG



MARTIN DAMM
Personalleiter
Brüder Schläu GmbH & Co. KG



OLIVER EWINGER
AI-Experte
The AI-Land



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt
für Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



FABIENNE FLEISCHMANN
Consultant Change Management
Robert Bosch GmbH



BJÖRN FÖRSTERLING
Geschäftsführer
WelfenAkademie e. V.



OLIVIA FRANK
Dozentin Hochschule München,
langjährige CEO und CFO



ROBERT FRANK
Vice President Human Resources
EMEA, Attorney
Genesys



DR. JULIA-SOPHIE FUCHS
Co-Founder
rhome GmbH



HORST VAN GAEDLONK
Geschäftsführer
gmo. Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



SABRINA GLEICHMANN
Head of Talent Acquisition
ENGIE Deutschland AG



TIM-OLIVER GOLDMANN
Geschäftsführer
prima human resources



MARK GREGG
Geschäftsführender Gesellschafter
BONAGO Incentive Marketing
Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons LLP



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM
Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirt-
schaftsmediatorin, Business Coach,
Zert. Datenschutzbeauftragte (TÜV)



SEBASTIAN HERBST
Geschäftsführer
ROTH INSTITUT



KATRIN HILL
Head of HR & CSR
Brother International GmbH



DR. JENS C. HOEPPE
Head of HR
Baker Tilly Germany



SVEN HOSANG
Senior Regional Manager People
Experience and Technology
Amazon



FRANK HÜCKELHEIM
Head of Sales West Germany
EGYM Wellpass GmbH



CHRISTINE JAMES
Co-Founderin
Jetztpat GmbH



NORBERT JANZEN
Chief Human Resources Officer
FUNKE Mediengruppe



SUSANNE JUNG
Leitung Personal
swb AG



ANDRÉ JÜNGER
Inhaber
Jünger Medien und GABAL Verlag



ISABELLE JÜRGENS
Stellvertretende Personalleiterin
PIN AG



JULIA KAHL
Senior HR Business Partnerin
HAPEV



RÜDIGER KLEE
Head of Sales Health Solutions
Germany
Aon



HELGE KOCHSXAEMPER
Head of HR + IT
ELANTAS Europe GmbH



DR. SEBASTIAN KROLL
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



DR. MICHAEL KÜHN
Juristischer Direktor
Norddeutscher Rundfunk



DR. YASMIN KURZHALS
langj. Personalleiterin, u.a. aus-
money, Jedox, Sparkasse Neuss



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR Performance
DATAKONTEXT GmbH



INES LARSEN SCHMIDT
langj. Personalleiterin bei Staples,
Transcom, MB Energy. Expertin
der HR-RoundTable ACADEMY



PROF. DR. IRENE LÓPEZ
Studien-Dekanin und Professur für
Wirtschaftspsychologie
CBS International Business School



JAN LUDWIG
Gründer & CEO
tlou.ai



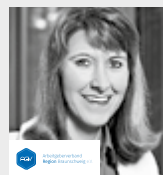
JOHN LOTZ
Führungskräfte-Recruiting und
-Entwicklung
WISAG Dienstleistungsholding SE



BEATE MAAK
Head of Human Resources
Schwarz & Granz Hamburg GmbH



GUNTRAM MASCHMEYER
langjährige Erfahrungen in
Entsendung/Relocation



CORDULA MIOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitgeberverband
Region Braunschweig e. V.



EVA-MARIA MÜLLER
Leitung Personalentwicklung
EWE AG



MARC MURRAY
Senior HR Manager & International
Data Protection
Hermes Fulfillment GmbH



PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG
Partner, Head of Healthcare
BearingPoint



DR. FELICITAS PUDWITZ
Leitung Personal
meravis Immobiliengruppe



DR. JULIA REICHERT
Co-Founder & CEO
Onuava GmbH



SANDRA REIS
ZP Group Event Director
CloserStill Media Germany GmbH



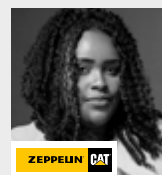
SANDRA ROSSE
Head of HR / HR-Manager
Canon Medical Systems GmbH



JULIA RUDOLF
Manager Labour Relations und
Labour Law
Air Liquide Deutschland GmbH



PROF. DR. SUSANNE SCHULTE
Hochschule für Polizei und
öffentliche Verwaltung (HSPV)



LEO SCHWEIBENZ
Senior Employer Branding &
Recruiting Manager
Zeppelin Baumaschinen GmbH



SVEN SEMET
Business Development Executive &
Thought Leader IBM Watson
Assima Deutschland GmbH



MELANIE STEINKE
Head of Human Resources
Friedhelm Schaffrath GmbH
& Co. KG



ANDREAS SUTER
Senior Team Manager | Learning &
Development
McDonald's Deutschland LLC



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung
GmbH



FRANK WEGERLE
HR-Manager
Unilever Deutschland



SANDRA WEISS
langjährig Personalleitung
u.a. bei IBM, Kyndryl



SARAH WOLFF
Head of Human Resources
BANSBACH GmbH



LARS WOLKENHAUER
Sales Manager
Rexx Systems GmbH



KIRSTEN MARIA YADAVA
Leiterin Personalentwicklung &
Recruiting
Malteser Werke gGmbH



ALEXANDRA ZIELKE
Geschäftsführende Gesell-
schafterin
PensionCapital GmbH



Moin Moin,

bei dem sehr provokanten Artikel „Das größte Update der Arbeitswelt“, von A. M. Picard, kommt einem unweigerlich die Terminator-Reihe mit Arnold Schwarzenegger in den Sinn. 1984, als der erste Teil herauskam, schien vieles davon undenkbar. Zumal man zu der Zeit zum Telefonieren in eine Telefonzelle ging und nach Sarah Connor in einem Telefonbuch suchte. Deshalb sollte der Artikel auch als Impuls dahingehend verstanden werden, wie die Zukunft – insbesondere mit und durch HR – gestaltet werden sollte. Oder, um es mit den Worten aus dem zweiten und dritten Teil der Reihe zu sagen: „Die Zukunft ist noch nicht geschrieben“. Und in einer Zeit, in der mein HSV gegen Bayern München ein 2:2 schafft, ist sowieso alles möglich. 😊

Wie gewohnt sind auch die Themen in dieser Ausgabe wieder sehr vielfältig. Wem der „Homo crescens“ nichts sagt, sollte unbedingt den Artikel von D. Peteranderl (S. 8 ff.) lesen. Zu den aktuellen Themen Entgelttransparenz und Equal Pay erfahren Sie Näheres auf den Seiten 16 ff. Im Anschluss wird erläutert, warum HR den Austausch braucht und warum junge Generationen wirklich auf der Suche sind (Seite 18 ff.). Spannend wird es dann, wenn C. Graf, Vorstandssprecher der PSD Bank Braunschweig, ungefilterte Einblicke in die Realität zur 4-Tage-Woche (Seite 26 ff.) liefert und Ergebnisse der Evaluation vorstellt. Warum Quiet Quitting gar nicht das Problem ist, erfahren Sie von L. Schweibenz (S. 30). M. Becker, langjährige Personalleiterin in Deutschland und in der Schweiz und Expertin des HR-RoundTable CLUB, sowie Dr. M. Kühn widmen sich dem Thema Leadership (S. 22 ff.).

Der HR-RoundTable CLUB erfreut sich, seit seiner Gründung auf der Zukunft Personal Europe im letzten Jahr, zunehmender Beliebtheit. Inzwischen zählen wir mehr als 250 Mitglieder und es gab bereits 50 Online-Vorträge. Melden Sie sich unverbindlich an und probieren Sie uns in der kostenlosen Testphase aus!



hr-roundtable.club

Mein Tipp: Mit dem KI-Führerschein und dem HR Innovation Manager mit Hochschulzertifikat hat die HR-RoundTable ACADEMY zwei top-aktuelle und praxisorientierte Kurse zu bieten. Schauen Sie sich das ruhig mal an.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen und verbleiben mit besten Grüßen,

Ihr Thomas Buck

Geschäftsführender Gesellschafter
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
E-Mail: TBuck@hr-is.de
Telefon: 040 / 79 142 - 082



IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 3 Editorial
- 4 Der HR-RoundTable auf den Personalmessen ZP Nord in Hamburg und ZP Süd in Stuttgart
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Premium-Partner

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 Team Human x AI: Performance-Impulse für die HR-Community

■ LEARNING

- 7 Die Zukunft des Lernens 2030: Sechs Thesen für die KI-gestützte Transformation
- 8 Homo crescens – Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung
- 10 Lernen beginnt mit Wollen

■ ARBEITSRECHT

- 12 Neu: Erleichterung bei Befristung von Mitarbeitenden im Regelaltersrentenalter
- 13 Betriebsratswahl: Die heiße Phase hat begonnen!
- 14 Resturlaub richtig planen
- 16 EU-Entgelttransparenzrichtlinie: Neue Anforderungen und offene Fragen

■ EMPLOYER BRANDING

- 17 Equal Pay
- 18 Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor

■ LEADERSHIP

- 20 Von Social Media zu Sinn
- 22 Ausrichten. Realisieren. Liefern. Wie HR mit EFQM echten Nutzen schafft
- 24 Kompetenzmodelle in der Führungskräfteauswahl

■ NEW WORK

- 26 Die 4-Tage-Woche – Zukunftsmodell oder Zeitgeist?
- 28 Das größte Update der Arbeitswelt ... und warum die meisten Unternehmen es unterschätzen
- 30 Das Harmonie-Paradox: Warum Quiet Quitting nicht das Problem ist

■ GESUNDHEIT

- 32 Der Stellenwert psychologischer Sicherheit im Zeitalter von digitaler und hybrider Zusammenarbeit
- 34 Dynamik im Markt: Deutliche Steigerungsraten bei der betrieblichen Krankenversicherung (bKV)

ZUKUNFT PERSONAL NORD | 25.–26. März 2026

Hamburg Messe · Halle B.6 · Stand G.10



25. März 2026 (Mittwoch)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Mit und ohne KI <i>Niels Brabandt EMBA MBA, NB Networks</i>
09:40 – 10:05	Fair Pay als Teil der Mitarbeiterbindung!? <i>Helge Kochskaemper, ELANTAS Europe GmbH</i>
10:10 – 10:30	Beyond the Classics – Mitarbeiterbenefits der nächsten Generation <i>Wolfgang Bruckner, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
10:30 – 10:50	Warum moderne Trennungsprozesse ein Wettbewerbsvorteil sind <i>Mirjam Wessler, gmo · Gesell. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
10:50 – 11:10	Auslandsarbeit ohne Bauchschmerzen: Pflichten und Stolperfallen <i>Linus Wenninger, rhome GmbH</i>
11:15 – 11:50	Die 4 Tage-Woche: Zukunftsmodell oder Zeitgeist <i>Carsten Graf, PSD Bank Braunschweig eG</i>
11:55 – 12:15	Betriebliche Krankenversicherung als strategisch hochwertiger Benefit <i>Christian Gnauck, PensionCapital GmbH</i>
12:15 – 12:35	BIO AGE – Gesundheit als strategischer Erfolgsfaktor <i>Tilo Rautenstrauch, EGYM Wellpass GmbH</i>
12:40 – 13:15	Der Tag, als HR verstarb – oder zum gefeierten Erfolgstreiber wurde <i>Adolf Michael Picard, HR-RoundTable ACADEMY</i>
13:20 – 13:40	Wie Sie internationale Fachkräfte ohne Verzögerung ins Team holen <i>Saskia Menner, Haufe Group Ventures GmbH / intalento by Haufe</i>
13:40 – 14:00	Follow the Dopamin: Wie Führung echte Motivation erzeugt <i>Sarah Czotscher, ROTH INSTITUT</i>
14:05 – 14:35	HR aus Leidenschaft – und trotzdem strategisch wirksam <i>Julia Kahl, Hamburger Pensionsverwaltung e.G.</i>
14:35 – 14:55	KI-Unterstützung im Recruiting – heißer Sch*** oder heißes Eisen? <i>Lars Wolkenhauer, Rexx Systems GmbH</i>
14:55 – 15:15	Wie lernen wir in 2030? Sechs Thesen zur Diskussion <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
15:20 – 15:50	Führung + Zeit + Mut + Scheitern = echte Lernkultur! <i>Christian Baumann, SWISS KRONO TEX GmbH & Co. KG</i>
15:50 – 16:10	Warum Change ohne Konzept scheitert – und wie es wirklich klappt <i>Katja Ischebeck, GABAL-Verlag</i>
16:10 – 16:35	Mit KI zurück in die Zukunft der Arbeit – Ready for AI in HR? <i>Oliver Ewinger, The AI-Länd</i>
16:35 – 17:00	Nachhaltigkeit hat Relevanz für alle Generationen. HR bewegt <i>Ines Larsen-Schmidt</i>
17:00 – 17:30	NEWS vom HR-RoundTable CLUB & ACADEMY bei Snacks & Getränken <i>Sven Semet, ASSIMA Germany GmbH</i>

26. März 2026 (Donnerstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Mit und ohne KI <i>Niels Brabandt EMBA MBA, NB Networks</i>
09:40 – 10:10	Transformationen – Einblicke in die Praxis und die Rolle von HR <i>Matthias Schirmacher, Merck</i>
10:10 – 10:30	Neuro-Leadership: Warum klassische Führungstrainings nicht ausreichen <i>Sarah Czotscher, ROTH INSTITUT</i>
10:30 – 10:50	Global Mobility skalierbar steuern: Visa-Prozesse mit Überblick und Struktur <i>Olivia Jaron, intalentow</i>
10:50 – 11:10	Betriebliche Krankenversicherung als strategisch hochwertiger Benefit <i>Christian Gnauck, PensionCapital GmbH</i>
11:15 – 11:50	Erfolgsfaktor Diversity: Chancen durch Digitalisierung und KI <i>Chris Freyer, Deutsche Bahn</i>
11:55 – 12:15	Innovative Lösungen für öffentliche Arbeitgeber jenseits des Tarifvertrags <i>Dirk Hess, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
12:15 – 12:35	Workation: Employer-Branding-Booster oder Compliance-Bumerang? <i>Linus Wenninger, rhome GmbH</i>
12:40 – 13:15	Der Tag, als HR verstarb – oder zum gefeierten Erfolgstreiber wurde <i>Adolf Michael Picard, HR-RoundTable ACADEMY</i>
13:20 – 13:40	Warum Top-Kandidaten wirklich abspringen, und was HR dagegen tun kann <i>Mirjam Wessler, gmo · Gesell. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
13:40 – 14:00	Wie lernen wir in 2030? Sechs Thesen zur Diskussion <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
14:05 – 14:35	Teamdynamik als Transformationsmotor <i>Beate Maak, Schwarz & Grantz Hamburg GmbH</i>
14:35 – 14:55	Self Services – wann, nicht ob <i>Felix Köhnecke, Rexx Systems GmbH</i>
14:55 – 15:15	Brennpunkt Lohnsteuerrecht – steuerfreie Bezüge richtig gestalten <i>Thomas Schwarz-Thomsen, thats consulting GmbH</i>
15:20 – 15:50	Future Skills – Warum wir aufhören müssen, nur darüber zu reden <i>Dr. Daniela Eisele-Wijnbergen, HSBA Hamburg</i>
15:50 – 16:10	10 Szenarien zu KI in der Arbeitswelt <i>Birgit Gebhardt, GABAL-Verlag</i>
16:10 – 16:35	Lebensphasen verstehen, Mitarbeitende stärken <i>Dr. Julia Reichert, ONUAVA GmbH</i>
16:35 – 17:00	Vernetzung macht HR stark – Austausch als Erfolgsfaktor <i>Julia Kahl, Hamburger Pensionsverwaltung e.G.</i>



MICHELLE ARNOLD



MAJA BAUER



CHRISTIAN BAUMANN



NIELS BRABANDT



WOLFGANG BRUCKNER



SARAH CZOTSCHER



DR. DANIELA EISELE-
WIJNBERGEN



PROF. DR. JENS ESCHEN-
BÄCHER



OLIVER EWINGER



BARBARA FENDER



CHRIS FREYER



FELIX KÖHNECKE



DR. SEBASTIAN KROLL



INES LARSEN-SCHMIDT



JAN LUDWIG



BEATE MAAK



DOMINIQUE DE MARNÉ



SASKIA MENNER



PROF. DR. VOLKER
NÜRNBERG



JONAS PATRIKALOS



ADOLF MICHAEL PICARD



TILO RAUTENSTRAUCH

21. April 2026 (Dienstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Mit und ohne KI <i>Niels Brabandt EMBA MBA, NB Networks</i>
09:40 – 10:10	Von sozialen Medien zu Sinn: Warum die junge Generation auf der Suche ist <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
10:10 – 10:30	Neuroleadership: Wissenschaftliche Erkenntnisse f. die FK-Entwicklung <i>Michelle Arnold, ROTH INSTITUT</i>
10:30 – 10:50	Wie lernen wir in 2030? Sechs Thesen zur Diskussion <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
10:55 – 11:25	Von Polikrise zu Polipotenzial! Dynamikrobuste Lernökosysteme gestalten <i>Prof. Dr. Anja Schmitz, Karlsruhe University of Applied Science</i>
11:30 – 11:50	Wie Sie internationale Fachkräfte ohne Verzögerung ins Team holen <i>Olivia Jaron, intalento by Haufe</i>
11:50 – 12:15	Blickpunkt Arbeitsrecht – Was gibt es Neues? Teil 1/2 <i>Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
12:20 – 12:40	Auslandsarbeit ohne Bauchschmerzen: Pflichten und Stolperfallen <i>Linus Wenninger, rhome GmbH</i>
12:45 – 13:15	KI und KPIs: Technologien verändern die Arbeit <i>Dr. Lars Schatlow, IBM Deutschland GmbH</i>
13:20 – 13:45	Blickpunkt Arbeitsrecht – Was gibt es Neues? Teil 2/2 <i>Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten</i>
13:50 – 14:00	Innovative Lösungen f. öffentliche Arbeitgeber jenseits des Tarifvertrags <i>Dirk Hess, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
14:10 – 14:40	Wie wir die Talente von morgen gewinnen <i>Jonas Patrikalos, Globalist GmbH</i>
14:40 – 15:00	Recruiting mit KI wieder menschlicher machen <i>Jan Ludwig, tlou.ai</i>
15:00 – 15:15	Roast my JobAd – Madeleine grillt live ihre Stellenanzeige <i>Madeleine Kern, JobOptimizer</i>
15:25 – 15:50	Mitarbeitergesundheit ist ein Wettbewerbsvorteil <i>Prof. Dr. Volker Nürnberg, BearingPoint</i>
15:55 – 16:15	KI-Unterstützung im Recruiting – heißer Sch*** oder heißes Eisen? <i>Lars Wolkenhauer, REXX Systems GmbH</i>
16:15 – 16:35	Wie wir mit einfachen Tricks unseren Arbeitsalltag gesund gestalten <i>Dominique de Marné, GABAL Verlag</i>
16:35 – 17:00	Mit KI zurück in die Zukunft der Arbeit – Ready for AI in HR? <i>Oliver Ewinger, The AI-Länd</i>
17:00 – 17:30	NEWS vom HR-RoundTable CLUB & ACADEMY bei Snacks & Getränken <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>

22. April 2026 (Mittwoch)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Mit und ohne KI <i>Niels Brabandt EMBA MBA, NB Networks</i>
09:40 – 10:10	Verlernen als Superkraft – Ist unser Erfolg unser größtes Hindernis? <i>Sarah Wolff, Bansbach GmbH</i>
10:10 – 10:30	Beyond the Classics – Mitarbeiterbenefits der nächsten Generation <i>Alexander Schaefer, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
10:30 – 10:50	Global Mobility skalierbar steuern: Visa-Prozesse mit Überblick u. Struktur <i>Olivia Jaron, intalento by Haufe</i>
10:55 – 11:25	HR im AI-Umfeld <i>Barbara Fender, IBM Deutschland</i>
11:30 – 11:50	Recruiting mit KI wieder menschlicher machen <i>Jan Ludwig, tlou.ai</i>
11:50 – 12:15	Update Arbeitsrecht Teil 1/2 <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
12:20 – 12:40	BIO AGE – Gesundheit als strategischer Erfolgsfaktor <i>Maja Bauer, EGYM Wellpass</i>
12:45 – 13:15	Transformationen – Einblicke in die Praxis und die Rolle von HR <i>Matthias Schirrmacher, MERCK</i>
13:20 – 13:45	Update Arbeitsrecht Teil 2/2 <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
13:50 – 14:00	Workation: Employer-Branding-Booster oder Compliance-Bumerang? <i>Linus Wenninger, rhome GmbH</i>
14:10 – 14:40	Manager Peer to Peer Coaching Community bei IBM Deutschland <i>Gabriele Hallmayer, IBM Deutschland</i>
14:40 – 15:00	Self Services – wann, nicht ob <i>Lars Wolkenhauer, REXX Systems GmbH</i>
15:00 – 15:15	Follow the Dopamine: Wie Führung echte Motivation erzeugt <i>Sarah Czotscher, ROTH INSTITUT</i>
15:25 – 15:50	Führungskräfteentwicklung im KI-Zeitalter <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
15:55 – 16:15	Die Generation Alpha verstehen und gezielt erreichen <i>Tina Sprung, GABAL Verlag</i>
16:15 – 16:35	Vortrag in Vorbereitung <i>Siehe: www.zukunft-personal.com/de/zp-sued/programm</i>
16:35 – 17:00	Wie lernen wir in 2030? Sechs Thesen zur Diskussion <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>



Zukunft Personal Nord Hamburg Messe & Congress

25. März | 09:00 – 17:30 Uhr

26. März | 09:00 – 17:00 Uhr

Alle Infos auf der Webseite
des Veranstalters:
www.zukunft-personal.com



Team Human x AI

Performance-Impulse für die HR-Community

Wie steigern wir messbar die Performance – und bleiben zugleich menschenzentriert? Diese Frage prägt die **Zukunft Personal Nord 2026**. Unter dem Motto „Team Human x AI“ bringt sie HR-Verantwortliche, Expert:innen und Lösungsanbieter zusammen, um konkrete Antworten für den HR-Alltag zu entwickeln.

Für die Community des HR-RoundTable ist die ZP Nord seit Jahren ein zentraler Treffpunkt. Als bundesweites Netzwerk von und für Personal gestaltet der HR-RoundTable das Messegesehen aktiv mit – am eigenen Stand ebenso wie auf der Vortragsfläche. Im Mittelpunkt: Austausch auf Augenhöhe, Best Practices und direkt umsetzbare Impulse.

Engagement, Führung und Performance

Ein inhaltliches Highlight auf der Keynote-Bühne setzt **Katrin Kaehler, COO Organizational Development & People** an der **University of California, Los Angeles**. Sie zeigt, wie strategisch verankertes Mitarbeiterengagement sowohl die Produktivität und Qualität als auch die Innovationskraft steigert – durch klare KPIs, wirksame Feedbacksysteme und konsequente Führungskräfteentwicklung. Gerade für HR-Praktiker:innen stellt sich dabei die Frage: Wie übersetzen wir Engagement in belastbare Steuerungsgrößen?

Leistungsfähigkeit als Erfolgsfaktor

Auch individuelle Performance rückt in den Fokus. Die Keynote von **Andreas Breithfeld** beleuchtet, wie Konzentration, Energie und Resilienz gezielt gefördert werden können – ein Thema, das angesichts steigender Komplexität und Veränderungsdynamik zunehmend strategische Bedeutung gewinnt.

Skills-Transparenz und Workforce-Steuerung

Im Eröffnungspanel „**Talent-Inventur**“ diskutiert unter anderen **Anke Brinkmann** von der **TÜV NORD AG**, wie Unternehmen Kompetenzlücken identifizieren und ihre Workforce systematisch weiterentwickeln können. Skill-Transparenz wird dabei zur Grundlage fundierter Personalentscheidungen.

HR-RoundTable – Für alle was dabei

Ergänzend zum Bühnenprogramm lädt der HR-RoundTable – als bundesweites Netzwerk für Personalverantwortliche – zum intensiven Austausch an seinem Messestand ein. Expert:innen zahlreicher Partner stehen für Fragen rund um Arbeitsrecht, Recruiting, Transformation und HR-Software zur Verfügung. So verbindet sich strategischer Input mit operativer Lösungsorientierung. Selbstverständlich starten wir morgens wieder mit Kaffee & Snacks zum Messeauftakt. Einer von knapp 40 Vorträgen ist: „Die 4 Tage-Woche: Zukunftsmodell oder Zeitgeist“ von Carsten Graf, Vorstandssprecher der PSD Bank Braunschweig eG, mit dem er einen ungefilterten Einblick in die Realität gibt.

An beiden Messetagen gibt A.M. Picard, langjährig bei OTTO, mit seinem Vortrag: „Der Tag, als HR verstarb – oder zum gefeierten Erfolgstreiber wurde“ einen Ausblick darauf, wie KI das (HR-)Leben beeinflussen kann. Am zweiten Messetag erläutert Chris Freyer, HR-Spezialist bei der Deutschen Bahn, den „Erfolgsfaktor Diversity: Chancen durch Digitalisierung und KI“.

Die Zukunft Personal Nord 2026 wird damit nicht nur zur Bühne für aktuelle Trends, sondern auch zum Arbeitsraum für HR-Professionals – dialogorientiert, praxisnah und konsequent auf Performance ausgerichtet. Das Gesamtprogramm des HR-RoundTable ist auf den Seiten 3 und 4 dieser Ausgabe und online auf der Programmseite der ZP Nord abrufbar. ■

Limitiertes Ticket-Kontingent für HR-News-Leser:innen

Der Veranstalter lädt Leser:innen nach Hamburg ein. Einfach den QR-Code scannen, weitere Informationen abrufen und ein limitiertes, kostenfreies Tagedticket ZPN im Ticketshop einlösen. Schnell sein lohnt sich!



SANDRA REIS

ZP Group Event Director
CloserStill Media Germany GmbH
E-Mail: S.Reis@messe.org

Die Zukunft des Lernens 2030

Sechs Thesen für die KI-gestützte Transformation

Wie künstliche Intelligenz Corporate Learning revolutioniert und was Personalverantwortliche jetzt tun sollten.

Die Arbeitswelt steht vor einem fundamentalen Wandel: Künstliche Intelligenz wird bis 2030 nicht nur Arbeitsprozesse verändern, sondern auch die Art und Weise, wie wir lernen und Wissen vermitteln. Sechs zentrale Thesen, formuliert vom ThinkTank Learning & Development der Zukunft Personal, zeigen auf, wohin die Reise geht – und welche Konsequenzen dies für Learning & Development (L&D) hat.

1 KI als Basisinfrastruktur aller Lern- und Arbeitsprozesse

„AI first“ ist nicht länger Vision, sondern wird 2030 zur operativen Grundlage. KI-Systeme werden zur Standardinfrastruktur für Informationsverarbeitung und Entscheidungsunterstützung. Dabei spielen **KI-Agenten** eine zentrale Rolle: Intelligente Softwaresysteme, die autonom Aufgaben ausführen, Prozesse orchestrieren und Mitarbeitende kontinuierlich begleiten. Anders als einfache digitale Assistenten, die auf Befehle reagieren, lernen Agenten aus Interaktionen, antizipieren Bedürfnisse und handeln proaktiv. L&D etabliert KI-Governance und verantwortet das Training der Wissensmodelle – Transparenz, Datenqualität und Fairness werden zu Kernaufgaben.

2 Mensch und KI bilden ein integriertes Kognitionssystem

Lernen entwickelt sich von der reinen Werkzeugnutzung zur kognitiven Partnerschaft. KI-Systeme hyperpersonalisieren Lernprozesse, erkennen Bedarfe und erweitern Analyse- und Entscheidungsfähigkeiten. Unternehmen wie die Firma ASSIMA nutzen bereits heute patentierte Klontechnologie, um hyperrealistische Simulationen beliebiger Anwendungen zu erstellen – Mitarbeitende üben in risikofreien Umgebungen. Die Herausforderung für L&D: Skill-Decay verhindern und definieren, welche „menschlichen Kernkompetenzen“ bewusst geschützt werden müssen. Für L&D heißt das: Es reicht nicht, Skills einmal „aufzubauen“ – ohne gezielte Wiederholung, Microlearning, praxisnahe Anwendung und Refresh-Formate zerfallen sie, was Leistungsfähigkeit, Qualität und Compliance im Unternehmen spürbar beeinträchtigen kann.

3 Experimentieren mit immersiven Technologien als primäre Lernform

Arbeit und Lernen verschmelzen. **On-the-Job-Learning** wird durch KI-gestützte Feedbackschleifen, Simulationen und AR/VR permanent begleitet. Lernen erfolgt situativ im Handeln – genau dann, wenn das Wissen benötigt wird. Dabei gewinnt **Microlearning** an Bedeutung: Kurze, fokussierte Lerneinheiten von 2 bis 10 Minuten, die direkt im Arbeitsfluss konsumiert werden. Studien zeigen, dass Microlearning das Arbeitsverhalten um bis zu 50 Prozent effektiver verbessert als traditionelle Trainings. Immersive Simulationen ermöglichen risikofreies Experimentieren in komplexen Szenarien – von Business-Simulationen bis zu Kundenpilotversuchen.

4 Selbstmanagement als Kernkompetenz im KI-dominierten Alltag

In flexiblen, datenintensiven Umgebungen wird Selbstführung zur entscheidenden Kompetenz. Fokus, Priorisierung und mentale Resilienz sind die neuen Basisqualifikationen. Das Risiko: Technologie steuert den Lernprozess, wenn Menschen nicht bereit sind, Eigenverantwortung zu übernehmen. Die Chance: Empowerment durch selbstbestimmte Potenzialentfaltung mit technologischer Unterstützung. L&D muss Self-Leadership und digitale Gesundheit in alle Lernpfade integrieren und Lernende in Skillset, Mindset und Toolset zu autonomen Akteuren entwickeln.

5 Learning Value Proposition als harter Wettbewerbsfaktor

Die Qualität des Lernökosystems wird zum entscheidenden Faktor bei der Arbeitgeberwahl. Organisationen, die kontinuierlich schneller und besser lernen, werden „preferred employer“ für Talente, die lernförderliche Aufgaben und Lernfreiräume als USP sehen. Meta-Skills, wie kritisches Denken, Kreativität und ethische KI-Steuerung, werden gezielt gefördert. L&D muss Employability sichtbar und messbar machen – und in konkrete Angebote übersetzen, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens glaubwürdig vermitteln.

6 L&D als strategische Führung humanzentrierter AI-Lernökosysteme

L&D entwickelt sich zur Human-AI-Strategiefunktion: Cross-funktionaler Partner für strategische Steuerung, ethische Governance und human-centric-Transformation. L&D agiert selbst mit Agentensystemen und steuert datenbasiert und prädiktiv. Die klare Warnung: In Organisationen, in denen diese Transformation nicht gelingt, wird L&D durch KI ersetzt.

Die Zukunft des Lernens hat bereits begonnen. Jetzt ist der Zeitpunkt, Ihr Unternehmen für 2030 aufzustellen.

Konkrete Schritte für Ihr Unternehmen

Warten Sie nicht ab – beginnen Sie jetzt mit Ihrer Transformation:

1. Experimentieren Sie mit KI-Agenten und digitalen Assistenten im Learning-Kontext.
2. Organisieren Sie Demos verschiedener Anbieter wie ASSIMA, die Technologien für hyperrealistische Simulationen und In-Application-Guidance bieten.
3. Starten Sie einen Proof of Concept (4 bis 6 Wochen) am konkreten Unternehmens-Use-Case – ASSIMA bietet diesen beispielsweise kostenlos an.
4. Etablieren Sie Microlearning-Formate und On-the-Job-Learning-Architekturen.
5. Entwickeln Sie Ihre KI-Governance mit Fokus auf Transparenz, Fairness und Datenqualität.

assima



SVEN SEMET

Business Development Executive & Thought Leader IBM Watson
Assima Deutschland GmbH
E-Mail: Sven.Semet@assima.net
Telefon: 0171 / 305 08 53



Homo crescens – Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung

Wenn ich heute über Lernen und Weiterentwicklung in Unternehmen spreche, dann tue ich das nicht aus theoretischem Interesse. Es ist vielmehr das Ergebnis eines Lebensweges, der sich stets mit menschlichem Lernen und mit Entwicklung – in allen Facetten – beschäftigt hat: als Kind, Schüler, Lehramtsstudent, Lehrer, Entwickler von Lernprogrammen, Personalentwickler, Lernkulturentwickler oder Vater. Es ist das Ergebnis jahrelanger Beobachtung, vieler Gespräche, unzähliger Situationen im privaten und im Arbeitsalltag und einer tiefen Überzeugung, die sich über die Zeit in mir verfestigt hat.

Wir bewegen uns in einer Welt, die von Unsicherheit, Komplexität und rasanten technologischen Sprüngen geprägt ist. Dieser Wandel trifft Menschen mitten im Arbeitsalltag – und dennoch behandeln viele Organisationen Lernen noch immer wie einen Ausnahmezustand, wie etwas, das man zusätzlich erledigt, wenn einmal Ruhe einkehrt. Doch diese Ruhe kommt nicht mehr. Sie ist selbst ein Relikt vergangener Zeiten. Lernen „on top“ zu betrachten, ist nicht nur ein Denkfehler, sondern ein existenzielles Risiko für die Zukunftsfähigkeit moderner Unternehmen. Lernen ist kein Bonus. Lernen ist Überlebensstrategie. Es ist höchste Zeit, dass wir anfangen, Menschen entsprechend zu stärken, anstatt sie in jenen alten Strukturen festzuhalten, die dem industriellen Denken in Kategorien wie Kontrolle, Planbarkeit, Vergleichbarkeit, Konformität oder Strukturalität entspringen und dessen Sinn jeden Tag mehr infrage gestellt werden muss.

Lernen ist eine Haltung

Bei der Brother International GmbH haben wir diese Herausforderung bewusst angenommen. Wir haben uns gefragt: Was brauchen Menschen wirklich, um in einer solchen Welt nicht nur zu bestehen, sondern sich souverän, selbstbewusst und selbstwirksam bewegen zu können? Die Antworten finden sich selten in klassischen Kursprogrammen, frontalen Schulungsformaten und zentral gesteuerten Entwicklungsplänen, die häufig losgelöst von der Realität des Arbeitsalltags stattfinden. Sie liegen vielmehr in jenen vielen kleinen Momenten, die oft übersehen werden: dem Augenblick, in dem eine Frage entsteht, ein Problem auftaucht, ein Gedanke irritiert oder ein Funke Neugier aufflammt. Genau dort beginnt Lernen. Und genau dort muss es ermöglicht werden. Deshalb haben wir bei Brother Lernen als festen Bestandteil der Arbeit verankert. Eine Stunde Lernzeit pro Woche steht jeder Person als Grundgerüst zu – nicht als „Kann“, sondern als „Soll“, als verbindlicher Teil der Arbeitszeit. Nicht als Ausnahme, sondern als Selbstverständlichkeit.



Ich bin überzeugt: Gute Mitarbeiterentwicklung erkennt man nicht an Zertifikaten oder der Zahl besuchter Trainings. Man erkennt sie daran, wie Menschen auf Veränderung reagieren. Menschen, die kontinuierlich lernen dürfen, entwickeln Mut. Sie haben keine Angst vor Neuem, sondern greifen nach Chancen. Sie begreifen Fehler nicht als Scheitern, sondern als Rohmaterial für Erkenntnis und Weiterentwicklung. Eine solche Haltung entsteht jedoch nicht zufällig. Sie braucht psychologische Sicherheit und Führungskräfte, die diese Sicherheit bewusst schaffen. Führung bedeutet heute nicht mehr, klare Vorgaben zu machen, sondern Räume zu eröffnen. Räume, in denen Menschen sich ausprobieren können, in denen sie Feedback erhalten, in denen ihre Entwicklung nicht kontrolliert, sondern begleitet wird. Führung bedeutet, Entwicklung zu ermöglichen, statt zu steuern.

Oubaitori

Unser traditionelles westliches Menschenbild ist dafür allerdings oft ein Hindernis. Es stammt aus einer Zeit, in der Menschen als austauschbare Zahnräder betrachtet wurden: standardisiert, vergleichbar, kontrollierbar. Doch Menschen sind keine Maschinen. Sie sind organische, wachsende Wesen. Jede Person bringt ein anderes Tempo, andere Bedürfnisse, andere Prägungen mit. In Japan gibt es dafür das Bild von Oubaitori: vier verschiedenen Bäumen – Kirsche, Pfirsich, Aprikose und Pflaume – die alle in ihrem eigenen Rhythmus blühen; so wie Menschen. Diesen Gedanken haben wir in unserem Lernkultur-Framework SAKU verankert. SAKU steht einerseits für (S)elbstbestimmt, (A)rbeitsbegleitend, (K)ollaborativ und (U)nterstützt und heißt gleichzeitig „(er-)blühen“ (咲く) auf Japanisch. Die persönliche Entwicklung wird bei SAKU für sich betrachtet und nicht gegen die anderer aufgewogen, sie ist individuell. Menschliches Wachstum folgt nicht der Logik eines Fließbandes. Dieses Verständnis verändert nicht nur, wie wir auf Menschen blicken, sondern auch, wie wir in Organisationen Entwicklung gestalten müssen.

Mit diesem Menschenbild verändert sich zwangsläufig auch die Frage, wie wir Entwicklung messen. Quantitative Ziele, wie etwa die Anzahl besuchter Kurse, passen nicht zu einer modernen Lernkultur. Sie messen Aktivität, nicht Kompetenz. Deshalb setzen wir bei Brother auf qualitative Entwicklungsziele: Am Ende zählt nicht, wie viele Trainings jemand besucht hat, sondern ob er oder sie eine neue Fähigkeit demonstrieren kann. Ein klarer, beobachtbarer Kompetenzgewinn. Das ist fairer, ehrlicher und fördert die intrinsische Motivation. Es rückt den Menschen in den Mittelpunkt.

Doch Lernen ist nicht nur individuell, es ist auch zutiefst sozial. Wir lernen schneller und nachhaltiger, wenn wir anderen Menschen über die Schulter schauen, wenn wir uns austauschen, wenn Perspektiven aufeinandertreffen. Deshalb haben wir teambezogene Lernbudgets eingeführt, über die die Teams demokratisch entscheiden. Das zwingt uns in den Austausch: Was brauchen wir gemeinsam? Welche Kompetenzen fehlen uns? Und wie können wir voneinander profitieren? Lernen wird dadurch gemeinschaftlich, sichtbarer, lebendiger. Und wer Wissen teilt, verankert es nicht nur bei anderen, sondern auch bei sich selbst.

Die vielleicht stärkste Quelle für nachhaltiges Lernen bleibt aber die emotionale Dimension. Jede und jeder von uns kennt diese Momente: Eine Aufgabe frustriert uns, ein Tool funktioniert nicht wie erwartet, eine Situation überfordert uns. Und dann lernen wir – manchmal aus Notwendigkeit, manchmal aus Neugier. Dann suchen wir, probieren, scheitern vielleicht kurz, finden eine Lösung und spüren plötzlich: Ich kann das. Dieses Gefühl ist mächtiger als jedes Seminar. Es ist der Motor, der unsere Entwicklung antreibt: Selbstwirksamkeit. Sie erfüllt uns mit Stolz und Zufriedenheit und lässt uns weitermachen. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen genau für diese Mikro-Erfahrungen Raum schaffen. Mit der festen Lernzeit und leicht zugänglichen Ressourcen tun wir genau das.

Der gedeihende Mensch

All das mündet für mich in einem klaren Appell: Wir müssen endlich aufhören, Lernen als Ausnahme zu betrachten. Wir müssen die alten Muster des industriellen Zeitalters hinter uns lassen, die Menschen verwaltbar machen wollten. Die Zukunft gehört denen, die sich als lernende Wesen begreifen. Homo sapiens, der weise Mensch, wird dem für mich nicht gerecht. Das klingt zu abgeschlossen, wo doch der Weg das Ziel ist. Ich würde lieber das Bild vom wachsenden, gedeihenden Menschen etablieren: Homo crescens.

Mein Ziel ist, dass unsere Mitarbeitenden sich als ganze Menschen einbringen können – mit Stärken, Unsicherheiten, Ideen und Persönlichkeit. Ich wünsche mir, dass sie ihren Mehrwert für unser Unternehmen nicht an ihren Abschlüssen, ihrem Lebenslauf, ihrer Rolle oder ihren Verantwortlichkeiten festmachen, sondern an ihrer ganzen Person. Dass sie Freude daran entwickeln, Neues auszuprobieren. Dass sie Mut haben, Veränderung zu gestalten. Und dass sie wissen: Der Weg ist das Ziel. Lernen ist kein Projekt. Lernen ist ein Mindset.

Wenn wir diesen Paradigmenwechsel schaffen – weg von Kontrolle, hin zu Vertrauen; weg von Standardisierung, hin zu individueller Entfaltung; weg von isolierten Lerninseln, hin zu einer lebendigen, alltagsnahen Lernkultur – dann stärken wir nicht nur unsere Organisation, sondern vor allem die Menschen, die sie tragen. Und genau dafür steht SAKU. ■



DENNIS PETERANDERL

Learning Culture Manager
Brother International GmbH

Lernen beginnt mit Wollen

Ein Integrationsmodell: Wissen, Können, Dürfen, Wollen



Wissen ist eine Frage des Zugangs.

Können eine Frage der Erfahrung.

Dürfen eine Frage der Kultur.

Wollen eine Frage der Haltung.

Illustration KI generiert

„**W**as man im Kopf hat, dass kann einem niemand mehr nehmen.“ Diesen Gedanken hat sicherlich der eine oder die andere von den Großeltern oder Eltern mit auf den Weg bekommen. Lange

galt er als zeitlose Wahrheit – in der Theorie ebenso wie in der Praxis. Heute, in einer Arbeitswelt die von Suchmaschinen, Wissensplattformen und Künstlicher Intelligenz geprägt ist, bekommt er eine neue Tiefe, denn noch nie

war Wissen so verfügbar und gleichzeitig so flüchtig. Fachwissen veraltet, Tools können ersetzt und Strategien überholt werden. Was hingegen Bestand hat, ist das, was Menschen durchdrungen haben: Zusammenhänge, grund-

legende Prinzipien, Urteils- und Reflexionsfähigkeit. Und genau hier liegt eine der zentralen Herausforderungen moderner Personalarbeit.

Wir leben in einer Zeit, in der Wissen allgegenwärtig ist und Informationen jederzeit abrufbar sind. Künstliche Intelligenz liefert in Sekunden Antworten auf nahezu jede Frage. Noch nie war es so einfach, sich Informationen zu beschaffen – und noch nie war es so schwierig, echtes Lernen sicherzustellen. Allzu häufig wird Verfügbarkeit mit Kompetenz verwechselt.

Forschungsergebnisse zeigen, dass Menschen zunehmend dazu neigen, Wissen auszulagern: Sie merken sich, wo Informationen zu finden sind, statt sie mental zu verankern und zu durchdringen, was diese bedeuten (Sparrow, Liu & Wegner, 2011). Ursachen werden gelesen, aber nicht verstanden; Fakten gesammelt, aber selten in übergeordnete Zusammenhänge eingebettet. Der kognitive Aufwand wird reduziert und damit die Tiefe der Verarbeitung. KI-Unterstützung steigert möglicherweise die Effizienz des Denkens, begünstigt jedoch zugleich Oberflächlichkeit und metakognitive Trägheit. Hinzu kommt, dass die Fähigkeit,

längere Zeit bei einer Sache zu bleiben, abnimmt. Moderne Arbeitswelten sind jedoch geprägt von ständigen Unterbrechungen, Informationsflüssen und digitalen Ablenkungen. Gerade im beruflichen Kontext ist das problematisch, denn nachhaltiges Lernen entsteht nicht durch Zugriff auf Informationen, sondern durch aktive Auseinandersetzung; nicht durch Nachschlagen, sondern durch Verstehen. Für HR stellt sich damit eine zentrale, aber unbequeme Frage: Wie lassen sich Lernprozesse gestalten, die über einen reinen Informationszugang hinausgehen und echtes Denken, Verstehen und Anwenden fördern?

Lernen ist kein Download

Zwischen Wissen und Verstehen liegt ein aktiver Prozess – kognitiv anspruchsvoll, erfahrungsbaasiert und motivational getragen. Damit das Lernen über bloßen Informationszugang hinausgeht, braucht es vier zentrale Dimensionen:

- **Wissen** ist die kognitive Grundlage. Ohne relevantes, strukturiertes und kontextualisiertes Wissen fehlt die Substanz, mit der das Denken überhaupt arbeiten kann. Unternehmen können hier Orientierung schaffen, Inhalte kuratieren und systematisch Lernangebote bereitstellen. Das ist notwendig, aber nur der erste Schritt.
- **Können** entscheidet darüber, ob Wissen handlungswirksam wird. Erst durch Anwendung, Übung und Feedback entsteht eine Handlungskompetenz, die über deklaratives Verstehen hinausgeht. Unternehmen können gezielt Praxisräume, Transferaufgaben und Feedbackschleifen gestalten. Lernen zeigt sich hier nicht im Verstehen, sondern im Tun.

■ **Dürfen** schafft die notwendigen Rahmenbedingungen. Lernen erfordert Zeit, Konzentration und die Legitimation, Fragen zu stellen oder Fehler zu machen. Unternehmen können dies durch eine unterstützende Kultur, verantwortungsbewusste Führung und strukturelle Freiräume ermöglichen. Fehlen diese Bedingungen, bleibt Lernen defensiv.

■ **Wollen** bildet die motivationale Basis. Ohne innere Bereitschaft bleibt Lernen oberflächlich, selbst wenn Wissen, Übung und Freiräume vorhanden sind. Unternehmen können Motivation weder planen noch verordnen. Aber sie können und müssen sie ernst nehmen und Bedingungen schaffen, die Sinn, Beteiligung und Entwicklung ermöglichen.

Wollen: Die unterschätzte Dimension

Am Anfang jedes Lernprozesses steht das Wollen, denn: Wie bereits skizziert, ist Lernen kein technischer Vorgang, der sich durch Inhalte, Plattformen oder Prozesse steuern lässt. Es ist ein psychologischer Prozess und beginnt als solcher nicht mit Content, sondern mit Motivation. Zahlreiche Studien belegen, dass Motivation zu den stärksten Prädiktoren für Lernerfolg, Transfer und nachhaltige Kompetenzentwicklung gehört (Ryan & Deci, 2020). Motivation beeinflusst, wie intensiv Informationen verarbeitet werden, wie lange sie im Gedächtnis bleiben und ob sie im Arbeitsalltag tatsächlich zur Anwendung kommen. Insbesondere die intrinsische Motivation – also das Lernen aus Interesse, Sinn oder persönlicher Relevanz – wirkt nachhaltig. Wer aus eigenem Antrieb lernt, behält Wissen länger, versteht Zusammenhänge besser und

wendet es nachhaltiger an als jemand, der nur muss.

Ohne Motivation bleibt Lernen eine Fassade – gut gemeint und sauber organisiert, aber wirkungslos. Mitarbeitende lernen nicht, weil ihnen etwas angeboten wird, sondern weil sie verstehen, warum es für ihre Arbeit, ihre Rolle oder ihre Entwicklung relevant ist. Für HR und die Führung bedeutet das: Lernarchitekturen müssen Sinn stiften, nicht nur Inhalte strukturieren. Lernen braucht Anschlussfähigkeit an reale Herausforderungen – und die Freiheit, Fragen zu stellen, statt nur Antworten zu konsumieren.

Fazit für HR

Für Organisationen hat das weitreichende Konsequenzen: Lernen lässt sich nicht verordnen. Es lässt sich nur ermöglichen. Gerade im betrieblichen Kontext wird diese Erkenntnis häufig unterschätzt. Pflichttrainings, standardisierte Lernpfade und KPI-getriebene Lernziele sichern Teilnahmequoten, erzeugen aber nicht unbedingt Lernen. Sie adressieren das „Müssen“ aber nicht das „Wollen“.

Wollen, Wissen, Können und Dürfen sind keine linearen Schritte, sondern ein integriertes System. Fehlt eine Dimension, bleibt Lernen oberflächlich und fragmentiert. Doch der Ausgangspunkt ist eindeutig: Ohne Wollen kann kein nachhaltiges Lernen entstehen. Denn erst wenn Menschen lernen wollen, entfaltet Wissen Bedeutung. Erst dann wird aus bereitgestelltem Content echtes Verständnis, aus Trainingsangeboten tatsächliche Kompetenz und aus formaler Erlaubnis gelebte Verantwortung. Das Wollen ist der Impuls, der das Lernen in Bewegung setzt – und hier zugleich der fragilste Faktor, weil es sich nicht verordnen lässt.

Für HR bedeutet das eine klare Verschiebung des Fokus: weg von der Frage „Was müssen Mitarbeitende

lernen?“ hin zu „Warum sollten sie es wollen?“. Lernen beginnt dort, wo Sinn erfahrbar wird, wo Mitarbeitende sich gesehen fühlen und wo Entwicklung nicht als Pflicht, sondern als Möglichkeit verstanden wird. Organisationen, die Lernen ernst nehmen, investieren deshalb nicht nur in Programme, Plattformen oder Curricula. Sie investieren auch in Haltung, Führung und Kultur. Sie schaffen Räume, in denen Neugier erlaubt ist, Fragen erwünscht sind und Verantwortung nicht delegiert, sondern übernommen wird. Und genau dort beginnt nachhaltiges Lernen. Denn: Was wirklich verstanden wurde, kann einem niemand nehmen – weder Zeit noch Technologie noch Veränderung. ■

Literaturliste:

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. Routledge.
Sparrow, B., Liu, J., & Wegner, D. M. (2011). Google effects on memory. Science, 333(6043), 776–778.



PROF. DR. ANJA KARLSHAUS

Präsidentin der CBS University of Applied Sciences
Professorin für Business Operations und Human Resource Management
E-Mail: A.Karlshaus@cbs.de



BIRGIT OBENDORF-WILL

langj. Group HR Director Ströer Gruppe
E-Mail: birgit@ossendorf-will.de

Neu: Erleichterung bei Befristung von Mitarbeitenden im Regelaltersrentenalter

Waren die Hinzuverdienstgrenzen seit 2023 sogar auch für die vorgezogene Altersrente bereits gefallen, so macht der Gesetzgeber nun – um dem Fachkräftemangel zu begegnen – das Arbeiten in Festanstellung noch attraktiver: Personen, die die Regelaltersgrenze erreicht haben, können mit der „Aktivrente“ bis zu 2.000 Euro monatlich steuerfrei dazu verdienen, sofern sie einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen. Außerdem gibt es Erleichterungen bei sachgrundlosen Befristungen von Mitarbeitenden im Regelaltersrentenalter.



Was galt schon bisher?

Die meisten Arbeitsverträge beinhalten eine Befristung bis zur Regelaltersgrenze. Dies ist wirksam, insoweit reicht – anders als bei anderen Befristungen (dort Schriftform, das heißt Papier und Originalunterschriften!) – sogar nur Textform (§ 41 Abs. 1 III SGB [Sozialgesetzbuch] VI). Ist diese Klausel nicht vorhanden, läuft der Vertrag weiter, allein das Erreichen des Regelaltersrentenalters ist kein zulässiger Kündigungsgrund.

Nach § 41 Abs. 1 SGB VI kann, wenn gewünscht, innerhalb der letzten drei Jahre vor dem Erreichen der Regelaltersgrenze auch ein früherer Beendigungszeitpunkt wirksam vereinbart oder bestätigt werden. Sonst, so besagt das Gesetz, wird ein früherer Zeitpunkt auf die Regelaltersgrenze ausgelegt und die Mitarbeitenden sind so lange zu beschäftigen.

Während des laufenden Arbeitsvertrags (also vor Erreichen des Regelaltersrentenalters) kann der Beendigungszeitpunkt durch eine Verlängerungsvereinbarung – auch mehrfach – hinausgeschoben werden. Hier sollte besser, mangels höchstrichterlicher Klärung, die Schriftform eingehalten werden und – wie bei der Verlängerung eines sachgrundlos befristeten Vertrags, § 14 Abs. 2 TzBfG (Teilzeit- und Befristungsgesetz) – nur das Hinausschieben des Datums enthalten sein, aber keine weiteren Änderungen, auch nicht zugunsten der Mitarbeitenden.

Eine weitere Option war und ist natürlich immer eine Sachgrundbefristung, zum Beispiel zur Vertretung, gemäß § 14 Abs. 1 TzBfG. Neben weiteren Möglichkeiten einer sachgrundlosen Befristung unter bestimmten Voraussetzungen für über 52-Jährige, § 14 Abs. 3 TzBfG, schied aber wegen des gesetzlichen Anschlussverbots in § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG eine sachgrundlose Befristung von Rentner/innen bisher aus.

Was ist neu?

Dem begegnet nun der neue § 41 Abs. 2 SGB VI: Für die Wiedereinstellung von Personen, die die Regelaltersrente erreicht haben, gibt es damit eine Ausnahme vom Anschlussverbot in § 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG, und es können wieder sachgrundlos befristete Verträge abgeschlossen werden.

Auch mehrfache Verträge oder Verlängerungen sind möglich. Der einzelne Vertrag darf aber nicht länger als zwei Jahre sein. Insgesamt darf eine Höchstdauer von insgesamt acht Jahren und die Anzahl von zwölf befristeten Arbeitsverträgen bei demselben Arbeitgeber nicht überschritten werden.

Fazit

Auch wenn zurzeit gerade eher wieder ein Arbeitgebermarkt vorhanden ist, hilft diese Option, wenn sich die Lage wieder ändert, auch für bestimmte Spezialistenjobs, für die es immer schwer ist, gute Kräfte zu finden. Es gibt eine rechtssichere Option, wenn dringender Arbeitskräftebedarf besteht, die/der Nachfolger/-in vielleicht unerwartet gekündigt hat, oder Ähnliches. Unklar bleibt auch nach der Lektüre noch die Frage, ob der Ursprungsarbeitsvertrag bei den Höchstgrenzen mitzählt oder nicht.

Hier gilt es, die Rechtsprechung zu beobachten. ■



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach, Zertifizierte Datenschutzbeauftragte (TÜV)
E-Mail: Mail@Alexandra-Henkel.com
Telefon: 030 / 897 29 720



Betriebsratswahl

Die heiße Phase hat begonnen!

Dieses Jahr ist es wieder soweit! Alle vier Jahre finden in Deutschland in der Zeit vom 1. März bis 31. Mai die regelmäßigen Betriebsratswahlen statt (§ 13 Abs. 1 Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG). Da das deutsche Betriebsverfassungsrecht dem Betriebsrat zahlreiche Beteiligungsrechte einräumt, ist diese Wahl für die Arbeitnehmer wie auch die Arbeitgeber von erheblicher Bedeutung. Deswegen verwundert es nicht, dass sich die Gerichte mit den Betriebsratswahlen intensiv zu beschäftigen haben. Es sollen im Folgenden zwei kürzlich ergangene Gerichtsentscheidungen dargestellt werden, um deutlich zu machen, dass es sich lohnt, mögliche Fehler im Wahlverfahren nicht widerspruchslos zu akzeptieren, sondern notwendigenfalls gerichtliche Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts vom 28.01.2026

Bei den dem Bundesarbeitsgericht (BAG) vorliegenden Streitigkeiten ging es um einen Klassiker der Betriebsratswahl, nämlich um die Frage, in welcher betrieblichen Einheit überhaupt ein Betriebsrat gewählt werden

kann. Verkennt der Wahlvorstand im Rahmen des Wahlverfahrens den Betriebsbegriff, ist dies ein Grund für die Anfechtung der Betriebsratswahl (§ 19 BetrVG). Ist dieses Anfechtungsverfahren erfolgreich, stellt das Gericht fest, dass der aus der Wahl hervorgegangene Betriebsrat nicht wirksam gebildet wurde. Im konkreten Fall ging es vor dem BAG um die Frage, ob, im Sinne des BetrVG, ein selbstständiger Betriebsteil vorliegt oder nicht. Der Arbeitgeber bietet dabei plattformbasierte Dienstleistungen im Bereich der Bestellung und Lieferung von Speisen an. Am Unternehmenssitz ist die Verwaltung angesiedelt (zum Beispiel die HR-Abteilung). Daneben bestehen bundesweit Liefergebiete (sogenannte „Remote-Cities“), für die jeweils ein Betriebsrat gewählt wurde. Der Arbeitgeber hat diese Wahlen angefochten und die Auffassung vertreten, dass ein selbstständiger Betriebsteil im Sinne von § 4 Abs. 1 Satz 1 BetrVG nicht vorliege, das heißt, dass eine Wahl in diesen Liefergebieten gar nicht hätte stattfinden dürfen. Die verschiedenen zur Entscheidung zuständigen Landesarbeitsgerichte sind der arbeitgeberseitigen Auffassung gefolgt und haben die Betriebsratswahlen für

unwirksam erklärt. Mit den Entscheidungen vom 28. Januar 2026 (7 ABR 23, 26 und 40/24) bestätigte das BAG die Landesarbeitsgerichte. Laut der Pressemitteilung des BAG seien auch in der sogenannten Plattformarbeit – bei der mithilfe einer App der Arbeitseinsatz gesteuert wird – die bisherigen und anerkannten Regeln zum Betriebsbegriff einzuhalten, das heißt, für eine räumliche Einheit könne nur dann ein eigener Betriebsrat gewählt werden, wenn diese einen Betrieb oder einen selbstständigen Betriebsteil im Sinne des BetrVG darstelle. Das setze eine organisatorische Leitung oder ein Mindestmaß an organisatorischer Selbstständigkeit voraus, was vorliegend nicht der Fall gewesen sei.

Landesarbeitsgericht Hessen vom 4.11.2025: Abbruch der Betriebsratswahl

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Hessen hatte sich im Rahmen eines einstweiligen Verfügungsverfahrens (16 TaBVGa 118/25) mit der Frage zu beschäftigen, ob am Frankfurter Flughafen eine Betriebsratswahl abzubrechen ist. Im Ergebnis hat das LAG Hessen dies bejaht. Konkret ging es um die Frage, ob eine bestimmte Wahlvorschlagsliste zur Wahl zuzulassen war oder nicht, da ein Formfehler in diesem Zusammenhang aufgetreten war. Das Arbeitsgericht Frankfurt wie auch das LAG Hessen entschieden, dass die Wahl abzubrechen ist.

Fazit

Die angeführten Entscheidungen des BAG und des LAG Hessen zeigen, dass die Betriebsratswahl fehleranfällig ist und zahlreiche formale Vorgaben einzuhalten sind. Insofern lohnt es sich, insbesondere die Handlungen des Wahlvorstands auf Fehler hin genau zu überprüfen und notwendigenfalls einer gerichtlichen Überprüfung zuzuführen. Wie die angeführten Entscheidungen verdeutlichen, sind derartige Gerichtsverfahren auch erfolgreich zu gestalten. ■

ADVANT
Beiten



MARTIN FINK

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner
BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
E-Mail: Martin.Fink@advant-beiten.com
Telefon: 089 / 350 65 - 11 38

Resturlaub richtig planen

Regeln, Fristen und Praxis-Tipps für Arbeitgeber

Zunächst ist es wichtig zu wissen, wozu der Jahresurlaubsanspruch dient: Er soll sicherstellen, dass Arbeitnehmer ausreichend Zeit zur Erholung und Regeneration haben. Im Jahresurlaubsanspruch ist festgelegt, wie viele Urlaubstage einem Arbeitnehmer im Kalenderjahr gesetzlich zustehen. Der gesetzliche Mindesturlaub beträgt 24 Werktage bei einer 6-Tage-Woche, beziehungsweise 20 Arbeitstage bei einer 5-Tage-Woche. Als Werktage gelten alle Kalendertage, die keine Sonn- oder gesetzlichen Feiertage sind. Das Kalenderjahr läuft vom 1. Januar bis zum 31. Dezember.

Das Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) regelt ausschließlich den gesetzlichen Mindesturlaub für Arbeitnehmer. Abweichungen vom gesetzlichen Mindesturlaub können vertraglich, durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geregelt werden, solange der gesetzliche Anspruch nicht unterschritten wird.

► **Hinweis:** Für Jugendliche nach dem Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) sowie für schwerbehinderte Arbeitnehmer nach dem Sozialgesetzbuch (SGB IX) gelten besondere Regelungen.

Frühzeitige Urlaubsplanung

Klare Absprachen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und eine frühzeitige Urlaubsplanung helfen, Resturlaub zu vermeiden und die Erholungszeiten optimal zu nutzen. Dabei sind die Urlaubswünsche des Arbeitnehmers vorrangig zu berücksichtigen, solange keine dringenden betrieblichen Gründe entgegenstehen oder die Wünsche anderer Arbeitnehmer überwiegen, die aufgrund sozialer Kriterien vorrangig zu behandeln sind.

In der Regel sollte der Urlaub zusammenhängend gewährt werden. Eine Aufteilung ist nur dann erforderlich, wenn betriebliche oder persönliche Gründe dies erforderlich machen. Wenn der Urlaub aus diesen Gründen nicht am Stück gewährt werden kann und dem Arbeitnehmer mehr als zwölf Werktage Urlaub zustehen, muss zumindest ein Teil des Urlaubs mindestens zwölf aufeinanderfolgende Werktage umfassen. Zudem haben Arbeitnehmer grundsätzlich Anspruch auf mindestens zwei zusammenhängende Urlaubswochen – bei einer 5-Tage-Woche entspricht das zehn Arbeitstagen. Wird der Urlaub im Anschluss an eine medizinische Vorsorge- oder Rehabilitationsmaßnahme beantragt, ist dieser in der Regel zu gewähren.

Verfall von Resturlaub

Nach § 7 Abs. 3 BUrlG verfällt Urlaub grundsätzlich zum 31. Dezember. Eine Übertragung ins Folgejahr ist nur zulässig, wenn dringende betriebliche oder persönliche Gründe – etwa Krankheit, Mutterschutz oder Elternzeit – die Inanspruchnahme im laufenden Jahr verhindern. In diesen Fällen muss der Urlaub grundsätzlich bis zum 31. März des Folgejahres genommen werden, sofern nicht längere Fristen vertraglich, tarifvertraglich oder durch Betriebsvereinbarung festgelegt sind.

Besonders wichtig für Arbeitgeber: Nach der aktuellen Rechtsprechung von EuGH und BAG (Europäischer Gerichtshof und Bundesarbeitsgericht) darf Urlaub nur verfallen, wenn Arbeitgeber ihre Beschäftigten rechtzeitig, eindeutig und schriftlich über offene Urlaubstage und den drohenden Verfall informiert haben. Erfolgt dieser Hinweis nicht ordnungsgemäß, bleibt der Anspruch bestehen.

Krankheit im Urlaub

Wenn ein Arbeitnehmer während des Urlaubs krank wird, schließen sich Urlaub und Arbeitsunfähigkeit gegenseitig aus. Nach § 9 BUrlG werden die Krankheitstage nicht auf den Jahresurlaub angerechnet. Voraussetzung dafür ist,

dass die Arbeitsunfähigkeit durch ein ärztliches Attest (eAU, in Sonderfällen auch per Papier-AU) nachgewiesen wird.

Die Rolle der eAU

Mit der Einführung der elektronischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU) wird die Arbeitsunfähigkeit digital über die Krankenkasse an den Arbeitgeber übermittelt. Der Arbeitnehmer muss die Krankheit daher nicht mehr mit dem klassischen „gelben Schein“ nachweisen, aber die unverzügliche Meldepflicht gegenüber dem Arbeitgeber bleibt bestehen. Wie genau diese Meldung erfolgt (etwa per App, Tool, oder E-Mail), kann je nach Unternehmen variieren; daher sollte sich der Arbeitnehmer im Unternehmen intern entsprechend informieren.

► **Achtung:** Privatversicherte sind nicht Teil des eAU-Verfahrens. Auch in bestimmten Sonderfällen, wie Reha-Maßnahmen oder einer Arbeitsunfähigkeit im Ausland, gelten Ausnahmen. In diesen Fällen werden weiterhin Papierbescheinigungen ausgestellt.

Der Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall besteht auch während des Urlaubs. Der Arbeitgeber zahlt das Entgelt fort, solange die Voraussetzungen nach dem Entgeltfortzahlungsgesetz

(EFZG) erfüllt sind und in der Regel für bis zu sechs Wochen pro Erkrankungsfall. Diese 6-Wochen-Grenze betrifft ausschließlich die Lohnfortzahlung. Die Arbeitsunfähigkeit hat in diesem Fall Vorrang vor dem Urlaub: Krankheitstage gelten nicht als Urlaubstage und bleiben dem Jahresurlaubsanspruch uneingeschränkt erhalten – dies ist unabhängig von der Dauer der Erkrankung.

Langzeitkranke

Sind Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum erkrankt und können ihren Urlaub deshalb weder im laufenden Kalenderjahr noch im gesetzlichen Übergangszeitraum des Folgejahres nehmen, verfällt ihr Urlaubsanspruch nicht sofort. Nach der europarechtskonformen Auslegung des deutschen Urlaubsrechts durch das BAG verfallen die offenen Urlaubstage erst 15 Monate nach dem Ende des jeweiligen Urlaubsjahres.

Vertragliche Regelung von Mindest- und Zusatzurlaub

Für Arbeitgeber ist es wichtig, den gesetzlichen Mindesturlaub und den zusätzlichen Urlaub klar voneinander zu unterscheiden. Mindesturlaub bleibt gesetzlich geschützt und kann im Krankheitsfall übertragen werden. Zusatzurlaub kann hingegen verfallen, wenn er nicht rechtzeitig genommen wird. Entscheidend ist, dass dies klar und verbindlich im Arbeitsvertrag, Tarifvertrag oder in der Betriebsvereinbarung geregelt ist.

► **Hinweis für HR:** Ohne eine solche rechtlich eindeutige Regelung könnten im Krankheitsfall auch die zusätzlichen Urlaubstage automatisch bestehen bleiben. Eine sorgfältige Aufteilung stellt sicher, dass der gesetzliche Mindesturlaub geschützt bleibt, während der Zusatzurlaub planbar verfallen kann.

Fazit

Es gibt noch weitere Punkte rund um das Thema Urlaub. In diesem Artikel wurde versucht, die wichtigsten Regelungen und Praxistipps zusammenzufassen, um eine klare Orientierung bei der Planung und Verwaltung von Resturlaub zu geben. ■



NESLIHAN AKYOL

Leiterin Entgelt, langj. FUNKE und Deloitte
Expertin des HR-RoundTable CLUB

Beispielfall

Langzeitkrank – was passiert mit dem Urlaubsanspruch?

Mustermann hat einen jährlichen Urlaubsanspruch von 30 Tagen. Im Mai 2024 erkrankt Mustermann schwer und ist bis Oktober 2025 durchgehend arbeitsunfähig.

► Urlaub aus 2024:

Zu Beginn der Erkrankung hat Mustermann noch 18 Urlaubstage offen. Da diese wegen der durchgehenden Krankheit nicht genommen werden können, werden sie automatisch in das Jahr 2025 übertragen. Bei Langzeitkrankheit verfällt der Urlaubsanspruch erst 15 Monate nach Ende des Urlaubsjahres, der Anspruch aus dem Urlaubsjahr 2024 also erst am 31. März 2026.

► Urlaub aus 2025:

Auch während der Arbeitsunfähigkeit entsteht weiterhin der Urlaubsanspruch. Da Mustermann im Jahr 2025 weiterhin krank ist, kann auch dieser Urlaub nicht genommen werden. Der Urlaub aus 2025 verfällt daher erst am 31. März 2027 (15 Monate nach Ende des Urlaubsjahres 2025).

► Rückkehr im Oktober 2025:

Nach der Genesung kann Mustermann folgende Urlaubstage nehmen:

- den Resturlaub aus 2024 bis zum 31. März 2026,
- den Urlaub aus 2025 bis zum 31. März 2027.

Voraussetzung ist, dass der Arbeitgeber seine Hinweispflichten erfüllt und rechtzeitig schriftlich über offene Urlaubstage sowie den drohenden Verfall informiert hat.

EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Neue Anforderungen und offene Fragen



Die EU setzt neue Maßstäbe für faire Vergütung: Mit der Entgelttransparenzrichtlinie (EU-ETRL) kommen auf Unternehmen ab 2026 weitreichende Pflichten zu. Ein Überblick über das, was HR jetzt wissen sollte – und was der Gesetzgeber noch klären muss.

Countdown zur Transparenz

Bis spätestens 7. Juni 2026 muss Deutschland die EU-ETRL in nationales Recht überführen. Die national eingesetzte Expertenkommission hat dafür ihre Empfehlungen veröffentlicht und spricht sich für eine Umsetzung ohne nationale Abweichungen aus. Auch wenn die Stellungnahme nicht bindend ist, liefert sie wichtige Hinweise für alle, die sich frühzeitig vorbereiten möchten.

Berichte zu Entgeltunterschieden – Pflicht ab 100 Mitarbeitenden

Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten sollen künftig regelmäßig über bestehende Entgeltunterschiede informieren. Im Fokus stehen das tatsächliche Bruttojahres- und das Bruttostundenentgelt, während bestimmte Zahlungen – etwa Leistungen konzernverbundener Gesellschaften, Abfindungen oder

kleinere Sachleistungen – außen vor bleiben. Die Bildung von Vergleichsgruppen soll sich streng an den Kriterien der Richtlinie orientieren: Arbeitsinhalte, Kompetenzprofile, Belastung, Verantwortung und Rahmenbedingungen. Für Unternehmen mit mehreren Standorten oder Bestandsverträgen kann eine getrennte Dokumentation zulässig sein. Zudem soll der Betriebsrat bei der Festlegung der Kriterien mitbestimmen.

Individuelle Auskünfte ab 2027 möglich

Beschäftigte sollen ab dem 7. Juni 2027 einmal jährlich Einblick in das eigene sowie das durchschnittliche Bruttoentgelt der jeweiligen Vergleichsgruppe erhalten können. Die Antwort kann digital erfolgen und soll ausschließlich Durchschnittswerte enthalten. Eine Aufteilung in einzelne Entgeltbestandteile ist nicht erforderlich. Kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden können von bestimmten Informationspflichten ausgenommen werden.

Abhilfe bei festgestellten Ungleichheiten

Die Kommission schlägt ein zweistufiges Verfahren vor, falls ein nicht gerechtfertigtes Entgeltgefälle von mindestens fünf Prozent besteht. Zunächst soll der Betriebsrat (sofern er besteht) innerhalb weniger Wochen infor-

miert und angehört werden. Anschließend soll ein verbindlicher Maßnahmenplan folgen, sofern keine sofortige Lösung möglich ist. Als Rechtfertigungsgründe gelten ausschließlich objektive und geschlechtsneutrale Faktoren, darunter zählen sowohl solche mit Personenbezug (zum Beispiel Qualifikationen), als auch regionale Marktbesonderheiten.

Die Rolle des Betriebsrats

Wenn ein Betriebsrat besteht, ist er in die Entgeltbewertung einzubeziehen und erhält ein Mitbestimmungsrecht bei Kriterien und Vergleichsgruppen. Stellt das Unternehmen ungerechtfertigte Entgeltunterschiede fest, muss der Betriebsrat unterrichtet und angehört werden. Ein echtes Mitbestimmungsrecht – insbesondere im Hinblick auf den konkreten Maßnahmenplan zur Abhilfe – soll jedoch nicht bestehen. Gerade in diesem Punkt bleibt abzuwarten, ob die nationale Umsetzung weitere Präzisierungen bringen wird.

Sanktionsregeln stehen noch aus

Während die Richtlinie fordert, dass Sanktionen „abschreckend und wirksam“ sein müssen, bleibt die Expertenkommission an dieser Stelle zurückhaltend. Sicher ist lediglich, dass Beschäftigte bei Verstößen Ansprüche auf Schadensersatz erhalten sollen.

Ausblick: Was HR jetzt tun sollte

Für das Frühjahr 2026 ist ein erster Referentenentwurf angekündigt. Ungeklärt bleiben bislang insbesondere:

- die genaue Definition des Entgeltsbegriffs,
- die Bildung und Abgrenzung von Vergleichsgruppen,
- die Rolle der Arbeitnehmervertretungen,
- die Bedeutung der Berichte für gerichtliche Verfahren.

Unternehmen sollten daher frühzeitig beginnen, Entgeltstrukturen zu prüfen, HR-Systeme auf Datenanforderungen vorzubereiten und bestehende Prozesse, im Hinblick auf Transparenz- und Beteiligungspflichten, neu zu bewerten. ■



MADLEN WOLTER

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
bei Simmons & Simmons LLP
E-Mail: Madlen.Wolter@simmons-simmons.com

**+simmons
simmons**



ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons LLP
E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com
Telefon: 0211 / 470 53 - 22



Equal Pay

In der HRRT News 2/2025 hatte ich einen Beitrag zum Thema Equal Pay beigesteuert. Zunächst hatte ich die Forderung aufgestellt, dass wir uns Gedanken um den Wert der Arbeit machen müssen und eventuell auf den Marktwert verschiedener Qualifikationen schauen sollten. Weiterhin hatte ich drei Thesen für die HR-Community aufgestellt, die einen Lösungsrahmen für die Schieflagen im Equal-Pay-Kontext sein können.

Die Kernbotschaft

Die Kernbotschaft ist: Bewegen wir uns weg von der Person und wenden wir uns der Stelle zu, auf der jemand eingesetzt wird. Automatisch lösen wir uns von der Frage, ob es sich um eine weibliche oder männliche Person handelt, die auf einer Stelle eingesetzt ist. Denn das ist der Stelle völlig egal. Dann erstellen wir einen Stellenplan. Dieser gibt dem Geschäftsmodell eine Organisationsstruktur. Die Wertschöpfungskette des Unternehmens wird sichtbar. Gleichzeitig ermöglicht der Stellenplan die quantitative Umsetzung – also, mit wie vielen Stellen eine Wertschöpfung realisiert werden soll. Der Stellenplan ermöglicht auch eine Stellenhierarchie. Und qualitativ können wir durch eine Stellenbeschreibung das Aufgaben- und Anforderungsprofil für einen Mitarbeitenden definieren. Wir beschreiben nichts anderes als den Ergebnisbeitrag der Stelle, oder, mit anderen Worten, den Beitrag der Stelle zum Unternehmensergebnis. Ergänzen wir die Stellenbeschreibung noch um das Kompetenzprofil für die Stelle, so eröffnen

wir uns die Möglichkeit, einen Personalwert zu kalkulieren – für einen einzelnen Mitarbeitenden und somit auch für die gesamte Mitarbeiterschaft. Wenn wir es schaffen, im Unternehmen eine personalwertorientierte Architektur zu entwickeln, ist eine Gender-Pay-Diskussion obsolet. Die Personalwertarchitektur ist in jedem Unternehmen machbar und gerade in mittelständischen Strukturen sehr hilfreich.

Personalwert im Fokus

Mit dem Personalwert gelingt es, von einer kostenorientierten zu einer wertschöpfungsorientierten Denkhaltung zu wechseln. Anders ausgedrückt: Der Wert der Arbeit wird nicht mit der Aussage ausgedrückt, was die Arbeit kostet, sondern beschreibt, welchen Wert die Arbeit erzeugt.

Im Werttreibermodell des Human Capital Managements finden wir verschiedene Werttreiber, die uns auch im Kontext der fairen Gehaltsgestaltung helfen: Unternehmensstruktur, Personalstruktur, Schlüsselkräfte und Führung sind insgesamt vier Hebel für eine faire Entgeltpolitik.

Den Stellenplan und das Jobprofil (bestehend aus Jobbeschreibungen und Kompetenzprofilen) können wir zur Unternehmensstruktur zählen. Kompetenzprofile ermöglichen uns eine geschlechterneutrale Definition von Qualifikationen. Schon bei der Auswahl von Auszubildenden können wir die Personalstruktur beeinflussen. Schlüsselpersonal, wie zum Beispiel Ausbilder, können wir geschlechterneutral besetzen. Ein klar beschriebenes Talent Management ermöglicht es, Schlüsselkräfte geschlechterneutral zu identifizieren.

Einer der wichtigsten Hebel ist die Führung, beispielsweise die Führungsausbildung. Hier haben wir als Personaler einen enorm starken Hebel, hinderliche Denkmuster und/oder falsche Glaubenssätze auszuräumen und die Unternehmenskultur zu gestalten. Prüfen Sie sich einmal selbst. Bieten Sie ein Führungstraining an? Wer nimmt Einfluss auf die Inhalte? Spielt das Thema Gehaltsmanagement eine Rolle auf der Führungsagenda? Und welche externen Qualifikationsangebote thematisieren Gehaltsgestaltung im Kontext der Führungsausbildung? Wir müssten uns als Personaler selbstkritisch die Frage stellen, wie viel Transparenz und Nachvollziehbarkeit wir in der Gehaltsgestaltung in unserem Unternehmen selbst zugelassen haben. Zur Wahrheit gehört auch, dass in zu vielen Unternehmen gerade der Personalbereich zum Thema Gehaltstransparenz zum Teil wenig Interesse zeigt, über das Gehaltsgefüge zu informieren. Natürlich entsteht damit der Verdacht, dass nicht alles mit rechten Dingen zugeht.

Fazit

Mit den Werttreibern im Human-Capital-Management-Ansatz erfüllen wir viele Aspekte des neuen Entgelttransparenzgesetzes. Auch wenn das Werttreibermodell als Ergebnis die Optimierung des Personalwertes als Teilwert des Unternehmenswertes hat, so hilft uns gerade dieser Denkansatz, den normativen Rahmen für die Gestaltung von Entgeltstrukturen zu verändern. ■

ELANTAS
Electrical Insulation



HELGE KOCHSKAEMPER

Head of HR + IT
ELANTAS Europe GmbH
E-Mail: hk@hrsupportas.de

Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor

Warum HR den Austausch braucht

Die Rolle von Human Resources hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. HR ist heute weit mehr als eine administrative Funktion – sie ist Sparringspartner des Managements, Kulturentwickler, Transformationsbegleiter und zunehmend auch Innovationsmotor. Gleichzeitig stehen HR-Verantwortliche vor einer Vielzahl komplexer Herausforderungen: Demografischer Wandel, New Work, Digitalisierung, steigende Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitenden und – nicht zuletzt – der Einsatz von Künstlicher Intelligenz.

In diesem Spannungsfeld wird immer deutlicher: „HR-Arbeit lässt sich nicht mehr isoliert gestalten. Die Vernetzung der Personaler untereinander ist zu einem zentralen Erfolgsfaktor moderner Personalarbeit geworden“.

Warum Vernetzung in der HR-Welt unverzichtbar ist

Alternativ: Häufig basieren HR-Entscheidungen auf einem Mix aus arbeitsrechtlichen, kulturellen und strategischen Gegebenheiten. Viele Fragestellungen – etwa zur Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle, zur Weiterentwicklung von Führung oder zur Nutzung neuer Technologien – lassen sich nicht durch Standardlösungen beantworten; Gespräche mit anderen HR-Professionals schaffen hier Orientierung. Der Austausch von Wissen und Erfahrungen hilft, praktische Erkenntnisse anderer Organisationen systemisch in die eigenen Konzepte einzuordnen. Eine Reflexion eigener Annahmen und Vorgehensweisen kann durch einen Austausch kritisch hinterfragt werden. Ein weiterer spannender Aspekt sind Innovationsimpulse, da neue Ideen oft

erst durch Perspektivenvielfalt entstehen. Darüber hinaus zu erkennen, dass andere Arbeitgeber vor ähnlichen Herausforderungen stehen, stärkt die eigene (emotionale) Handlungsfähigkeit.

Gerade in Zeiten hoher Veränderungsgeschwindigkeit wird deutlich: Einzelwissen stößt schnell an Grenzen – kollektives Lernen hingegen schafft Zukunftsfähigkeit.

Vernetzung als Antwort auf zunehmende Komplexität

Die Themenvielfalt im HR-Bereich wächst stetig. Arbeitsrechtliche Anforderungen verändern sich, technologische Lösungen entwickeln sich rasant und gleichzeitig steigen die Erwartungen an eine wertschätzende, sinnorientierte Unternehmenskultur. Kein HR-Team kann dauerhaft in allen Themenfeldern tiefes Expertenwissen aufbauen. Externe Vernetzung wirkt hier wie ein strategischer Verstärker. Sie erweitert den eigenen Horizont, kann Fehlentscheidungen reduzieren und beschleunigt Lernprozesse. Besonders wertvoll ist dabei der Austausch auf Augenhöhe, um die Realität des HR-Alltags zu beleuchten.

HR-Vernetzungsmöglichkeiten

Die HR-Welt bietet heutzutage zahlreiche Vernetzungsmöglichkeiten: Fachkonferenzen, Messen, digitale Communities, Webinare oder soziale Netzwerke. Außer diesen eher punktuellen Formaten gewinnen regelmäßige, strukturierte Austauschformate an Bedeutung.

Dazu zählen regionale HR-Netzwerke, Peer-Gruppen oder moderierte RoundTables. Ihr Vorteil liegt in der Kombination aus Kontinuität, Vertrauen und inhaltlicher Tiefe. Vernetzung wird hier nicht als (einmaliges) Event verstanden, sondern als fortlaufender Prozess.

HR-RoundTable: Austausch mit Tiefgang

Ein Beispiel für ein solches Format ist der HR-RoundTable. In einem geschützten Rahmen kommen HR-Entscheidende und Experten zusammen, um aktuelle Themen offen zu diskutieren, Erfahrungen zu teilen und voneinander zu lernen. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht nur Vorträge, sondern vor allem der Dialog untereinander.



So steht die Diskussion realer Praxisfragen versus theoretischer Modelle dem Austausch von Best Practices gegenüber, aber auch das Teilen von Fehlern und Lernkurven sowie die Moderation – welche die Struktur gibt, den offenen Austausch jedoch keineswegs einschränkt – im Vordergrund.

Der HR-RoundTable bietet daher einen Raum, in dem nicht nur fachliches Wissen wächst, sondern auch nachhaltige, vertrauensvolle persönliche Netzwerke entstehen – über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg.

Vernetzung als Kompetenz von HR

Moderne HR-Arbeit bedeutet zudem, jegliche Netzwerke aktiv(er) zu gestalten: intern zwischen Bereichen, Führungsebenen und Mitarbeitenden, extern mit anderen HR-Professionals, aber auch mit der Wissenschaft, Dienstleistern und ganz allgemein der Gesellschaft. Vernetzung wird damit selbst zu einer zentralen HR-Kompetenz.

Organisationen, die ihren HR-Bereich bewusst in externe Netzwerke einbinden, profitieren von höherer Anpassungsfähigkeit, besseren Entscheidungsgrundlagen und einer stärkeren Positionierung von HR als strategischem Partner.

Vernetzung ist kein Zusatz zur HR-Arbeit – sie ist ein integraler Bestandteil davon

Die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt lassen sich weder allein noch nur durch Fortbildungen/Qualifizierungen bewältigen. Formate wie der HR-RoundTable zeigen, wie wertvoll strukturierter, vertrauensvoller Austausch für die Weiterentwicklung der HR, von Organisationen und der gesamten Arbeitswelt sein kann.

Wer HR zukunftsfähig gestalten will, sollte daher nicht nur Prozesse, Tools und Strategien weiterentwickeln, sondern gezielt in eines investieren: Vernetzung. ■



JULIA KAHL

Senior HR Business Partnerin
Hamburger Pensionsverwaltung eG
E-Mail: J.Kahl@hapev.de

Anzeige



**Jetzt kostenfrei anmelden –
Gutscheincode
TableNews
ToolsDays26**

HR & Payroll Tools Days 2026

7.-8. Juli 2026 | Köln
Referent/in: Janette Rosenberg, Markus Stier

Ihr Nutzen:

- ✓ kompakter Marktüberblick über aktuelle HR- und Payroll-Tools
- ✓ fachliche Orientierung durch Keynotes und Praxisbeispiele
- ✓ direkter Zugang zu Experten und Anbietern

- ✓ Inspiration für Ihre Digitalisierungsstrategie
- ✓ Networking: Neue Kontakte und Austausch auf Augenhöhe



Jetzt anmelden: www.datakontext.com






Von Social Media zu Sinn

Weshalb junge Generationen wirklich auf der Suche sind

Eine Generation verhandelt Identität im 24-Stunden-Rhythmus

Nie war Identitätsbildung so flüchtig wie heute. Die digitalen Plattformen – allen voran Snapchat, der Meister des flüchtigen Moments – prägen die psychologische Entwicklung, Kognition, Emotion, Persönlichkeit und das Körperempfinden junger Menschen stärker, als es viele Ältere wahrhaben wollen. Storys und Snaps, die sich nach 24 Stunden selbst auflösen, beeinflussen das Verhältnis zu Zeit, Beziehung und Selbstbild stark.

Sowohl Orientierung als auch deren Verlust entstehen – mit vielen Reiz-Reaktionsmustern oder digitalem Rauschen – in einer informationsgefluteten Echtzeit und nicht durch überdauernde Interaktionen und bewusste Wahrnehmung von einem Selbst in Raum, Zeit und Kontext. Für die älteren Generationen, wirkt dieses Kommunikationsverhalten oft abgelenkt, oder fixiert im Selfspace, in jedem Fall unverständlich. Doch genau hier beginnt der eigentliche Wandel. Die Logik der flüchtigen Kommunikation hat längst Auswirkungen auf Lernen, Arbeiten und Führungspraxis. Generation Z verhandelt Identität nicht mehr in jahrelangen Phasen der Persönlichkeitsentwicklung, sondern in

24-Stunden-Fragmenten. Diese Kurzzeitlogik prägt zunehmend ihr gesamtes Welt- und Arbeitsverhältnis.

Stand der Forschung

Forschungen zeigen, dass Social Media heute ein zentraler Sozialisationsfaktor für Jugendliche ist. Vergängliche Formate, wie Snaps, prägen Identität, Zeitgefühl und Vergleichslogiken, weil Resonanz fast nur im Hier und Jetzt zählt. Das Institut für Kinder- und Jugendforschung (2023) weist nach, dass Gamification-Elemente, wie Streaks und Snapscore, kurzfristige Bestätigung und permanente Aktivität fördern und damit eine Logik ständiger, schneller Rückkopplungsimpulse etablieren. Eine Studie der Bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit (2024) ergänzt, dass die 24-Stunden-Flüchtigkeit digitale Erfahrungen verdichtet, aber nachhaltige Orientierung erschwert und den Druck zu einer dauerhaften mentalen Präsenz erhöht. Gerade weil Anerkennung, Zugehörigkeit und Bestätigung im digitalen Raum nur situativ, fragmentiert und flüchtig

erlebt werden, entsteht langfristig kein stabiles Orientierungs- oder Zugehörigkeitsgefühl, sondern ein wachsendes Bedürfnis nach Verlässlichkeit, Klarheit und Sinn jenseits des permanenten Scrollens. Psychologische Analysen (Schmidt, 2024) betonen in diesem Zusammenhang den wachsenden digitalen Vergleichsdruck. Für die Arbeitswelt zeigen Wagner & Jakobs (2024), dass insbesondere die Generation Z daraus einen verstärkten Wunsch nach Sinn, Klarheit und Zugehörigkeit ableitet. Die Bertelsmann Stiftung (2024) kommt zu dem Befund, dass viele Unternehmen diese Bedürfnisse bislang nur unzureichend adressieren. Die Forschung macht deutlich: Digitale Sozialisation verstärkt den Wunsch nach Orientierung und Sinn – gerade in Arbeit und Führung.

Von Social-Media-Logik zu Arbeitswelt und Sinn

Die obige Abbildung verdichtet den Kern des Papiers: den Übergang von der Social-Media-Logik zur Arbeitswelt und der Suche nach Sinn. Links dominiert die Welt der digitalen

Plattformen – schnelle Reize, Likes, Benachrichtigungen, Vergleichsdruck und permanente Sichtbarkeit. Jugendliche bewegen sich in einem Strom aus Profilen, Chats und Gamification-Elementen, die Aufmerksamkeit fragmentieren und Identität in kurzen Takten formen. Rechts steht die Arbeitswelt als Raum von Struktur, Zusammenarbeit und gemeinsamer Orientierung. Es besteht ein dauerhafter Kontext, der nicht auf permanente Einzelimpulse reagiert, sondern organisationale Grenzen des Individuellen setzt und eine gewisse Behändigkeit, beziehungsweise überindividuelle Beständigkeit in der Interaktion mit anderen Systemen mit sich bringt – etwas, das über ein Like hinausgeht.

Die Brücke zwischen den Welten – das Bild für den psychologischen Übergang, den junge Menschen heute leisten müssen. Sie verlassen die Logiken des Sofort-Feedbacks und betreten eine Umgebung, die Stabilität, Fokus und Verantwortungsübernahme verlangt. Hier beginnt Führung: Erwartungen übersetzen, Orientierung geben und Räume schaffen, in denen junge Menschen Anschluss finden. Die Abbildung verdeutlicht dies: Der Weg führt von einer Welt flüchtiger Impulse in eine Welt, in der Interessen, Kommunikation und Interaktion, Werte, Aufgaben und Ziele zeitlich synchronisiert, zumindest aber strukturiert werden. Zugehörigkeit, Klarheit und Sinn erfordern eine verstehende Führung aus diesen Welten heraus und in die Gegenwart hinein.

Diskussion: Zwischen Effizienzgewinn und Vertrauensfrage

Die Gegenüberstellung von Social-Media-Logik und Arbeitswelt zeigt eine zentrale Spannung: Junge Menschen sind an schnelle Resonanz, eindeutige Signale und kurze Reaktionszyklen gewöhnt, während Organisationen in längeren Takten arbeiten und Stabilität, Priorisierung und Geduld einfordern. Was häufig als „Ungeduld“ oder „Anspruchshaltung“ etikettiert wird, ist in Wahrheit Ausdruck einer anderen Sozialisation. Kritisch wird es dort, wo digitale Muster unreflektiert in berufliche Kontexte übertragen werden: Stille wird als Ablehnung gelesen, fehlendes Feedback als Desinteresse. Umgekehrt interpretieren Führungskräfte das Bedürfnis nach Orientierung oft als Unsicherheit.

Damit wird Führung zur zentralen Übersetzungsinstanz. Sie muss Tempo reduzieren, Erwartungen klären und Räume schaffen, in denen Resonanz und Struktur zusammenfinden. Sinn und Sinnlosigkeit entstehen nicht

automatisch, sondern durch Begegnung und bewusstes Erleben von Resonanz und Differenz der Perspektiven in der Gestaltung der Zusammenarbeit im unternehmerischen System. Erst wenn Führungskräfte digitale Prägungen verstehen, sie erproben und einordnen, gelingt der Übergang von Social-Media-Logik zur Arbeitswelt – mit weniger Reibung und mit Potenzial für echte Entwicklung.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Bevor Unternehmen die Social-Media-Sozialisation der jungen Generation produktiv nutzen können, brauchen sie klare kulturelle und strukturelle Grundlagen. Entscheidend sind weniger Tools oder neue Kommunikationskanäle als vielmehr Haltung, Klarheit und ein Verständnis für die digitale Prägung junger Mitarbeitender. Führungskräfte müssen wissen, wie Resonanzlogik, kurze Aufmerksamkeitszyklen und der Wunsch nach Sofort-Feedback Verhalten, Motivation und Erwartungen prägen. Dialogformate, Mentoring und klare Orientierung schaffen Sicherheit und verhindern Missverständnisse.

Zentrale Prinzipien sind:

- **Präsenz vor Perfektion:** Junge Mitarbeitende brauchen verlässliche Ansprechpartner – nicht perfekte Botschaften. Wiederkehrende kurze Touchpoints wirken stärker als seltene lange Gespräche.
- **Klarheit schaffen:** Erwartungen, Rollen und Prioritäten müssen explizit sein. Orientierung ersetzt das Tempo der Social-Media-Welt.
- **Feedback verdichten:** Kurze, konkrete Rückmeldungen passen zu den gelernten Resonanzmustern und stärken Selbstwirksamkeit.
- **Verbindlichkeit leben:** Wo Social Media flüchtig ist, braucht die Arbeitswelt Stabilität. Rituale, Absprachen und nachvollziehbare Entscheidungen geben Halt.
- **Sinn erfahrbar machen:** Purpose wirkt nur, wenn er in Aufgaben, Verantwortung und Zusammenarbeit spürbar wird – nicht in Claims.
- **Zugehörigkeit stärken:** Gemeinschaft, Teamrituale und echte Begegnungen wirken als Gegenpol zur digitalen Fragmentierung.

Digitale Prägung ist kein Defizit, sondern Realität. Führungskräfte benötigen ein tiefes Verständnis dieser Dynamiken, um Resonanz in Orientierung zu übersetzen. So entsteht ein Arbeitsumfeld, das Tempo aufnehmen kann, ohne Tiefe zu verlieren.

Fazit

Kein Zweifel, die Social-Media-Sozialisation wird die Arbeitswelt prägen und wie dieser Einfluss wirkt, entscheiden Führung und Organisationen. Die besten Ergebnisse entstehen dort, wo digitale Muster verstanden, aber nicht unkritisch übernommen werden. Junge Mitarbeitende erwarten zu Recht klare Führung, Zugehörigkeit und Sinn – gerade weil die digitale Welt diese Bedürfnisse nicht erfüllt. Wer die Resonanzlogik aufgreift und in stabile Strukturen, transparente Rollen und echte Beziehungsarbeit übersetzt, schafft einen Mehrwert für Teams und Organisation. Zukunftsfähige Zusammenarbeit braucht beides: digitale Geschwindigkeit und menschliche Orientierung. ■

Quellen:

Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit (BLZB): Social Media und Einfluss auf die Jugend – Ergebnisse einer Studie. (2024).
 Bertelsmann Stiftung: HR-Trendstudie 2024. (2024).
 Institut für Kinder- und Jugendforschung (KiJuF): Nutzung von Instagram, Snapchat & TikTok unter Jugendlichen. (2023)
 Schmidt, A.: Wie soziale Medien die psychische Gesundheit von Jugendlichen beeinflussen – neue Studienergebnisse. Ärzteblatt. (2024)
 Wagner, M., & Jakobs, H.: Arbeits- und Motivationswerte der Generation Z – Ergebnisse einer aktuellen Befragung. Wirtschaftspsychologie aktuell. (2024).



PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER

Professor für Internationales Management und Personalwirtschaft, Hochschule Bremen (HSB)
 E-Mail: Jens.Eschenbaecher@hs-bremen.de
 Telefon: 0421 / 59 05 - 44 33



SIMONE DOHNEN

Personalentwicklerin
 pro office Büro- und Objekteinrichtung VG mbH
 E-Mail: Dohnen@proofice.de



KI-FÜHRERSCHEIN

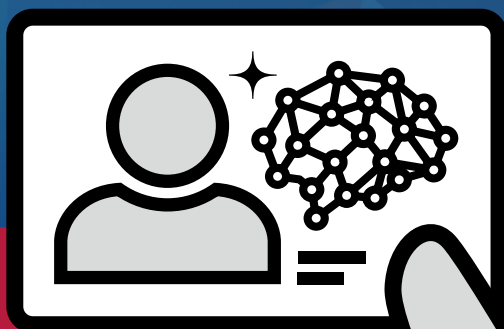
Verständlich.
Praxisnah.
Motivierend.

Ihre kompakte Qualifizierung für den sicheren, fairen und gesetzeskonformen Umgang mit KI im Arbeitsalltag. Starten Sie jetzt – bringen Sie sich und Ihr Team auf das nächste Level!

Lernen Sie Chancen und Risiken von KI kennen und sichern Sie sich Ihr Zertifikat über die absolvierte KI-Kompetenz nach Art. 4 AI-Act (AI-Literacy). Melden Sie sich jetzt an und bringen Sie Ihr Unternehmen auf den neuesten Stand.

Start: 30.03.2026 | 28.04.2026 | 08.06.2026

Kontaktieren Sie uns!



hr-roundtable.academy

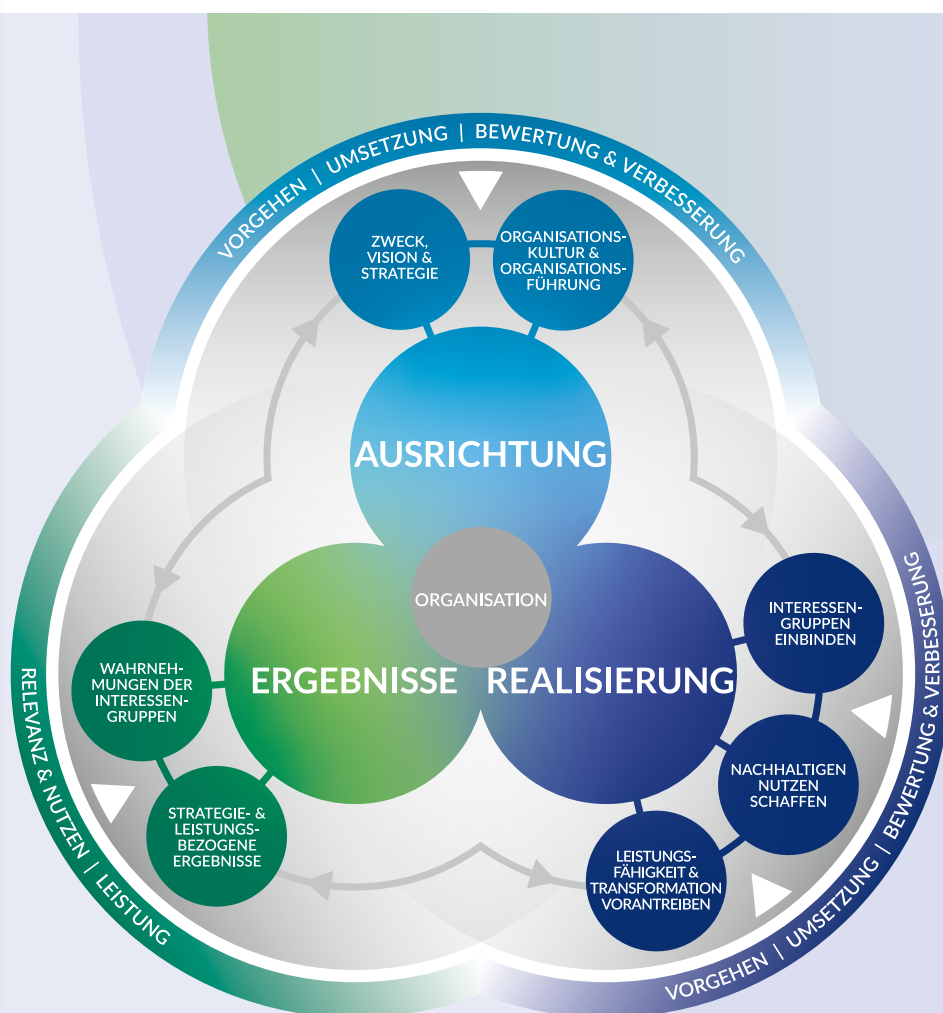
Ausrichten. Realisieren. Liefern.

Wie HR mit
EFQM echten
Nutzen schafft

„Was bringt uns HR in diesem Jahr konkret?“. Die Frage wird während der Jahresplanung der Geschäftsleitung gestellt. HR bringt drei Schwerpunkte mit: Führung stärken, Personalauswahl verbessern, Einarbeitung beschleunigen. Dann kommt die Nachfrage, die alles entscheidet: „Woran sehen wir in sechs Monaten, dass sich dadurch wirklich etwas verändert hat?“.

Nicht die Maßnahme entscheidet, sondern die Wirkung

Das EFQM-Modell hilft, diese Frage sauber zu beantworten. Als Orientierungsrahmen verbindet es Ausrichtung, Umsetzung und Ergebnisse zu einer nachvollziehbaren Linie. So werden HR-Beiträge in der Geschäftsleitung diskutierbar und priorisierbar. Gleichzeitig ist EFQM ein Entwicklungsrahmen: Es hilft, Stärken und Entwicklungsfelder sichtbar zu machen und Verbesserungen konsequent nachzuhalten. So wächst HR vom sauberen Liefern über eine verlässliche Steuerung hin zu HR-Exzellenz, weil Ausrichtung, Umsetzung und Ergebnisse systematisch zusammengeführt werden.



Quelle und Copyright: EFQM

AUSRICHTEN. Richtung klären, Prioritäten setzen

Bevor HR Prioritäten setzt und Entscheidungen vorbereitet, braucht es Klarheit: Welche Rollen und Fähigkeiten sind für Wertschöpfung und Risiko entscheidend? Wo entstehen in den nächsten 12 bis 24 Monaten Engpässe? Aus den Antworten ergeben sich Leitplanken für Gewinnung, Entwicklung, Nachfolge und Zusammenarbeit sowie klare Erwartungen an die Führung. Kultur zeigt sich in Werten, Normen und Verhalten sowie in den Entscheidungen und Strukturen, die das jeden Tag prägen.

REALISIEREN. Umsetzung sichern, Alltag verbessern

Die Umsetzung ist gelungen, wenn die Linie entlastet wird und Teams

besser arbeiten können. Wirkt die Einarbeitung, sind neue Mitarbeitende schneller produktiv. Wirkt die Personalauswahl, sinkt die Zahl der Fehlbesetzungen. Wirkt Führung, werden Prioritäten klarer, Entscheidungen schneller und Konflikte früher gelöst. HR wirkt, wenn es Vorgehen vereinbart, Verantwortlichkeiten klärt und die Einführung konsequent begleitet, statt nur ein Konzept zu liefern.

LIEFERN. Ergebnisse sichtbar machen, nachsteuern

EFQM lenkt den Blick auf Ergebnisse, die man im Alltag spürt und in der Geschäftsleitung klar benennen kann. Dazu zählen Wahrnehmungen – wie Vertrauen in die Führung – und die Qualität der Zusammen-

arbeit. Ebenso wichtig sind Fakten zur Leistungsfähigkeit der Organisation, etwa wie schnell neue Mitarbeitende nachweisbar eingearbeitet und produktiv sind, ob Schlüsselrollen stabil besetzt bleiben und ob Fehlzeiten zunehmen. Entscheidend ist, dass HR diese Entwicklungen einordnet und rechtzeitig nachsteuert.

Der Hebel dahinter: RADAR als Lernschleife

Die RADAR-Logik bringt den Bewertungs- und Verbesserungsansatz auf den Punkt: gewünschte Ergebnisse festlegen, Vorgehen definieren, konsequent umsetzen, Wirkung bewerten und verbessern. Für HR heißt das: weniger parallele Initiativen, klare Annahmen und regelmäßiges Nachschärfen, bis Wirkung sichtbar wird.

Mutig ist nicht, noch ein Programm zu starten. Mutig ist es, eines zu beenden, das nicht wirkt

Zurück in der Geschäftsleitung ändert sich damit die Art des Gesprächs. HR kommt nicht mehr mit einer Liste von Maßnahmen, sondern mit einer klaren Linie: Wofür richten wir HR aus, wie sichern wir die Umsetzung in der Linie und welche Ergebnisse erwarten wir? EFQM liefert die gemeinsame Sprache und die Disziplin, um die Wirkung nachzuhalten. So wird HR zum strategischen Partner der Unternehmensführung: ausgerichtet, umgesetzt, geliefert. ■



MANUELA BECKER

langj. Personalleitung Schweiz & Deutschland
Expertin des HR-RoundTable CLUB
E-Mail: Manuela.Becker@hr-roundtable.club

Kompetenzmodelle in der Führungskräfteauswahl

Steuerungsinstrumente für Unternehmenskultur und strategischen Wandel

Die Auswahl von Führungskräften gehört zu den wichtigsten Entscheidungen eines Unternehmens. Führungskräfte sind nicht nur für strategische Entscheidungen verantwortlich, sie beeinflussen in ihren jeweiligen Bereichen maßgeblich Ergebnisse und Prozesse und prägen als Vorbilder ganz wesentlich die Unternehmenskultur. Wird eine Führungsposition nicht mit einer geeigneten Führungskraft besetzt, dann hat das gegebenenfalls schwerwiegende Konsequenzen: Die Ergebnisse werden nicht gehalten und die Effizienz sinkt genauso wie die Motivation der Mitarbeitenden. Wird schließlich die Abberufung einer Führungskraft notwendig, dann entstehen weitere Kosten – von einer eventuell notwendigen Abfindung bis hin zu den Kosten, eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger zu rekrutieren.

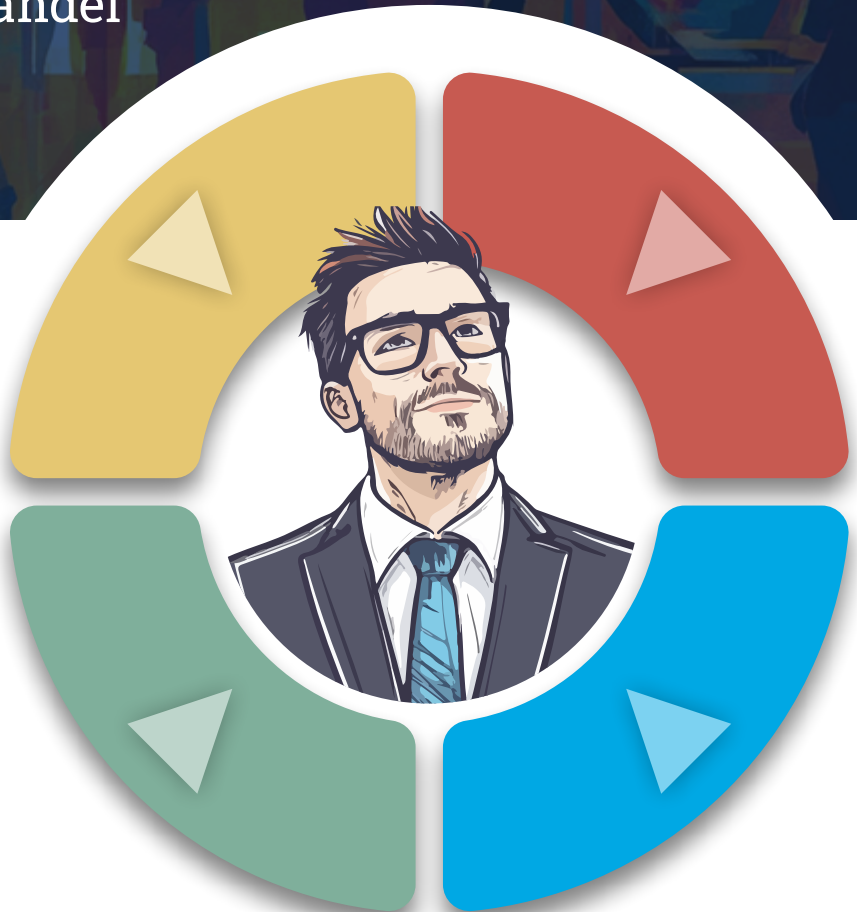
Daher lohnt es sich, Zeit und Konzentration aufzuwenden, um die „richtige“ Person in eine leitende Position zu bringen, also die Person, die möglichst optimal zum Unternehmen und zur Funktion passt. Um das zu erreichen, setzen immer mehr Unternehmen auf strukturierte Kompetenzmodelle. Diese erproben, außer den fachlichen Fähigkeiten, auch die soziale Kompetenz, die Kommunikationsfähigkeit, die Veränderungsbereitschaft und das werteorientierte Handeln. Mittels objektiverer Bewertungsgrundlagen sollen subjektive Präferenzen derjenigen, die das Bewerbungsgespräch führen, bei der Auswahl

reduziert werden. In strukturierten Interviews, Assessment-Centern oder Potenzialanalysen wird überprüft, ob Kandidat*innen die zuvor definierten Kompetenzen mitbringen. Das Ziel: Fehlentscheidungen vermeiden und langfristige Führungserfolge sichern.

Doch die Wirkung von Kompetenzmodellen geht weit über das Recruiting hinaus. Kompetenzmodelle senden ein klares Signal an die gesamte Organisation, indem sie verbindlich klarstellen: Dieses Verhalten ist erwünscht, diese Werte sind maßgeblich. Das Kompetenzmodell wirkt damit wie ein kultureller

Filter. Ein auf das jeweilige Unternehmen abgestimmtes Kompetenzmodell hilft bei der Auswahl, welche Führungspersönlichkeiten Verantwortung übernehmen und damit auch, wie im Unternehmen geführt, kommuniziert und entschieden wird. Insbesondere bei Veränderungsprozessen oder einem Unternehmen im Stress wird deutlich, dass kompetente Führungskräfte den entscheidenden Unterschied ausmachen.

Der NDR hat im Rahmen eines breit angelegten Kulturprozesses zunächst ein Führungsleitbild entwickelt. Dieses Führungsleitbild umfasst



elf Dimensionen, von Kommunikation bis Konfliktfähigkeit. Das Führungsleitbild des NDR besagt beispielsweise, dass Führungskräfte auch im ständigen Wandel aktiv führen und Orientierung geben sollen. Dazu gehört auch die Gestaltung der Zusammenarbeit im eigenen Verantwortungsbereich. Zudem sollen Mitarbeitende gefördert und unterstützt werden; die eigenen Ressourcen sind stets verantwortungsvoll einzusetzen. Das Führungsleitbild des NDR ist damit ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu einer Unternehmenskultur, in der Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsame Werte teilen. Es sorgt für Orientierung und soll Führungsverhalten verlässlich und nachvollziehbar machen.

Daher wurde mit dem Führungsleitbild auch ein 360-Grad-Führungsfeedback erarbeitet und eingeführt. Dieses Führungsfeedback fragt das Führungsverhalten in den elf Dimensionen des Führungsleitbilds ab und beschreibt, welche Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Eigenschaften Führungskräfte mitbringen müssen. Mit dem Führungsleitbild und dem darauf aufsetzenden Führungsfeedback wird die strukturierte Reflexion über das Führungsverhalten einzelner Führungskräfte überhaupt erst möglich – Voraussetzung für eine strukturierte Weiterentwicklung der Führungskräfte und der Organisation.

Um die strategische Entwicklung der Führungskultur im NDR weiter zu verbessern, wurde nun – quasi als „Schlussstein“ – ein Kompetenzmodell für das Auswahlverfahren von Führungskräften entwickelt. Mit dem Kompetenzmodell „Führung“ hat der NDR die Grundlage für einen neuen, kriterienbasierten Auswahlprozess für Führungskräfte entwickelt. Dem Kompetenzmodell liegt ein standardisierter Fragebogen zugrunde. Die Standardisierung ermöglicht einen ökonomischen, effizienten Auswahlprozess und erhöht dabei auch die Vergleichbarkeit. Das Kompetenzmodell basiert dabei auf den elf Dimensionen des Führungsleitbilds.

Das Kompetenzmodell wird in drei Varianten eingeführt. Für Einstiegs- und mittlere Führungspositionen ist ein schlanker, effizienter Auswahlprozess mit überschaubarem Aufwand und verlässlicher Entscheidungsgrundlage ausreichend. Für Schlüsselrollen mit Potenzialfokus werden außer dem Fragebogen und Auswahlgesprächen auch Projektaufgaben genutzt, um im Bewerbungsverfahren mehr diagnostische Tiefe zu erreichen.

Für strategisch relevante oder kritische Führungspositionen ist ein multimethodaler und besonders valider Auswahlprozess mit umfassender Diagnostik und höherem Aufwand erforderlich.

Der Umfang des Auswahlverfahrens richtet sich somit flexibel nach der Ebene und den Anforderungen der zu besetzenden Position. Die beteiligten Führungskräfte, HR-Mitarbeitenden und Gremien werden in ihren jeweiligen Rollen und Aufgaben geschult. Ein begleitendes Informations- und Kommunikationskonzept unterstützt die interne Akzeptanz und Transparenz.

Die gemeinsame Verantwortung für Qualität und Passung wird durch das Kompetenzmodell gestärkt. Zudem erhalten Besetzungsentscheidungen, mit Blick auf die unternehmerische Verantwortung, eine bessere Grundlage als bisher.

Für den NDR ist dies ein weiterer wichtiger Schritt zu einer noch besseren Unternehmenskultur, denn wer Führung systematisch und nicht zufällig auswählt, gestaltet nicht nur die Personalentscheidung, sondern auch die Identität des gesamten Unternehmens. ■



DR. MICHAEL KÜHN

Justitiar des Norddeutschen Rundfunks
Norddeutscher Rundfunk
E-Mail: M.Kuehn@ndr.de

Anzeige

ZERTIFIKAT

HR INNOVATION MANAGER:IN

Starten Sie durch – mit dem Kurs **HR Innovation Manager:in** – und werden Sie eine **innovative:r Vorreiter:in** für **KI, Gesundheitsmanagement und Nachhaltigkeit im Personalmanagement!**

Unser exklusives **Zertifikatsprogramm (Hochschule)** richtet sich an **Fach- und Führungskräfte im Personalmanagement.**

Mit dem renommierten **Expertenteam** um **Prof. Dr. Volker Nürnberg, Ines Larsen-Schmidt** und **Dipl. Ing. Sven Semet** erwerben Sie praxisnahes, topaktuelles Wissen.

Start: 11.05.2026

Kontaktieren Sie uns!

Die 4-Tage-Woche – Zukunftsmodell oder Zeitgeist?

Eine sachliche Bestandsaufnahme einer beratenden Direktbank

Was hat mich dazu bewogen, mich mit der 4-Tage-Woche zu beschäftigen? Ausschlaggebend dafür war ein Impuls im Rahmen der Führungsklausur 2022 mit den Führungskräften unserer beratenden Direktbank. Die Themen Fachkräftemangel, Work-Life-Balance sowie die anstehenden enormen Herausforderungen durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz beschäftigten mich schon länger. Dazu kamen Dialoge zur Familiensituation und Freizeitgestaltung unserer Mitarbeitenden. Das alles sollte im Rahmen einer Transformation unter einen Hut gebracht werden. Wir befanden uns bereits in einem großen Wandel: Abteilungen waren aufgelöst, als größere Bereiche organisiert und die modernen Skills der Führungskräfte definiert worden – und der Alterswandel der Mitarbeitenden in vollem Gange.

Also setzten wir auch noch ein großes Projekt auf, um uns mit der Reduzierung der Arbeitszeit von 39 auf 35 Stunden an vier Tagen zu beschäftigen. Das ganze bei vollem Gehaltsausgleich. Alle, bis auf wenige notwendige Ausnahmen, sollten künftig freitags frei haben. Jede Woche drei Tage am Stück frei! Freitag, Samstag und Sonntag. Das heißt aber auch, acht Stunden und 45 Minuten pro Tag volle Leistung bringen. Sechs Wochen Urlaub bleiben natürlich erhalten, allerdings dann natürlich nur noch 24 Tage pro Jahr. Der Arbeitszeitrahmen ist definiert zwischen

6 und 22 Uhr, das sind 16 Stunden. Einen Bonus gibt es noch: Jeder Mitarbeitende hat ein Flexikonto, auf das er drei Stunden pro Monat als flexible Gestaltung erhält, damit an den vier Tagen auch mal spontan etwas Freiraum entsteht, zum Beispiel zur Kinderbetreuung oder für Arztbesuche. Zunächst bedurfte es aber noch ein paar anderer Vorbereitungen.

Um darauf gut vorbereitet zu sein, wurden zunächst Prozesserleichterungen – insbesondere im Kreditgeschäft – in den Fokus gestellt. Alle Prozesse wurden analysiert und optimiert. In der gesamten Bank war es notwendig, die um zehn Prozent reduzierte Arbeitszeit durch Leistungssteigerungen abzufangen. Des Weiteren war es notwendig, das



bisherige Gleitzeitkonto auf Null zu bringen, da es künftig so gut wie keine Mehrarbeit mehr gibt. Warum? Relativ einfach: Es werden 39 Stunden bezahlt, aber nur 35 gearbeitet. Wer die 36. bis 39. Stunde arbeitet, hat diese also bereits vergütet bekommen. Nur die 40. Stunde – dafür bedarf es zehn Stunden an vier Tagen – wird dem Zeitguthabenkonto gutgeschrieben und ist in der gleichen Woche wieder abzubauen. Alles andere wäre unfair. Welche Hürden gab es noch zu nehmen? Der Tarifvertrag lässt keine dauerhafte Arbeitszeitreduzierung zu. Also verhandelten wir eine Betriebsvereinbarung und vereinbarten mit jedem Mitarbeitenden eine einzelvertragliche Regelung, um die Änderung rechtlich wasserdicht zu bekommen.

Was sagt denn der Kunde, wenn an allen Freitagen die Bankstellen nun geschlossen sind? Die Analyse des Kundenverhaltens hat gezeigt, dass sehr wenige Kunden den Freitag für komplexe Beratungen nutzen. Unsere

Kunden haben natürlich 24 Stunden an sieben Tagen pro Woche die Möglichkeit, ihre Bankgeschäfte online zu tätigen. Wer Unterstützung braucht, der nutzt unser Telefonservicecenter, was wir seit vielen Jahren an einen Dienstleister in Deutschland ausgelagert haben. Dort ist unsere Bank weiterhin an sieben Tagen in der Woche telefonisch erreichbar.

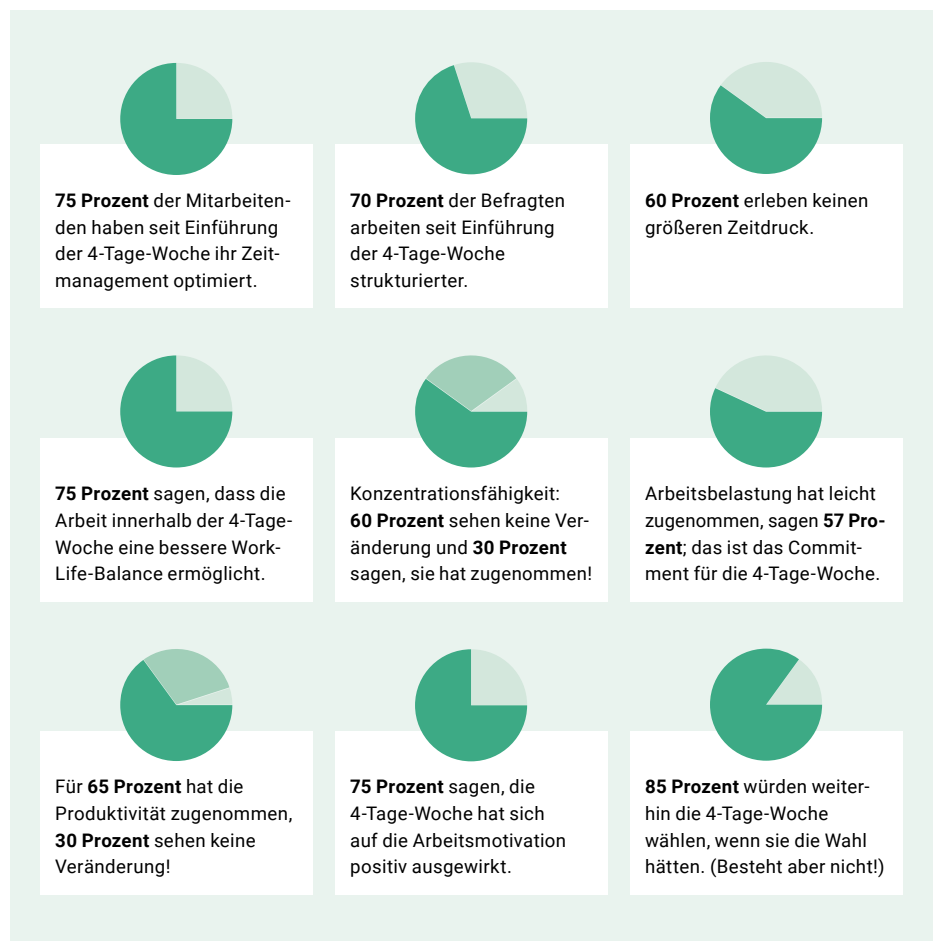
Die Analyse der Arbeitszeiten unserer Mitarbeitenden hat übrigens gezeigt, dass viele bereits am Donnerstag die notwendigen Stunden gearbeitet hatten und gern am Freitag, so früh wie möglich, nach Hause ins Wochenende gefahren sind. Was ist nun daraus abzuleiten? Wer sich mit der Veränderung von Arbeitszeitmodellen beschäftigt, sollte drei Dinge im Blick haben: Analyse, Analyse, Analyse. Dann werden die Handlungsoptionen sichtbar.

Was hat uns die 4-Tage-Woche, die wir am 01.09.2023 eingeführt haben und nun im dritten Jahr praktizieren, gebracht? Wir haben einige Erfolge aufzuweisen. Die Halbierung der Krankheitstage in den Jahren 2024 und 2025 haben uns einen echten spürbaren Mehrwert gebracht. Dazu kommt „Vollbeschäftigung“. Wir haben zwischenzeitlich auf ausgeschriebene Stellen das Fünffache an Bewerbungen

erhalten. Für Ausbildungsplätze können wir uns vor Bewerbungen glücklicherweise nicht retten und schöpfen somit aus einer großen Bewerbermenge die Qualität ab. Die Leistungen unserer Mitarbeitenden sind derart positiv gestiegen, dass für die Jahre 2024 und 2025 in den ertragsrelevanten Bereichen hohe Steigerungsraten zu verzeichnen sind. Die Gewinn- und Verlustrechnung hat sich positiv verändert, ebenso wie die Unternehmenskultur, was der gesamten Transformation zuzurechnen ist. Die 4-Tage-Woche war allerdings ein spürbarer Gamechanger.

Die Fluktuation ist niedrig und jeder bringt seinen Teambeitrag zum Erfolg der PSD Bank Braunschweig eG ein.

Schließlich haben wir als erstes Unternehmen in Deutschland die Auswirkungen der 4-Tage-Woche durch das Eichenberginstitut Koblenz evaluieren lassen, um nachweislich die Meinung der Mitarbeitenden zu dokumentieren. Die Teilnahmequote von fast 90 Prozent unterstreicht die Wichtigkeit der Erhebung. Wir waren mehr als überrascht, als uns die Ergebnisse vorgelegt wurden:



■ FAIR
■ SOFORT
■ LÄUFT

CARSTEN GRAF

Vorstandssprecher PSD Bank Braunschweig eG
E-Mail: Carsten.Graf@psd-braunschweig.de

Wir haben derzeit keine Veranlassung, etwas an unserem Arbeitsmodell zu verändern. Wir bleiben allerdings sehr sensibel und beobachten die Veränderungen in der Gesellschaft und am Arbeitsmarkt sehr intensiv, um frühzeitig neue Themen aufzunehmen und unsere PSD Bank Braunschweig eG den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen – für uns bisher ein Erfolgsrezept. Wir können die Gesellschaft nicht verändern, aber die Veränderungen akzeptieren, um so als Arbeitgeber attraktiv zu sein und zu bleiben. ■

Das größte Update der Arbeitswelt

... und warum die meisten Unternehmen es unterschätzen

Wir erleben es gerade. Die Welt wird schneller, Arbeit wird neu verteilt. Schleichend. Ohne großen Knall. Viele Unternehmen glauben noch immer sie hätten Zeit, sich anzupassen. Die Zahlen stimmen ja noch. Doch diese Ruhe ist trügerisch, denn die Welle rollt bereits.

Phase 1: KI verändert Arbeit – schneller, als die meisten begreifen

In dieser Phase sind aktuell schon viele Unternehmen. Es erfolgt zunehmend eine breite KI- und GPT-Nutzung, um die Produktivität zu steigern. Aber: 90 Prozent der Leute haben noch gar nicht verstanden, was heute schon möglich ist – und wie schnell es sich verschärft. 40 bis 70 Prozent aller Tätigkeiten werden sich verändern, Jobs fallen weg, Unsicherheit und Ängste entstehen.

Phase 2: Humanoide Roboter kommen – der Druck steigt massiv

Es ist keine Science-Fiction mehr. Humanoide Roboter ziehen in Unternehmen ein. Schätzungen sprechen von 20 bis 40 Millionen bis 2030, eine Milliarde bis 2040; Wachstum exponentiell.

Du betrittst morgens einen Konferenzraum und der Erste, der dich begrüßt, ist kein Mensch. Und doch: Er spricht wie einer, denkt in Turbo, hat ein phänomenales Gedächtnis, sein Wissen ist umfassend. Du sprichst mit einer KI. In einem menschlich aussehenden Körper.

Sie laufen, tragen, sprechen. Wenn sie dich mit Handschlag begrüßen, steigt dein Stresspegel und du denkst: „Was, wenn der unkontrolliert zudrückt und meine Hand plötzlich aussieht wie vom Bagger überrollt?“

Teils sehen die noch ganz putzig aus, kommen aber mit der menschlichen Infrastruktur schon gut klar. Können motorisch schon verdammt viel, was wir Menschlein auch können. Demnächst sitzen solche Typen noch morgens mit dir in der U-Bahn. Weitere Jobs verschwinden. Die Organisation wird schneller, billiger, effizienter.

Phase 3: Menschliche und humanoide Workforce verschmelzen

Das System kippt. Menschen und Roboter arbeiten Seite an Seite – „Spielregeln“? – Humanoide brauchen kein Gehalt, kein Lob, kein Coaching, keinen Schlaf. Sie arbeiten drei bis vier Schichten, werden ständig besser und günstiger und ihre Namen klingen harmlos: Apollo. Optimus. Figure. Iggy Rob.

Humanoide KI ist die neue Realität. Roboter arbeiten in Lagerhallen, in Haushalten, in Schulen, in Pflegeheimen. Und die Nummer mit dem „lebenslangen Lernen“ haben sie voll drauf: Sie lernen ständig und schnell; und lernen vernetzt, sind sie miteinander verbunden. So wird das Wissen von einem dieser Typen zum Wissen für alle im Netzwerk.

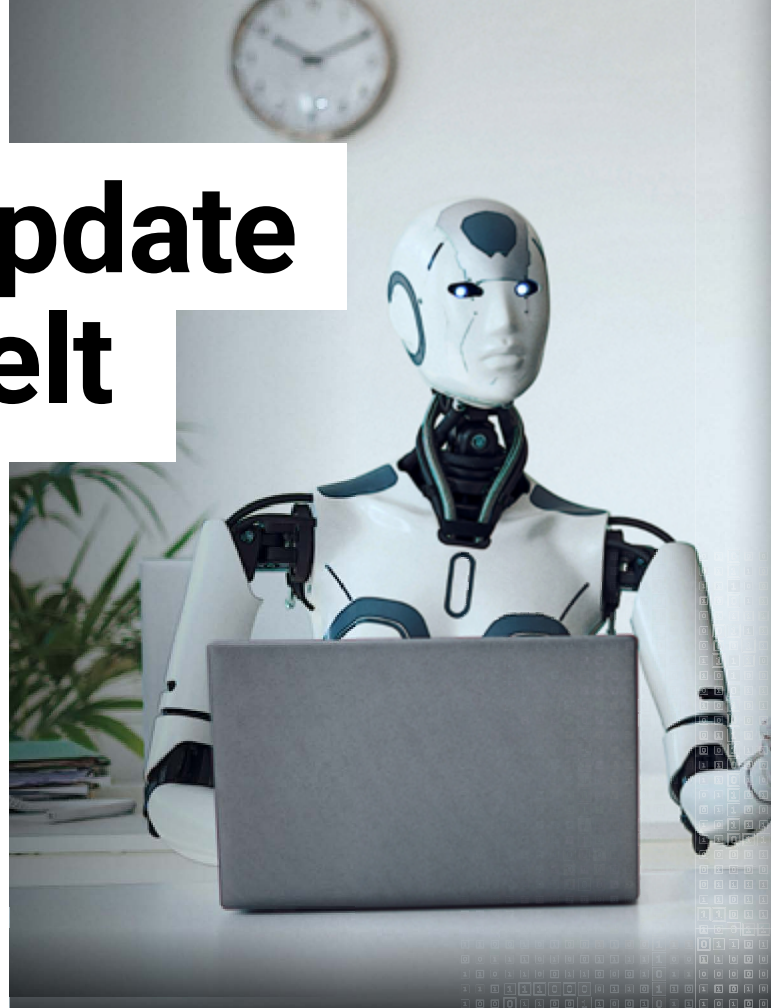
Sie sind unsere Gesprächspartner. Sind sogar für uns da, wenn kein anderer Mensch da ist. Geben uns Feedback. Trainieren und coachen uns. Auf Wunsch sind sie immer gut gelaunt, lassen uns positiver denken und sind unsere blecherne Motivationspritze.

Sie werden tägliche Begleiter, Kollegen, vielleicht sogar Freunde – aber vielleicht auch knallharte Verhandlungspartner – oder eher Gegner? Der Anteil menschlicher Mitarbeitender kann unter 50 Prozent fallen. Viele der Freigesetzten werden in dieser neuen Welt keinen Job mehr finden. Das ist kein Technologieproblem. Es ist ein gesellschaftliches, kulturelles, menschliches Problem.

Phase 4: KI und Robotik übernehmen – weil niemand mehr weiß, wofür Menschen gebraucht werden

Organisationen verlieren ihr menschliches Rückgrat. Nicht, weil KI böse ist, sondern weil Unternehmen Arbeit wie Maschinen organisiert haben und sich nun wundern, dass Maschinen sie besser machen.

Der menschengewordene Blecheimer wird sogar zum sozialen Faktor. Nicht, weil er wirklich





fühlt – sondern, weil er gelernt hat, wie wir fühlen. Und das reicht oft – zumindest für die Emotions-Minimalisten unter uns – um uns positiv zu berühren. Die Robots verstehen wie wir denken. Sprechen auf Wunsch jede Sprache. Können unsere Mimik spiegeln – ok, zugegeben, die Gebotoxten sind im Nachteil.

Diese Maschinen werden nicht die besseren Menschen. Aber sie werden vermutlich verfügbarer, stabiler, anpassbarer sein als wir menschlichen Zellballons. Und das macht sie in vielen Dingen überlegen: in Jobs, in Gesprächen, in Entscheidungen. Wir müssen uns auf gravierende Veränderungen im beruflichen und im privaten Leben einstellen. Hart vor allem für diejenigen, die schon heute nicht mehr Schritt halten und bereits am Smartphone-Zeitalter vorbeischlittern.

Die Gesellschaft sucht nach neuem Sinn, Unternehmen nach neuer Identität.

Die zentrale Erkenntnis

Es wird keinen großen Knall geben. Keinen Tag X. Nur ein langsames Überholen. Die entscheidende Frage ist nicht, ob das kommt, sondern: Sind wir vorbereitet, oder werden wir überrollt?

Viele denken immer noch, KI sei nur ein Hype. „Der Kittel brennt anderswo“. Zu wenige Aufträge, zu hohe Kosten, Fachkräftemangel. Lass erst mal das regeln. Doch was ist, wenn die Workforce plötzlich nicht mehr „nur Mensch“ ist? Führung? Kommt an ihre Grenzen. Strukturen? Passen irgendwie nicht mehr. Wie wirkt das dann, trotz aller Zahlen, Tools und Reports, richtig zusammen?

Und nun wird eine Frage brutal dringlich – eine, die auch HR lange umgangen hat: „Wer steuert eigentlich die Leistung im Unternehmen in der KI-Ära?“. Und nicht: Wer betreut. Wer misst. Wer moderiert?

Warum HR jetzt im Zentrum steht

KI und Robotik sind keine IT-Themen, es sind Kultur-, Führungs- und Transformationsfragen. Die Herausforderung für HR? Nicht nur Prozesse begleiten, sondern Emotionen, Ängste und Orientierung managen – den Übergang ins Mensch-Maschine-Zeitalter aktiv gestalten.

Das Machtzentrum verschiebt sich: weg von IT, hin zu HR. HR muss Technologie, Mensch und Kultur verbinden: „Die Zukunft wird nicht verwaltet. Sie wird geführt“.

Die Welle lässt sich nicht aufhalten, aber man kann rechtzeitig handeln, um sie zu reiten. Wenn HR aber – wie in so vielen Firmen – weiter das verlängerte Verwaltungsorgan bleibt, dann wird es kritisch. Dann wird diese Disziplin, bedauerlicherweise, im KI-Zeitalter gleich mit aussortiert.

Aber: Wenn HR jetzt die Chance im neuen KI-Zeitalter nutzt, wird es zu einer mächtigen Funktion im Unternehmen. HR kann in die Rolle eines Erfolgstreibers hineinwachsen. Wie ein Top-Trainer, der jederzeit die beste Mannschaft aufs Feld bringt.

Und wie? Durch ein neues Operating-Model. Eins, das Human Power nicht verwaltet, sondern orchestriert. Mit völlig neuen Möglichkeiten, um einzelne Mitarbeitende, Teams, die gesamte Workforce zu außergewöhnlichen Leistungen zu führen.

Und damit mit Möglichkeiten für HR, sich zu einer Kraft zu entwickeln, die Leistung sichtbar macht. Nicht als Rückblick-Report – sondern als Entscheidungsgrundlage in Echtzeit. Eine Kraft, die Organisationen neu baut. Hybride Workforces aus Mensch, KI und Automatisierung. Eine Kraft, die Verantwortung übernimmt – für Output, Qualität, Speed und Impact; messbar. HR kann plötzlich etwas, das keine andere Funktion kann: hybride Teamleistung im System steuern.

Keine Feelgood-Agenda. Keine Tool-Sammlung. Kein Mindset-Gedöns.

Entweder wird HR jetzt neu gebaut – oder abgebaut. Dazwischen gibt es nichts mehr. ■

Weitere Informationen:

Human Power Operating System: www.foxtrim.com
KI-Führerschein: www.hr-roundtable.academy



ADOLF MICHAEL PICARD

langj. CHRO bei OTTO, Metro, C&A, s.Oliver,
CEO bei Foxtrim
Experte der HR-RoundTable ACADEMY
E-Mail: Michael.Picard@foxtrim.de

Das Harmonie-Paradox: Warum Quiet Quitting nicht das Problem ist

Wie Harmonieorientierung Beteiligung verhindert und warum strukturelle Veränderungen nötig sind

Einordnung

Quiet Quitting hat sich in den vergangenen Jahren zu einem festen Begriff im HR-Diskurs entwickelt. Gemeint ist ein Verhalten, bei dem Mitarbeitende ihre vertraglich geschuldete Leistung erbringen, darüber hinaus jedoch bewusst auf zusätzliches Engagement, Initiative oder emotionale Bindung verzichten.

In vielen Diskussionen wird Quiet Quitting als primär individuelles Phänomen interpretiert: Veränderte Erwartungen an Arbeit, geringere Leistungsbereitschaft oder eine stärkere Fokussierung auf persönliche Grenzen werden häufig als Erklärung herangezogen. Diese Perspektive greift jedoch zu kurz.

In der Praxis ist Quiet Quitting selten ein persönliches Motivationsproblem. Es ist vielmehr ein kollektives Ergebnis organisationaler Strukturen, kultureller Normen und gelebter Führung.

Harmonie als stilles Organisationsideal

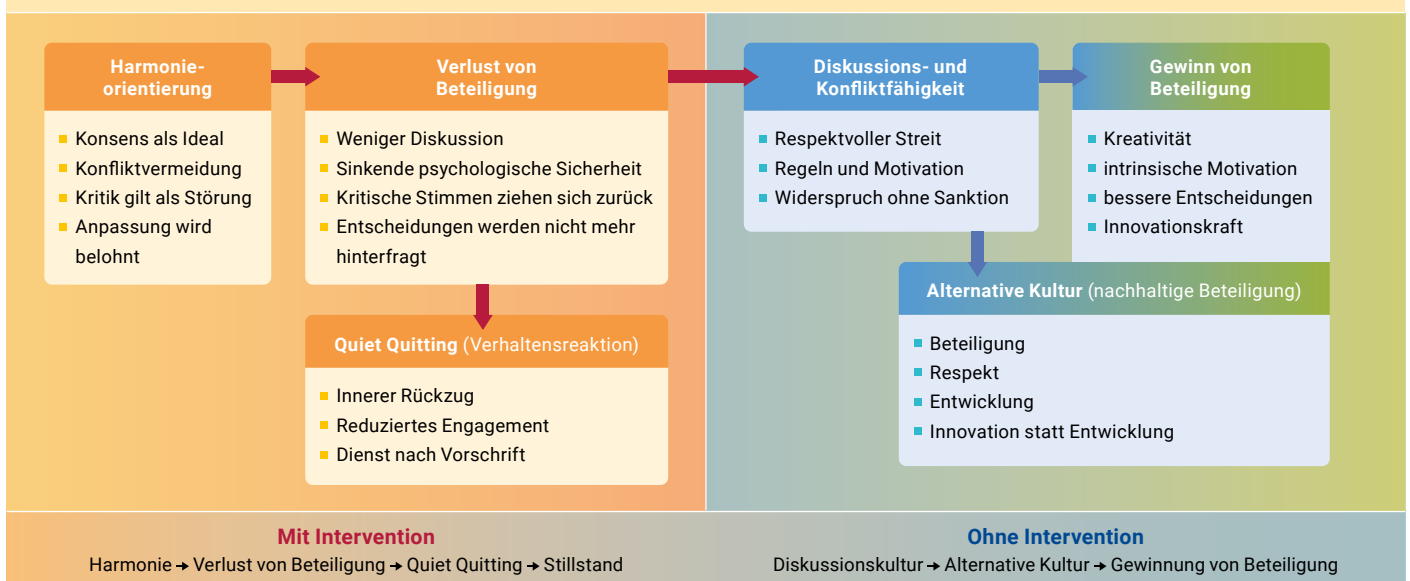
Viele Unternehmen definieren eine gute Zusammenarbeit implizit über Harmonie. Ein ruhiges Arbeitsklima, wenige Konflikte und ein hohes Maß an Konsens gelten als Zeichen funktionierender Organisationen. Gerade in großen oder stark regulierten Unternehmen

wird Stabilität häufig höher bewertet als Auseinandersetzung.

Problematisch wird dieses Ideal dort, wo Harmonie zur Konfliktvermeidung führt. Es ist ja so: Kritische Fragen verlängern Entscheidungsprozesse. Abweichende Meinungen erzeugen Unsicherheit. Menschen, die bestehende Annahmen infrage stellen, gelten schnell als unbequem. Nicht offiziell,



Das Harmonie-Paradox in Organisationen: Harmonie ohne Diskurs kostet Beteiligung





Ein strukturelles Modell mit vier organisationalen Einflussfaktoren

Aus HR-Perspektive lässt sich Quiet Quitting häufig auf Defizite in vier zentralen Bereichen zurückführen:

1. Beziehung

Fehlt eine tragfähige Beziehung zwischen Führung und Mitarbeitenden, entsteht Distanz. Ohne Vertrauen sinkt die Bereitschaft offen zu diskutieren, oder Risiken einzugehen.

2. Anerkennung

Anerkennung bedeutet nicht Lob, sondern Wirkung. Wer erlebt, dass Beiträge gehört, aber nicht ernsthaft berücksichtigt werden, verliert die Motivation zur Beteiligung.

3. Diskussions- und Konfliktfähigkeit

Organisationen benötigen klare Regeln, Kompetenzen und Vorbilder für respektvollen Streit. Wo Konfliktfähigkeit fehlt, wird Harmonie zum Ersatzwert.

4. Sinn und Bedeutung

Sinn entsteht dort wo Mitarbeitende erleben, dass ihr Denken relevant ist. Geht diese Erfahrung verloren, bleibt reine Pflichterfüllung.

Je schwächer diese Faktoren ausgeprägt sind, desto wahrscheinlicher wird Quiet Quitting.

aber spürbar. So entsteht eine Kultur, in der Zustimmung als kooperativ und Widerspruch als Störung wahrgenommen wird. Langfristig führt das nicht zu Stabilität, sondern zu inhaltlicher Verarmung.

Warum Diskussion und respektvoller Streit fehlen

In vielen Organisationen fehlt nicht der Wille zur Diskussion, sondern die Fähigkeit dazu. Konflikte werden häufig mit persönlicher Eskalation gleichgesetzt, nicht mit sachlicher Auseinandersetzung. Respektvoller Streit wird nicht als Kompetenz verstanden, sondern als Risiko. Dabei ist genau diese Kompetenz zentral für lernfähige Organisationen.

Respektvoll zu streiten bedeutet Argumente auszutauschen, Perspektiven sichtbar zu machen und Entscheidungen qualitativ zu verbessern. Es setzt voraus, dass Führungskräfte Diskussionen moderieren können, ohne sie zu personalisieren oder zu unterdrücken. Wo diese Fähigkeit fehlt, werden Konflikte vermieden, relativiert oder vertagt. Kurzfristig entsteht auf diese Weise Ruhe, langfristig jedoch Stillstand.

Anpassung als rationale Reaktion

Mitarbeitende reagieren sensibel auf organisationale Signale. Sie beobachten sehr genau, welches Verhalten erwünscht ist und welches sanktioniert wird. Wenn sie

wiederholt erleben, dass kritische Beiträge keine Wirkung entfalten, Diskussionen als störend wahrgenommen werden und Widerspruch indirekt negative Konsequenzen hat, dann passen sie ihr Verhalten an.

Der Rückzug erfolgt selten offen. Er erfolgt leise. Man sagt weniger, liefert das Erwartbare und vermeidet Reibung. Engagement wird reduziert, nicht aus Bequemlichkeit, sondern aus Erfahrung. Quiet Quitting ist in diesem Kontext also keine Arbeitsverweigerung, sondern eine rationale Anpassungsstrategie an ein System, das geistige Beteiligung nicht honoriert.

Die Rolle von HR

HR steht in dieser Entwicklung an einer zentralen Schnittstelle. Nicht als Reparaturinstanz für Motivation, sondern als Gestalter organisationaler Rahmenbedingungen.

Statt Engagementprogramme zu intensivieren, sollte HR kritische Fragen stellen, wie zum Beispiel: Welche Diskussionen werden vermieden? Welche Stimmen fehlen? Welche Konflikte werden nicht ausgetragen, sondern verwaltet?

Quiet Quitting lässt sich nicht wegmotivieren. Es lässt sich nur durch strukturelle Veränderungen reduzieren.

Fazit

Quiet Quitting ist kein kurzfristiger Trend und kein individuelles Versagen. Es ist ein Organisationssignal. Ein Signal dafür, dass Unternehmen Harmonie höher bewerten als Auseinandersetzung, Anpassung höher als Denken und Ruhe höher als Entwicklung. Unternehmen, die Engagement stärken wollen, sollten weniger nach neuen Benefits suchen und mehr an ihrer Diskussions- und Konfliktkultur arbeiten, denn ohne Auseinandersetzung gibt es keine Weiterentwicklung, ohne Reibung keine Innovation und ohne ernst gemeintes Denken kein nachhaltiges Engagement. ■



LEO SCHWEIBENZ

Senior Employer Branding & Recruiting Manager
Zeppelin Baumaschinen GmbH
E-Mail: Leone.Schweibenz@zeppelin.com

Der Stellenwert psychologischer Sicherheit

im Zeitalter von digitaler und hybrider Zusammenarbeit

Digitale Transformation, Remote Work und hybride Kooperationsformen sind strukturelle Bestandteile moderner Unternehmens- und Organisationsrealität. Technologische Plattformen ermöglichen orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit, verändern jedoch zeitgleich Kommunikationsmuster, Entscheidungsprozesse und soziale Dynamiken, sodass Konzepte, welche die erfolgreiche Zusammenarbeit, den Zusammenhalt und das Vertrauen fördern, zunehmend in den Fokus rücken.

Konzept der psychologischen Sicherheit

Psychologische Sicherheit gilt als einer der wichtigsten Faktoren für effektive und erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams. Der Begriff „Psychologische Sicherheit“ wurde maßgeblich von der US-amerikanischen Harvard-Professorin Amy Edmondson geprägt. Sie beschreibt damit eine geteilte Überzeugung innerhalb eines Teams, dass das Teamumfeld als sicher empfunden wird. Psychologische Sicherheit bezieht sich damit auf eine Form der Zusammenarbeit, in der Individuen keine negativen sozialen oder beruflichen Konsequenzen befürchten müssen, wenn sie Fragen stellen, Fehler eingestehen, Bedenken

äußern oder neue Ideen einbringen. Wenn Individuen also erwarten können, dass ihre Beiträge konstruktiv aufgenommen werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich aktiv einbringen.

Theoretisch ist das Konzept eng mit Ansätzen des organisationalen Lernens verknüpft. Lernprozesse in Organisationen setzen voraus, dass Informationen über Unsicherheiten, Irrtümer oder Risiken kommuniziert werden. Fehlt ein Klima psychologischer Sicherheit, werden solche Informationen aus Angst vor Sanktionen und Reputationsverlust zurückgehalten. Dadurch entstehen Lernbarrieren, die die Innovations- und Anpassungsfähigkeit beeinträchtigen. Psychologische Sicherheit fungiert somit als Basis für Wissensaustausch, Reflexion, Innovation und gemeinsame Problemlösung.

Relevanz des Konzepts im digitalen Kontext

In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt, in der Remote Work in Unternehmen Normalität bedeutet, gewinnt das Konzept

noch stärker an Bedeutung. Denn mit dem Wandel hin zu hybriden Arbeitsformen ist die psychologische Sicherheit zu einem entscheidenden Stabilitäts- und Leistungsfaktor geworden. Während sie früher primär als Teamerfolgsfaktor galt, ist sie heute ein zentrales Element digitaler Arbeitsgesundheit, Innovation und echtem Zusammenhalt. Digitale Arbeit verändert aber die Interaktionsformen, durch die psychologische Sicherheit entsteht. Fehlende physische Präsenz reduziert sowohl nonverbale Rückmeldungen als auch spontane Kommunikation und erschwert zusätzlich die Vertrauensbildung, wodurch Unsicherheiten über Rollen, Erwartungen und Zugehörigkeit zunehmen. In diesem Kontext muss also proaktiv daran gearbeitet werden, diese Barrieren zu überwinden.

Führung und organisationale Rahmenbedingungen

Ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung psychologischer Sicherheit ist in der Führungskompetenz zu sehen. Führungskräfte

beeinflussen durch ihr Kommunikationsverhalten, ihre Reaktionen auf Fehler und ihre Gestaltung von Beteiligungsprozessen die Entstehung von psychologischer Sicherheit. Insbesondere in hybriden Teams sind transparente und zielführende Kommunikations- und Interaktionsformate erforderlich, um die Beziehungsebene und Vertrauensbildung zu fördern.

Psychologische Sicherheit ist aber auch maßgeblich durch organisationale Strukturen und Maßnahmen formbar. Hierarchieebenen, Leistungsbewertungssysteme und Feedbackkulturen können das Sicherheitserleben positiv oder negativ beeinflussen. Unternehmen sind daher gefordert, technologische und kulturelle Gestaltungsaspekte gleichermaßen zu betrachten und im Sinne der Förderung psychologischer Sicherheit anzusetzen.

Aktuelle Studienergebnisse der CBS University of Applied Science

In einem aktuellen Forschungsprojekt (2025) der CBS zur erlebten psychologischen Sicherheit im Arbeitskontext wurden N = 249 Arbeitnehmende in Deutschland befragt. Die Studienergebnisse sind konform mit den Ergebnissen anderer Studien zu diesem Thema, die attestieren, dass psycho-

logische Sicherheit zu einer optimierten Zugehörigkeit, Vertrauensbildung und Risikobereitschaft führe. Allerdings zeigen die Ergebnisse ebenfalls, dass das Ausmaß an wahrgenommener psychologischer Sicherheit deutlich ausbaufähig ist. 74 Prozent der Befragten wünschen sich eine stärkere Verankerung von psychologischer Sicherheit in ihrem Unternehmen. 68 Prozent der Befragten befürworten die Implementierung von konkreten Methoden für einen offenen Austausch und Fehlertransparenz. Und weitere 72 Prozent der Befragten wünschen sich klare Verantwortlichkeiten und geschulte Führungskräfte zum Thema psychologische Sicherheit.

Handlungsempfehlung

Die ermittelten Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass, um psychologische Sicherheit im Unternehmen zu etablieren, die Barrieren digitaler und hybrider Zusammenarbeit noch unzureichend überwunden sind. Eine technologische Infrastruktur allein garantiert weder Kooperation noch Innovationsfähigkeit. Vielmehr erweist sich psychologische Sicherheit als notwendige und zentrale soziale Ressource, die eine nachhaltige Teamperformance schafft.

Unternehmen, die digitale Transformation erfolgreich gestalten wollen, müssen daher, außer technologischen Voraussetzungen, die gezielte Förderung eines sicheren Beziehungsgefüges steuern und die Führungskräfte in diesem Themenfeld weiter professionalisieren. Psychologische Sicherheit ist ein empirisch fundierter Erfolgsfaktor moderner, hybrider Arbeitsorganisation. Unternehmen, die den Mut haben, in eine offene, fehlerfreundliche und beziehungsintensive Kultur zu investieren, schaffen nicht nur bessere Arbeitsbedingungen, sondern sichern sich langfristig auch einen klaren Wettbewerbsvorteil. ■

CBS INTERNATIONAL
BUSINESS
SCHOOL



PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Prodekanin CBS International Business School
Studien-Dekanin für Wirtschaftspsychologie und
Angewandte Psychologie
Professur für Wirtschaftspsychologie
E-Mail: I.Lopez@cbs.de
Telefon: 0221 / 931 809 - 532

Anzeige

Besuchen Sie uns auf den Messen ZUKUNFT PERSONAL NORD + SÜD



MIT DEM QR-CODE DIREKT
ZUM GRATISTICKET!

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



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

VIelen DANK AN UNSERE PARTNER.

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

Das vollständige Vortragsprogramm zum Download unter: WWW.HR-ROUNDTABLE.DE
Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket! Vouchercode: EXC_HRRUNDTABLE



RoundTable

Dynamik im Markt:

Deutliche Steigerungsraten bei der betrieblichen Krankenversicherung (bKV)

In den letzten fünf Jahren ist die Zahl der über eine bKV abgesicherten Beschäftigten kontinuierlich gestiegen. Jahr für Jahr legte sie im Durchschnitt um rund 10 bis 15 Prozent zu. Hochgerechnet entspricht das in Summe einem deutlichen Wachstum im zweistelligen Bereich, was klar zeigt: Immer mehr Unternehmen erkennen den strategischen Wert einer bKV.

Auch die Zahl der Arbeitgeber, die eine bKV einführen, nimmt spürbar zu. Je nach Jahr lagen die Steigerungsraten bei 8 bis 12 Prozent, mit besonders starken Zuwächsen in Branchen mit ausgeprägtem Fachkräftemangel – etwa im Gesundheitswesen, in der IT, im Handwerk und in wissensintensiven Dienstleistungen. In den letzten beiden Jahren gab es sogar einen Anstieg von über 40 Prozent.

Neben der reinen Anzahl der Verträge verbessert sich auch deren Qualität: Viele Firmen, die bereits eine bKV eingeführt haben, erweitern nach einigen Jahren ihre Pakete. So werden – zusätzlich zu Gesundheitsbudgets, Zahn- und Vorsorgebausteinen – zunehmend auch Leistungen wie stationäre Zusatzversicherungen, Psychotherapieangebote, oder erweiterte Präventionsprogramme integriert. In internen Auswertungen vieler Versicherer verzeichnen diese „Upgrades“ Wachstumsraten von teils über 20 Prozent pro Jahr.

Dieses anhaltende Wachstum hat mehrere Gründe:

- Der zunehmende Wettbewerb um Fachkräfte,
- das wachsende Bewusstsein für mentale und körperliche Gesundheit sowie
- der Wunsch vieler Unternehmen, mehr als „nur Gehalt“ anzubieten und sich klar als moderner Arbeitgeber zu positionieren.

Der Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenversicherung enthält erhebliche Lücken, die künftig noch größer werden dürften, wenn die Beiträge nicht noch weiter explodieren sollen. Daher boomen Zusatzpolice.

Für die Praxis bedeutet das: Die bKV entwickelt sich Schritt für Schritt zu einem Standardbaustein zeitgemäßer Personalpolitik. Sie ergänzt den Schutz der gesetzlichen Krankenversicherung und schafft sowohl für Mitarbeiter wie Arbeitgeber spürbare Vorteile – finanziell, medizinisch und emotional.

Ein Plus für Beschäftigte

Für Mitarbeiter ist die bKV in vielerlei Hinsicht ein Gewinn – nicht nur, wenn sie krank werden.

Bessere medizinische Versorgung

Mit einer bKV bekommt man häufig schneller Facharzttermine, kann zusätzliche Vorsorgeuntersuchungen nutzen und wird im Krankenhaus wie ein Privatpatient behandelt. Das bedeutet im Ernstfall kürzere Wartezeiten, modernere Diagnostik und mehr Wahlmöglichkeiten bei Ärzten und Kliniken.

Finanzielle Entlastung im Alltag

Viele Leistungen, die die gesetzliche Krankenversicherung nur teilweise oder gar nicht übernimmt, werden durch die bKV ganz oder teilweise erstattet. Dazu zählen vor allem Zahnersatz, Brillen, bestimmte Vorsorgemaßnahmen oder alternative Behandlungen. Für Beschäftigte reduziert sich damit die finanzielle Belastung deutlich – ein wichtiges Argument, gerade in Zeiten steigender Lebenshaltungskosten.

Einfacher Zugang – auch mit Vorerkrankungen

Ein großer Vorteil der bKV liegt im vereinfachten Zugang. Während bei privaten Zusatzversicherungen häufig umfangreiche Gesundheitsprüfungen verlangt werden, sind diese im Rahmen von Gruppentarifen reduziert oder entfallen komplett. Davon profitieren besonders

diejenigen, die wegen Vorerkrankungen privat keinen oder nur eingeschränkten Zugang zu Zusatzversicherungen hätten.

Erlebte Wertschätzung

Wer spürt, dass sein Arbeitgeber in die Gesundheit seiner Mitarbeiter investiert, fühlt sich ernst genommen. Eine bKV ist ein sichtbares Zeichen der Wertschätzung: Sie vermittelt Sicherheit und signalisiert, dass das Unternehmen über die reine Lohnzahlung hinaus Verantwortung übernimmt. Das stärkt Zufriedenheit, Motivation und Loyalität.

Ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen

Doch nicht nur Beschäftigte gewinnen: Auch für Arbeitgeber ist die bKV ein strategisch interessantes Instrument.

Stark im Wettbewerb um Talente

Der Arbeitsmarkt ist vielerorts von Fachkräftemangel geprägt. Unternehmen müssen mehr bieten als ein durchschnittliches Gehalt. Eine bKV gehört zu den Benefits, die in Stellenausschreibungen Aufmerksamkeit erzeugen und bei Vertragsverhandlungen einen Unterschied machen können. Besonders jüngere Generationen achten verstärkt auf Arbeitgeber, die Gesundheit und Work-Life-Balance ernst nehmen.

Mitarbeiterbindung und geringere Fluktuation

Mitarbeiter zu halten ist in vielen Branchen mindestens so wichtig wie neue zu gewinnen. Gesundheitsleistungen haben eine hohe emotionale Bindungswirkung: Sie greifen direkt in einen zentralen Lebensbereich ein – die eigene Gesundheit. Viele Modelle sind zudem an die Betriebszugehörigkeit gekoppelt, was einen zusätzlichen Anreiz schafft, im Unternehmen zu bleiben.

Weniger Ausfalltage, höhere Produktivität

Gesundheitsförderung ist immer auch eine Investition in die Leistungsfähigkeit. Wer schneller zum Arzt kommt, wer Vorsorgeuntersuchungen wahrnimmt und wer im Krankheitsfall gut versorgt wird, ist im Durchschnitt seltener und kürzer krank. Für Unternehmen bedeutet das: weniger Ausfalltage, stabilere Abläufe und leistungsfähigere Mitarbeiter.

Attraktiver als „nur“ mehr Gehalt

Finanziell ist die bKV häufig effizienter als eine gleichwertige Gehaltserhöhung. Während zusätzliche Lohnbestandteile zu einem erheblichen Teil in Steuern und Sozialabgaben fließen, kommt ein Beitrag zur bKV unmittelbar bei den Beschäftigten an – in Form konkreter Leistungen. So entsteht ein Mehrwert, den die Mitarbeiter im Alltag deutlich spüren.

Stärkung der Arbeitgebermarke

Unternehmen die Gesundheit sichtbar fördern arbeiten aktiv an ihrem Image. Eine gut kommunizierte bKV zahlt auf das Employer Branding ein, verbessert die interne Kultur und sendet nach außen das starke Signal: „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“.

AON



RÜDIGER KLEE

Head of Sales Health Solutions Germany
Aon

E-Mail: Ruediger.Klee@aon.de

Telefon: 0208 / 7006 2930

Gerade in Branchen mit hohem Wettbewerb um qualifizierte Kräfte ist das ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Kultur der Fürsorge statt Kostenfaktor

Die bKV ist mehr als eine zusätzliche Versicherungsleistung. Sie sendet eine klare Botschaft: Die Gesundheit der Mitarbeiterschaft ist dem Unternehmen nicht gleichgültig. Diese Haltung wirkt:

- auf das Betriebsklima,
- auf das Vertrauen in die Unternehmensführung,
- auf das Selbstverständnis als moderner Arbeitgeber.

Anstatt Gesundheitskosten lediglich als Belastung zu betrachten, rücken Unternehmen mit einer bKV die Gesundheit als Ressource und Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt. Mitarbeiter die sich sicher und gut versorgt fühlen zeigen erfahrungsgemäß mehr Engagement, weniger Frustration und identifizieren sich stärker mit ihrem Arbeitgeber.

Fazit: Ein Gewinn auf ganzer Linie

Die bKV verbindet ökonomische Vernunft mit sozialer Verantwortung. Sie bietet:

- Beschäftigten: besseren Gesundheitsschutz, finanzielle Entlastung und spürbare Wertschätzung;
- Unternehmen: stärkere Arbeitgeberattraktivität, höhere Bindung, weniger Ausfälle und eine klarere Positionierung als moderner, mitarbeiterorientierter Betrieb.

Damit ist die bKV weit mehr als ein Trend im Personalwesen. Sie ist ein zentraler Baustein einer zukunftsfähigen Arbeitswelt, in der Gesundheit, Motivation und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen. ■

Anzeige



FALG Kongress

Das Netzwerk-Treffen für
Fachassistent/innen Lohn und Gehalt

nur
160,- €
netto



10. Juni 2026 Get-together-Abend | Köln
11. Juni 2026 in Köln von 10.00 bis 17.00 Uhr
Referent/in: Janette Rosenberg, Markus Stier

Jetzt anmelden:
www.datakontext.com




17.03.2026 / Stuttgart / 18:00 Uhr

Digitale Selbstorganisation in verrückten Zeiten

Thorsten Jekel, jekel & team

Die Zukunft des Lernens: 2030

Sven Semet, Assima Deutschland GmbH

Roast my JobAd – Madeleine und Jasmin grillen live ihre Stellenanzeigen

Madeleine Kern und Jasmin Welzenbach

19.03.2026 / Köln / 18:00 Uhr

Update Arbeitsrecht

Dr. Alexandra Henkel, MM

Entsendungen, Workations, Dienstreisen – Rechtssicheres Arbeiten über Ländergrenzen

Linus Wenninger, rhome GmbH

Personalstrategie 2.0 – Wie KMU mit Daten und KI schneller, besser u. gezielter planen

Sandra Rosse, Canon Medical Systems GmbH

30.03.2026 / Hamburg / 18:00 Uhr

KI und Arbeitsrecht

Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten

Erfolg beginnt, wo Menschen verstanden werden

Nadine Ahrens, IQ Face Academy GmbH

HR als Kulturarchitekt – Wie wir die Arbeitswelt aktiv gestalten, nicht nur verwalten

Julia Kahl, HAPEV eG

Termine in Vorbereitung

Mehr Informationen unter www.HR-RoundTable.de oder auf LinkedIn.

29.04.2026
Braunschweig

28.05.2026
Bremen

08.06.2026
Hannover



IMPRESSUM

Sonderdruck 33. Ausgabe / April 2026

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 1/2026 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 2/2026 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei. Zudem erfolgt eine Versendung der ePaper-Version als Newsletter an zirka 17.000 Kontakte des DATAKONTEXT-Verlags.

Herausgeber/Redaktion:

Thomas Buck
Geschäftsführender Gesellschafter
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
E-Mail: TBuck@hr-is.de
Telefon: 040 / 79 142 - 082

Verlag:

DATAKONTEXT GmbH
Augustinusstraße 11 A
50226 Frechen-Königsdorf
Telefon: 02234 / 98 949 - 30
Telefax: 02234 / 98 949 - 32
www.datakontext.com

Petra Priggemeyer (Sonderdrucke)
Telefon: 02234 / 989 49 - 67
petra.priggemeyer@datakontext.com

Satz:

abcw, Hamburg

Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
Gewerbering West 27
39240 Calbe

Bildnachweis:

vannet/freepik.com (S.1); Closer Still Media GmbH (S.6); Jemastock/freepik.com (S.8); KI-generiert (S.10); Seventy-Four/istockphoto.com (S.12); action-sense_LTK/freepik.com (S.13); kues1/freepik.com (S.15); user38013795/freepik.com (S.16); wildpuxel/istockphoto.com (S.17); mesh cube/istockphoto.com (S.18); HSB/pro-office (S.20); EFQM (S.23); ael4/freepik.com (S.24); ciphercelestial269/freepik.com (S.24); standret/freepik.com (S.25); soepratman/freepik.com (S.25); muqddas65/freepik.com (S.28); master1305/Adobe Stock (S.30); freepik.com (S.32); Pixabay/Pexels (S.34). Bildrechte der Autoren-, Partner- sowie Referentenfotos sowie aller weiteren Abbildungen, Grafiken und Logos bei den jeweiligen Rechteinhabern.

Urheber- und Verlagsrecht:

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Anzeige

Ihr direkter Draht zu HR-Expertise und exklusiven Chancen!



Werden Sie Teil einer aktiven und vertraulichen Gemeinschaft von HR-Profis – für echten Austausch, neue Perspektiven und praxisnahe Impulse, die Sie direkt in Ihrem Alltag weiterbringen.

Informationen und Anmeldung: www.hr-roundtable.club

ADVANT
Beiten

www.advant-beiten.com

■ ARBEITSRECHT

AON

www.aon.de

■ HEALTH & WELLBEING

assima 

www.assima.net

■ LEARNING & TRANSFORMATION

BONAGO :)

Ihre Belohnungsexperten

www.bonago.de

■ HR BENEFITS & SOLUTIONS

**Vielen Dank an unsere
Premium-Partner!**

 **RoundTable**

E G Y M
WELLPASS

www.egym-wellpass.com

■ FIRMENFITNESS

gmo. Gesellschaft für Management -
beratung + Outplacement mbH
Impulse für neue Wege

www.gmo-mbh.de

■ OUTPLACEMENT

 **Informationssysteme**
Individuelle HR-Software-Lösungen

www.hr-is.de

■ HR-BERATUNG

jetztpat

www.jetztpat.com

■ EXPAT-SUPPORT

 **ONUAVA**

www.onuava.de

■ FERTILITY & FAMILY BUILDING BENEFITS

PensionCapital

www.pensioncapital.de

■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

 **prima**
human resources
www.prima-hr.de

www.prima-hr.de

■ ... TOP HR-SUPPORT UND MEHR!

 **REXX**
SYSTEMS

www.rexx-systems.com

■ HR-SOFTWARE

 **RHOME**

www.rhome.world

■ MOBILES ARBEITEN

ROTH INSTITUT
Science for Business

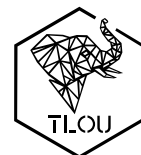
www.roth-institut.de

■ FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

+simmons
simmons

www.simmons-simmons.de

■ ARBEITSRECHT



www.tlou.ai

■ HIRING AUTOMATION



Smarte HR Software für moderne Unternehmen

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

Jetzt kostenlos testen
rexx-systems.com

