



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

RoundTable NEWS

Ausgabe September 2026

HR & KI

KI ist bereit. Sind es die Unternehmen auch?

LEADERSHIP

Warum Vertrauen und Resilienz die wahren Erfolgsfaktoren sind

EMPLOYER BRANDING

Führung ist die härteste Währung im Employer Branding

ARBEITSRECHT

Compliance und HR: Verantwortung gestalten, Vertrauen sichern

GESUNDHEIT

Der stille Preis der Unbeweglichkeit

BENEFITS & VERGÜTUNG

Wenn Gehälter sichtbar werden

RECRUITING

Der Nachwuchs ist da – aber die Spielregeln haben sich verändert

Prof. Dr. Jens Eschenbächer,
Hochschule Bremen und
Kerstin Cronauge, Melitta
Europa GmbH & Co. KG



Mit freundlicher Unterstützung:



Wir bedanken uns für die langjährige Unterstützung!



CHRISTOPH BADENHOP
Gesundheitsmanagement, Trainer,
Polizeibeamter



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



MANUELA BECKER
langj. Personalleitung Schweiz &
Schweiz. Experte des
HR-RoundTable CLUB



MARIA BERG
Leitung Personal
Berlin-Brandenburgische Akademie
der Wissenschaften



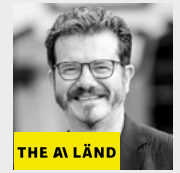
RALF BERNIS
Leiter Prozessmanagement &
Fachredaktion Personal
Deutsche Bahn AG



MARTIN DAMM
Head of HR
Breyden GmbH



ANDREAS DICKMANN
Head of Payroll
Ebert HERA



OLIVER EWINGER
AI-Experte
The AI-LÄND



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt
für Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



MARTINA FISCHER
Senior Account Executive
ahead AG



OLIVIA FRANK
Dozentin Hochschule München,
langjährige CEO und CFO



ROBERT FRANK
Vice President Human Resources
EMEA, Attorney
Genesys



HORST VAN GAGELDONK
Dozentin Hochschule München,
langjährige CEO und CFO



KAROLIN GASSMANN
Co-Founder
heyGuide



SABRINA GLEICHMANN
Head of Talent Acquisition
ENGIE Deutschland AG



TIM-OLIVER GOLDMANN
Geschäftsführer
prima human resources



CARSTEN GRAF
Vorstandssprecher
PSD Bank Braunschweig eG



MARK GREGG
Geschäftsführender Gesellschafter
BONAGO Incentive Marketing
Group GmbH



ALEXANDRA GRETH
Rechtsanwältin
Simmons & Simmons LLP



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM
Fachanwältin für Arbeitsrecht,
Wirtschaftsmediatorin, 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



CHRISTINE JAMES
Co-Founder
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 KOCHSMEIER
langj. Head of HR + IT ELANTAS
Europe GmbH, zuständig für
HR-RoundTable PODCAST



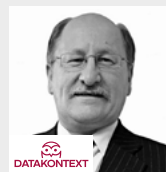
DR. SEBASTIAN KRÖLL
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



DR. MICHAEL KÜHN
Juristischer Direktor
Norddeutscher Rundfunk



VANESSA LALANDA SANTOS
Senior Corporate Sales Manager West
EGYM-Wellpass GmbH



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR Performance
DATAKONTEXT GmbH



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



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



JAN LUDWIG
Gründer & CEO
lou.ai



GUNTBRAM MASCHMEYER
langjährige Erfahrungen in
Entscheidung/Relocation und Experte
des HR-RoundTable CLUB



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



HEENA RAJ
Organisationspsychologin & CEO
EGOXIT Buchclub



DR. JULIA REICHERT
Co-Founder & CEO
Onuava GmbH



SANDRA REIS
ZP Group Event Director
CloserStill Media Germany GmbH



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



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



MATTHIAS SCHIRMACHER
Director Change Management &
Training
Merck Healthcare



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



LEO SCHWEIBENZ
Senior Employer Branding &
Recruiting Manager
Zeppelin Baumschienen GmbH



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



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



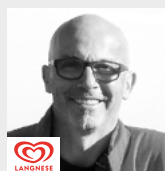
ANDREAS SUTER
Senior Team Manager | Learning &
Development
McDonald's Deutschland LLC



JOHANNA VOIGTS
Betriebliche Gesundheitsmanagement
AMT TÜV Rheinlandgroup



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung
GmbH



FRANK WEGERLE
HR-Manager
Unilever Deutschland



SANDRA WEISS
Fachexpertin Stellenbewertung
und Stellenplan
Deutsche Rentenversicherung BW



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,

alles verändert sich und ich natürlich auch. Aber keine Sorge, mein Leben ist weiterhin schwarz-weiß-blau – nur der HSV! 😊

Bei der Entwicklung des HR-RoundTable – gegründet 2004 – fand ich es immer toll, wenn ich die eine oder andere Herausforderung allein gemeistert habe. Selbstverständlich gab es auch damals – neben meinen Eltern – viele tolle Weggefährten, ohne die das Ganze nicht möglich gewesen wäre.

Mit der Gründung des HR-RoundTable CLUB und der ACADEMY war von Anfang an klar: Die Koordinierung und Organisation lässt sich nicht mehr allein, sondern nur gemeinsam im Team bewältigen. Der CLUB zählt inzwischen 300 Mitglieder – beim Lesen dieser Zeilen findet übrigens gerade der 100. Online-Vortrag innerhalb eines Jahres statt. Zunehmender Beliebtheit erfreuen sich auch die Foren, unter anderem zu Arbeitsrecht, Führung und KI sowie zu Workdate, einem Matching-Portal für Mitglieder.



hr-roundtable.club

Melden Sie sich unverbindlich an und lernen Sie uns kostenlos kennen.

Um die Menschen hinter den Themen besser vorstellen zu können, wird es zukünftig den Podcast „HR-RoundTable Backstage“ geben.

Auch auf Wünsche können wir schnell reagieren. Als es beispielsweise um mehr Basiswissen für KI ging, wurde kurzerhand die KI-Werkstatt ins Leben gerufen, getreu dem Motto: „Mein erster Prompt“ beziehungsweise „Prompten tut nicht weh“. Außer dem KI-Führerschein sowie dem Innovationsmanager bekommt auch die ACADEMY weiteren Zuwachs – den Zertifizierungslehrgang zu „Neurowissen in HR“.

Das – und noch vieles mehr – sind gute Gründe zum Feiern. Wir laden Sie daher herzlich zu unserer Standparty im Rahmen der Zukunft Personal Europe am Mittwoch, den 16. September, um 17:30 Uhr nach Köln ein.

Nun aber viel Spaß beim Lesen der aktuellen Ausgabe. In der Heftmitte finden Sie übrigens ein kleines Geschenk, von Bonago und Ihrem HR-RoundTable.

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 der Personalmesse Zukunft Personal Europe in Köln
- 36 Veranstaltungskalender / Impressum
- 37 Premium-Partner

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

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

■ LEARNING

- 7 Warum Mitarbeitende auch HEUTE noch wie DAMALS in der Schule lernen
- 8 Weiterbildungen in Organisationen sind meist kognitive Bulimie und verbranntes Geld

■ HR & KI

- 9 Das Ende von AI-Shaming
- 10 KI ist bereit. Sind es die Unternehmen auch?
- 12 KI – Der natürliche Feind des Angestellten?

■ LEADERSHIP

- 14 Führung im „New Normal“: Warum Vertrauen und Resilienz die wahren Erfolgsfaktoren sind
- 16 Nach dem Harmonie-Paradox: Widerspruch braucht Methode

■ EMPLOYER BRANDING

- 18 Führung ist die härteste Währung im Employer Branding
- 20 Beziehungen gestalten: Die unterschätzte Kernaufgabe von HR

■ ARBEITSRECHT

- 22 Kommt das Gesetz zur Änderung der Arbeitszeit und zur Arbeitszeiterfassung oder nicht?
- 23 Reformvorschläge der Bundesregierung
- 24 Compliance und HR: Verantwortung gestalten, Vertrauen sichern
- 26 Stellenbewertungen und Vergütungssysteme im Lichte der Entgelttransparenzrichtlinie

■ GESUNDHEIT

- 27 Der stille Preis der Unbeweglichkeit
- 28 Soziale Isolation im Homeoffice als Risikofaktor für psychische Belastung

■ BENEFITS & VERGÜTUNG

- 30 Leasing-Bike
- 31 Benefits (auch) steuerlich absichern
- 32 Wenn Gehälter sichtbar werden

■ RECRUITING

- 34 Der Nachwuchs ist da – aber die Spielregeln haben sich verändert

15. September 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, NB Networks</i>
09:40 – 10:05	Der Einfluss von Kultur auf die Nutzung von KI im Unternehmen <i>Norbert Janzen, FUNKE Mediengruppe</i>
10:10 – 10:30	Mitarbeiterbindung, die heute greift und morgen hält <i>Mark Gregg, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
10:30 – 10:50	Retter, Opfer und Täter: Welche Rollen prägen eure Unternehmenskultur? <i>Heena Raj, EGO EXIT</i>
10:50 – 11:15	KI in HR – Eine Reise zurück in die Zukunft der Arbeitswelt <i>Barbara Fender, IBM Deutschland</i>
11:20 – 11:40	Wie moderne Benefits die Arbeitswelt revolutionieren <i>Vanessa Lalanda Santos, EGYM Wellpass</i>
11:40 – 12:00	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung als Benefit <i>Christian Gnauck, PensionCapital GmbH</i>
12:00 – 12:25	Wie wirksame Mitarbeiterentwicklung wirklich entsteht <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
12:30 – 12:50	Wie lernen wir in 2030 – sechs Thesen zur Diskussion <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
12:50 – 13:10	Wie Skill- und Learning-Management zusammenspielen <i>Martin Funke, REXX systems GmbH</i>
13:10 – 13:35	Warum die Label „50+“ und „Digital Native“ in die Irre führen <i>Marc Murray, Hermes Fulfilment DE</i>
13:40 – 14:00	Fünf Erfolgsfaktoren um internationale Teams erfolgreich zu führen <i>Christine James, Jetztpat GmbH</i>
14:00 – 14:20	Update Arbeitsrecht <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
14:25 – 14:45	Die Leadership Toolbox: Neurowissenschaft für wirksame Führung <i>Michelle Arnold, Roth Institut</i>
14:45 – 15:10	Lebensphasenorientierte Personalkonzepte für Arbeitswelten <i>Prof. Dr. Anja Karlshaus, CBS University of Applied Sciences</i>
15:15 – 15:35	Recruiting mit KI wieder menschlicher machen <i>Jan Ludwig, tlou.ai</i>
15:35 – 16:00	Demografie und BGM – Ist Ihr Unternehmen fit für die Zukunft? <i>Johanna Voigts, AMD TÜV Rheinlandgroup</i>
16:05 – 16:25	Wie gesunde Führung Mitarbeiterbindung wirklich stärkt <i>Alexandra Scheifgen, GABAL-Verlag</i>
16:25 – 16:45	Update Entgelttransparenzrichtlinie <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
16:50 – 17:05	Wechseljahre, Wechseljob? Wie Unternehmen Frauen 40+ halten <i>Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH</i>
17:05 – 17:30	HR zwischen Digitalisierung, KI und gesellschaftlicher Verantwortung <i>Chris Freyer, Deutsche Bahn / chrisfreyer.de</i>

16. September 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, NB Networks</i>
09:40 – 10:05	Das HR Operating Model: Zeit für einen Neustart! <i>Ralf Berns, Deutsche Bahn</i>
10:10 – 10:30	Reifegradanalyse für Führungskräfte <i>Sebastian Herbst, Roth Institut</i>
10:30 – 10:50	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung als Benefit <i>Christian Gnauck, PensionCapital GmbH</i>
10:50 – 11:15	Verlernen als Superkraft – ist unser Erfolg unser größtes Hindernis? <i>Sarah Wolff, Bansbach GmbH</i>
11:20 – 11:40	Fünf Erfolgsfaktoren um internationale Teams erfolgreich zu führen <i>Christine James, Jetztpat GmbH</i>
11:40 – 12:00	Agentic AI in der HR: Vom einfachen Assistenten zum digitalen Kollegen <i>Jan Ludwig, tlou.ai</i>
12:00 – 12:25	HR zwischen Digitalisierung, KI und gesellschaftlicher Verantwortung <i>Chris Freyer, Deutsche Bahn / chrisfreyer.de</i>
12:30 – 12:50	Innovative Lösungen für öffentliche Arbeitgeber jenseits des Tarifvertrags <i>Dirk Heß, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
12:50 – 13:10	Die Strategische Positionierung des HR-Teams <i>Lars Wolkenhauer, REXX systems GmbH</i>
13:10 – 13:35	KI – der natürliche Feind des Angestellten? <i>Ramona Korte, Bettina Kube, AWIGO; Dr. Lars Schatlow, HFA</i>
13:40 – 14:00	Retter, Opfer und Täter: Welche Rollen prägen eure Unternehmenskultur? <i>Heena Raj, EGO EXIT</i>
14:00 – 14:20	Update Arbeitsrecht <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
14:25 – 14:45	Digitalisierung und Automatisierung in HR <i>Tim Oliver Goldmann, prima human resources</i>
14:45 – 15:10	Mitarbeiter-Gesundheit ist ein Wettbewerbsvorteil <i>Prof. Dr. Volker Nürnberg, BearingPoint</i>
15:15 – 15:35	Die Renaissance der Führung ... Warum die Zukunft den Mutigen gehört <i>Marc Wagner, Atruvia AG</i>
15:35 – 16:00	Transformationen – Einblicke in die HR-Praxis <i>Matthias Schirmacher, Merck Healthcare</i>
16:05 – 16:25	20 Minuten, 10 Tipps: So holen Sie mehr aus Personalverhandlungen <i>Prof. Dr. Jörg Kupetz, GABAL-Verlag</i>
16:25 – 16:45	Update Entgelttransparenzrichtlinie <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
16:50 – 17:05	Arbeiten bis 70: Wie soll das gesund gehen? <i>Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH</i>
17:05 – 17:30	Der Nachwuchs ist da – aber die Spielregeln haben sich verändert <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
17:30 – 19:30	Messeparty des HR-RoundTable CLUB und der HR-RoundTable ACADEMY Austausch, Vernetzung und gute Gespräche



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

17. September 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, NB Networks</i>
09:35 – 09:55	Moderne Führungskräfteentwicklung aus neurowissenschaftlicher Sicht <i>Sebastian Herbst, Roth Institut</i>
10:00 – 10:25	Das HR Operating Model: Zeit für einen Neustart! <i>Ralf Berns, Deutsche Bahn</i>
10:30 – 10:50	Von ungenutzten Budgets über smarte Benefits zu Mitarbeiterbindung <i>Wolfgang Bruckner, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
10:50 – 11:10	Recruiting mit KI wieder menschlicher machen <i>Jan Ludwig, tlou.ai</i>
11:10 – 11:35	Datenverarbeitung und KI als Grundlage erfolgreicher HR-Arbeit <i>Julia M. Rudolf, AIR LIQUIDE Deutschland GmbH</i>
11:40 – 12:00	Retter, Opfer und Täter: Welche Rollen prägen eure Unternehmenskultur? <i>Heena Raj, EGO EXIT</i>
12:00 – 12:20	Fünf Erfolgsfaktoren um internationale Teams erfolgreich zu führen <i>Christine James, Jetztpat GmbH</i>
12:20 – 12:45	Vom Personaler zum Entscheidungsarchitekten <i>Sandra Rosse, Canon Medical Systems GmbH</i>
12:50 – 13:10	High Performance durch digitale Assistenten <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
13:10 – 13:30	Mit KI zurück in die Zukunft der Arbeit – Ready for AI in HR? <i>Oliver Ewinger, Corporate Learning Community gUG</i>
13:35 – 13:55	Update Arbeitsrecht <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
14:00 – 14:20	Fürsorge und Mitarbeiterbindung als Führungsaufgabe <i>Tim Oliver Goldmann, prima human resources</i>
14:20 – 14:45	KI Dilemmata im Lernen <i>Prof. Dr. Anja Schmitz, Karlsruhe University of Applied Sciences</i>
14:50 – 15:10	HR-RoundTable Backstage <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
15:10 – 15:35	Soziale Isolation im Homeoffice als Risikofaktor für psychische Belastung <i>Prof. Dr. Irene López, CBS International Business School</i>
15:40 – 15:55	Der unterschätzte Hebel: Lebensphasen als HR-Strategie <i>Karolin Gaßmann, heyGuide</i>
15:55 – 16:15	So trainierst du deine mentale Fitness im Berufsleben und darüber hinaus <i>Jens Newerla, GABAL-Verlag</i>
16:15 – 16:35	Update Entgelttransparenzrichtlinie <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons</i>
16:40 – 17:00	Zwischen Prompt und Panik – Warum KI ohne HR nicht funktioniert <i>Thorsten Jekel, jekel & team</i>

Unsere Referenten



**Messepartner
bei uns
am Stand A.77**

LEARNING & TRANSFORMATION

assima

BUCHCLUB



EXPAT-SUPPORT

jetztpat

BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG



HR-SOFTWARE



FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG



HIRING AUTOMATION



VORTRÄGE
VON WEITEREN
PARTNERN

BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

E G Y M
WELLPASS

GABAL

hey! Guide

ONUAVA

prima human resources
www.prima-hr.de

+simmons

Zukunft Personal Europe**Halle 4/5, Koelnmesse**

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

17. September | 09:00 – 17:00 Uhr

Alle Infos auf der Webseite

des Veranstalters:

www.zukunft-personal.com

Team Human x AI



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

Von der Idee zum umsetzbaren HR-Prozess

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

Eine **kuratierte Guided Tour** erleichtert die Orientierung. In Halle 4.2 stehen unter dem Motto „**Processes & Decisions mit KI**“ Workforce Management, HR-Services und datenbasierte Steuerung im Mittelpunkt. Halle 5.1 zeigt

HR-Praxis, die Wirkung zeigt

mit „**People, Health & Learning mit KI**“, wie personalisierte Lernpfade, Talententwicklung und Wellbeing-Angebote durch KI unterstützt werden können.

Praxis vor PowerPoint

Wer Methoden direkt erleben und erproben möchte, findet in den beiden **Live Training Areas** in Halle 5.1 kompakte, interaktive Formate. In jeweils 30 Minuten geht es unter anderem um Führung im Zeitalter von AI, agile Führungsmethoden und agile Achtsamkeit. Die Sessions liefern keine abstrakten Zukunftsbilder, sondern konkrete Impulse, Übungen und Denkmodelle, die sich in Teamarbeit, Personalentwicklung und Veränderungsprozesse übertragen lassen.

Auch das **ZP Impact Lab** setzt auf Beteiligung: Gemeinsam mit den **Zukunft Personal Think Tanks** und der Corporate Learning Community diskutieren Teilnehmende Thesen zur Arbeitswelt von morgen und entwickeln daraus nächste Schritte für die eigene HR-Praxis.

die Möglichkeit, Erfahrungen zu teilen, Lösungswege zu vergleichen und neue Kontakte für den Arbeitsalltag zu knüpfen.

Top-Speaker bietet das **Bühnenprogramm**, unter anderem mit KI-Expertin und Autorin **Kenza Ait Si Abbou**. Sie zeigt, wie bereits vorhandene KI-Kompetenzen in Unternehmen sichtbar und systematisch entwickelt werden können.

Thomas Lurz, CHRO der S.OLIVER GROUP, berichtet, wie konsequentes Umsteuern sowie daten- und KI-gestützte Entscheidungen einen Turnaround unterstützen. **Frederik G. Pferdt**, ehemaliger Chief Innovation Evangelist von Google, richtet den Blick auf die Fähigkeit, die Zukunft aktiv zu gestalten.

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

Ihr Besucherticket für 0 Euro

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



HR-Know-how im Austausch

Der **HR-RoundTable** steht in Halle 4.1 für den Austausch „von Personalern für Personalern“. Im Vordergrund stehen akquisefreies Networking, branchenübergreifende Perspektiven und Gespräche auf Augenhöhe. Gerade für HR-Verantwortliche, die vor ähnlichen Umsetzungsfragen stehen, eröffnet das Format



SANDRA REIS

Group Event Director

CloserStill Media Germany GmbH

E-Mail: S.Reis@messe.org

Warum Mitarbeitende auch HEUTE noch wie DAMALS in der Schule lernen

Show me, Guide me, Try me, Certify me:
Wie Wissen wirklich haften bleibt

Wer als Kind Lesen, Schreiben und Rechnen gelernt hat, kennt das Muster genau: Zuerst wurden uns einzelne Buchstaben gezeigt, dann haben wir sie nachgeahmt und aus ihnen Wörter gebildet – Apfel, Birne, dazu die Farben Gelb, Grün, Rot – und immer wieder geübt, auch anhand eigener Fehler. Am Ende stand die Prüfung, ob wir das Gelernte tatsächlich beherrschen. Genau dieses Grundmuster hat sich bis heute kaum verändert. Auch im Berufsleben, mitten in einer Zeit rasanter digitaler Transformation, folgt erfolgreicher Wissenserwerb denselben vier Schritten: Show me, Guide me, Try me, Certify me – erst vorgemacht bekommen, dann angeleitet üben dürfen, schließlich das Können nachweisen.

Eine aktuelle deutsche Studie von Laura Rinker und Prof. Dr. Ulrike Fasbender (Universität Hohenheim), veröffentlicht 2024 in der Fachzeitschrift „Psychologische Rundschau“ (Hogrefe), zeigt, wie stark strukturierte Lernprozesse und gezielter Wissensaustausch den

beruflichen Erfolg beeinflussen. Auf Basis von 30 systematisch ausgewerteten Studien zeigen die Autorinnen, dass Wissenstransfer kein Zufallsprodukt ist, sondern durch gezielte Trainingsangebote und wiederholte Anwendungen aktiv gefördert werden muss.

Vom Buchstaben zum Geschäftsprozess

Was für das Lesenlernen im Alter von sechs bis zehn Jahren gilt, gilt heute in ähnlicher Form für den Umstieg auf neue Geschäftsanwendungen. Ob SAP S/4HANA, Salesforce, Oracle oder die eigene CRM-Anwendung: Mitarbeitende müssen neue Prozesse, oft mit veränderter User Experience oder auf mobilen Endgeräten, erst gezeigt bekommen, bevor sie sie selbst anwenden können. Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung ersetzt dabei die Fibel aus der Schulzeit. Anschließend braucht es Raum zum eigenständigen Üben – mit der Erlaubnis, Fehler zu machen, denn genau daraus lernen wir am nachhaltigsten.

Berufs- und Weiterbildung als Dauerauftrag

Dieses Prinzip betrifft nicht nur bestehende Mitarbeitende bei Prozessänderungen, sondern besonders auch Beschäftigte, die intern in neue Rollen oder extern zu einem neuen Arbeitgeber wechseln. Studien zeigen, dass jeder fünfte Mitarbeitende jährlich den Arbeitgeber wechselt und im Rahmen des Onboardings neue Geschäftsprozesse erlernen muss – klassischerweise in Schulungen und Trainings.

Das Dilemma der Ad-hoc-Wissensvermittlung

Prof. Dr. Anja Schmitz von der Hochschule Karlsruhe weist in ihren Publikationen zu Lernökosystemen auf ein zentrales Dilemma der modernen Weiterbildung hin und forscht zu: „Wie

können Lernökosysteme gestaltet werden, um Transformation und Leistung zu unterstützen?“. Reine Ad-hoc-Wissensvermittlung durch digitale Assistenten funktioniert nachweislich nicht als Ersatz für strukturierte Schulungen. Assistenten können produktiv begleiten und Tipps liefern – doch das Fundament an Wissen muss vorher durch geordnetes Training gelegt werden, damit es sich im Gehirn dauerhaft verankert.

Fazit: Lernstrategie und Struktur schaffen Kompetenz

Nur wenn Wissen zunächst gezeigt, dann angeleitet, anschließend intensiv geübt und am Ende eventuell sogar geprüft wird, entsteht echte Handlungssicherheit. Erst dieses Fundament ermöglicht es, im Tagesgeschäft schnell, effizient und weitgehend fehlerfrei zu arbeiten – begleitet, aber niemals vollständig ersetzt durch digitale Assistenz. „Show me, Guide me, Try me, Certify me“ bleibt damit auch im digitalen Zeitalter die Grundformel erfolgreichen betrieblichen Lernens. ■

assima 



SVEN SEMET

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



Quellen:

Rinker, L. & Fasbender, U. (2024). Empirische Evidenz zum Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Psychologische Rundschau, Hogrefe.
Schmitz, A. (Hochschule Karlsruhe / Learning Development Institute): Publikationen zu Lernökosystemen in der Zeitschrift „Wirtschaft + Weiterbildung“.

Wie funktioniert ASSIMA Train?

ASSIMA Train ist eine Schulungsplattform, die genau dieses „Show me, Guide me, Try me, Certify me“-Prinzip technisch abbildet. Kernstück ist eine vierfach patentierte Klontechnologie: Statt Bildschirme abzufilmen oder Screenshots zu erstellen, erfasst ASSIMA jedes einzelne Bedienelement einer Anwendung – Buttons, Felder, Menüs, Beschriftungen – und baut daraus einen voll interaktiven, editierbaren „Klon“ der echten Software (zum Beispiel SAP, Salesforce, Oracle). Aus einer einzigen Aufzeichnung entstehen automatisch mehrere Lernformate: ein Demo-Modul (vormachen und zeigen), ein Übungsmodul zum gefahrlosen, beliebig wiederholbaren Ausprobieren inklusive Fehlern (üben) und ein Prüfungsmodul zur Erfolgskontrolle (zertifizieren). Da die Simulation vollständig vom Live-System entkoppelt ist, entstehen keine Risiken für echte Unternehmensdaten. Inhalte lassen sich zudem mit wenigen Klicks aktualisieren, anonymisieren und in andere Sprachen übersetzen.



Weiterbildungen in Organisationen sind meist **kognitive Bulimie** und **verbranntes Geld**

Ein Tag, acht Stunden, PowerPoints mit mehr als 80 Folien. So sieht für viele Führungskräfte noch immer „Weiterbildung“ aus. Das Problem: Dieses Lernformat war nie gut für unser Gehirn.

Wir meckern ständig über unser Bildungssystem, dabei wäre es höchste Zeit, endlich auch unser eigenes System dahingehend zu hinterfragen, wie wir in Organisationen lernen. Wir befinden uns mitten in der größten Arbeitstransformation seit der Industrialisierung. Künstliche Intelligenz verändert, was wir tun und wie wir denken müssen – schneller, vernetzter, adaptiver. Ausgerechnet jetzt halten viele Organisationen an Lernformaten fest, die aus einer Zeit stammen, in der unser Gehirn noch genug Kapazität für mehrere Ganztagsseminare im Jahr hatte. Diese Zeiten gibt es nicht mehr – die Seminare schon.

Das Gehirn folgt nicht dem Kalender

Neurowissenschaftlich betrachtet ist das Eintages-Seminar ein Paradoxon: Wir wollen nachhaltiges Lernen erzeugen, wählen aber genau das Format, das dies am wenigsten leisten kann. Ein Thema, einmalig gelehrt, bleibt an der Oberfläche und verpufft. Ein echter Transfer in den Alltag findet so nicht statt. Synaptische Verbindungen entstehen durch Wiederholung und aktives Erleben, verteilt über Wochen und nicht in acht Stunden komprimiert.

Was viele Seminare erzeugen, ist im Grunde kognitive Bulimie: viel aufnehmen, schnell vergessen. Das fühlt sich produktiv an, ist es aber nicht. Für echte Verhaltensänderung braucht es Kontinuität statt Kompression.

Lernende Organisation heißt, gehirngerecht zu denken

Wer heute über „lernende Organisationen“ spricht, kommt an einer Frage nicht vorbei: Schaffen wir die Bedingungen, unter denen menschliches Denken sein volles Potenzial entfalten kann? Eine „brain-based“ Organisation nutzt Erkenntnisse aus Neurowissenschaft und Psychologie, um Lernumgebungen zu gestalten, die nachhaltig wirken. Konkret heißt das:

- kleinere Häppchen statt Informationsflut
- Austausch mit Gleichgesinnten, der die eigene Perspektive erweitert
- Tiefe durch das Dranbleiben an einem Thema
- Direkter Transfer durch Kontinuität

Es sind Prinzipien, die den meisten klassischen Formaten fehlen.

Für Führungskräfte ist das besonders relevant. Sie haben selten Zeit für ein zweitägiges Seminar und sind trotzdem dem Druck ausgesetzt, sich in ihrer Führungskompetenz stetig zu verbessern. Was sie brauchen, ist fokussiertes Lernen, das in ihren Alltag passt und direkt anwendbar ist.

Der EGOEXIT Buchclub: effektives und nachhaltiges Lernen

Genau hier setzt der EGOEXIT Buchclub an: sieben kurze Online-Einheiten im 2-Wochen-Rhythmus. Dazwischen liegen jeweils nur rund 30 Seiten Lektüre, den Rest fassen wir zusammen. So entsteht Raum für echten Austausch statt Konsum, für Reflexion statt Berieselung und für Lernnuggets, die direkt in die Praxis übersetzt werden.

Neurowissenschaftlich verbindet das Format die entscheidenden Wirkmechanismen: Echter Austausch in einem geschützten Raum setzt Dopamin frei, aktiviert die Spiegelneuronen und steigert die Motivation. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Inhalten aktiviert den präfrontalen Kortex, die Region für Planung und zielgerichtetes Handeln, sodass Erkenntnisse direkt in die Praxis übersetzt werden. Und durch Regelmäßigkeit entsteht, was einmalige Seminare nie schaffen: neuronale Gewohnheitsbildung und somit Nachhaltigkeit.

Mehr Informationen zum Egoexit-Buchclub unter: www.egoexit-buchclub.de – sprechen Sie uns auch gern direkt an. ■



EGO EXIT



HEENA RAJ

Organisationspsychologin & CEO
EGOEXIT Buchclub
E-Mail: Heena.Raj@egoexit.de

Warum die besten
Führungskräfte
KI aktiv an
den Tisch holen

Das Ende von AI-Shaming

Wer heute noch den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) bei der Arbeit kritisiert, verliert nicht die Kontrolle, sondern den Vorsprung.

In vielen Meetingräumen steht noch immer ein leerer Stuhl, nicht weil niemand da wäre, sondern weil KI dort noch nicht willkommen ist. Mitarbeitende nutzen sie heimlich, aus Sorge vor Kritik oder dem Verdacht mangelnder Kompetenz. Der Einsatz wird verschwiegen, Produkte als reine Handarbeit ausgegeben. Führungskräfte schweigen dazu, aus Unsicherheit, mangelnder Qualifikation oder fehlender Strategie. Das Ergebnis: Potenzial bleibt ungenutzt, während Wettbewerber längst vorangehen.

Diese Kultur des AI-Shaming hat ausgedient. Sie kostet Organisationen nicht nur Effizienz, sondern auch Vertrauen und Attraktivität als Arbeitgeber. Wer Mitarbeitende dafür kritisiert moderne Werkzeuge zu nutzen signalisiert: Fortschritt ist hier unerwünscht.

KI ist ein weiterer Stuhl am Tisch, kein Ersatz für die, die bereits sitzen.

Die zentrale Botschaft für Entscheidungstragende lautet: Es geht nicht um Jobabbau, es geht um bessere Arbeit. KI ersetzt keine Position, sie erweitert die Kapazität jedes Einzelnen. Wer sie aktiv einlädt, gewinnt Zeit für Strategisches, reduziert Fehler und verbessert Entscheidungen. Wer sie ignoriert, verliert schlicht die Chance, die die Konkurrenz bereits nutzt.

Diese Haltung erfordert keine Revolution, sondern Normalisierung. Genauso wie E-Mail oder Video-Konferenzen einst neu und ungewohnt waren, gehört KI heute zum professionellen Handwerkszeug. Nur das Tempo der Veränderung ist neu.

Führung heißt, den Stuhl aktiv anzubieten.

Die besten Führungskräfte warten nicht bis KI-Nutzung zum Standard wird, sie gestalten diesen Standard selbst. Das heißt: Klare Richtlini-

en schaffen, Schulungen anbieten, offen über Anwendungsfälle sprechen, statt sie zu tabuisieren und Mitarbeitende zu ermutigen, KI produktiv statt verborgen einzusetzen, wie es derzeit oft der Fall ist.

Organisationen, die diesen Weg gehen, berichten von messbar besseren Ergebnissen: schnellere Prozesse, fundiertere Analysen und mehr Raum für Aufgaben mit echtem menschlichen Urteilsvermögen. Führung verschiebt sich damit nicht weg von Verantwortung, sondern hin zu neuer Souveränität im Umgang mit Technologie.

Das Ende von AI-Shaming beginnt nicht mit einer neuen Software, sondern mit der Entscheidung, den Stuhl aktiv anzubieten, statt ihn leer im Raum zu belassen.

Die richtige Frage lautet nicht mehr: „Wieso wurde KI eingesetzt?“, sondern: „Warum nicht?“. Führungskräfte gehen voran: KI in Meetings nutzen, Qualifikation ausbauen, Prompting zeigen, KI aktiv einbinden.

**Die Frage an Sie ist nun:
Wie besetzen Sie den
aktuell offenen Stuhl?**



NIELS BRABANDT
EMBA MBA MSC

Owner & Founder /
Leadership Expert
NB Networks
NB@NB-Networks.com
www.NB-Networks.biz

Niels Brabandt EMBA MBA MSC, gebürtiger Hamburger, aufgewachsen in einem Dorf im Umland, lebt heute in Zürich, London und New York City. Er ist Executive Coach, Trainer und Berater für nachhaltige Führung. Als Gründer von NB Networks unterstützt er Organisationen dabei, Führungskultur und neue Technologien, wie KI, professionell zu integrieren. Er steht für Trainings, Vorträge, Coaching, Mentoring, Beratung, Projekt- sowie Interims-Management und als Moderator zur Verfügung.

Leadership Letter:
expert.nb-networks.com

LinkedIn:
linkedin.com/in/nielsbrabandt

KI ist bereit. Sind es die Unternehmen auch?

Die Human Capital Trends Studie 2026 von Aon zeigt: Künstliche Intelligenz (KI) hält Einzug in die Arbeitswelt – schneller, als Unternehmen die nötigen Kompetenzen aufbauen können. Entscheidend für den Erfolg bleibt daher der Mensch.

KI ist inzwischen fester Bestandteil vieler Unternehmensstrategien. Die Diskussion dreht sich nicht mehr um die Frage, ob KI genutzt werden sollte, sondern wie sie erfolgreich in bestehende Arbeitsabläufe integriert werden kann. Die neue Studie macht deutlich, dass technische Möglichkeiten allein nicht ausreichen. Entscheidend wird sein, wie gut Unternehmen ihre Mitarbeitenden auf die Veränderungen vorbereiten und in die Transformation einbinden.

Ein Blick auf die Studienergebnisse zeigt, dass deutsche Unternehmen beim Einsatz von KI bereits weit fortgeschritten sind. Insgesamt haben 93 Prozent der befragten Unternehmen KI-Anwendungen entweder bereits eingeführt oder befinden sich in Pilotprojekten, beziehungsweise testen entsprechende Lösungen. Damit liegt Deutschland deutlich über dem weltweiten Durchschnitt von 73 Prozent.

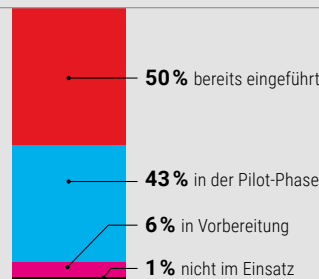
Während die technologische Entwicklung mit hoher Geschwindigkeit voranschreitet, gestaltet sich der Aufbau der notwendigen Fähigkeiten vielerorts deutlich langsamer. Zwar investieren Unternehmen zunehmend in KI-Reskilling und -Upskilling, doch in 40 Prozent der Unternehmen haben in den vergangenen zwölf Monaten lediglich 1 bis 20 Prozent der Mitarbeitenden entsprechende Schulungen durchlaufen. Dadurch entsteht eine Lücke zwischen technologischer Innovation und erfolgreicher Anwendung im Unternehmensalltag.

Der Mensch bleibt der entscheidende Faktor

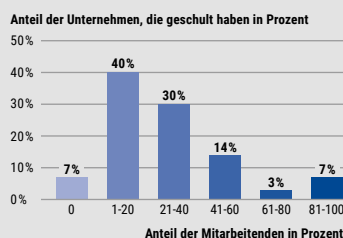
Welche Fähigkeiten werden künftig über den Erfolg von Unternehmen entscheiden? Die Prioritäten der Führungskräfte zeigen dabei ein überraschendes Bild. Obwohl KI und Digitalisierung die Diskussionen prägen, stehen technologische Fähigkeiten nicht an erster Stelle. Aus Sicht der Befragten gewinnen vor

Neue Studie von Aon zu Trends in Human Capital

Stand der KI-Einführung

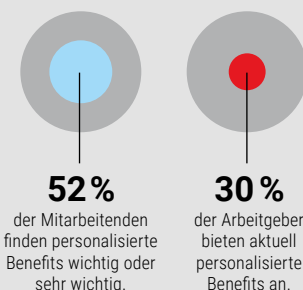


KI-Reskilling / -Upskilling



Anteil der Mitarbeitenden in Prozent, die in den letzten 12 Monaten an KI-Reskilling/-Upskilling-Programmen teilgenommen haben.

Personalisierte Benefits



allem Fähigkeiten an Bedeutung, die Organisationen helfen, mit Veränderung, Unsicherheit und neuen Anforderungen umzugehen. Erst danach folgen technologische Fähigkeiten. Diese Einschätzung verdeutlicht eine zentrale Herausforderung der kommenden Jahre. Viele Unternehmen investieren aktuell umfangreich in neue Technologien. Der eigentliche Mehrwert entsteht jedoch erst dann, wenn die Menschen im Unternehmen die notwendigen Fähigkeiten besitzen, neue Arbeitsweisen anzunehmen und in ihren Alltag zu integrieren.

Damit rückt die Verbindung von Technologie und Personalstrategie stärker in den Fokus. Unternehmen sollten sich daher nicht auf die Einführung neuer Systeme beschränken, sondern gleichzeitig in Qualifizierung, Führungskräfteentwicklung und Change-Management investieren. Erst dieses Zusammenspiel schafft die Voraussetzungen, um das Potenzial von KI nachhaltig auszuschöpfen und die Transformation erfolgreich zu gestalten.

Wenn gute Angebote nicht bei Mitarbeitenden ankommen

Nicht nur beim Thema KI zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität. Auch in anderen Bereichen investieren Unternehmen erhebliche Ressourcen, ohne dass diese Investitionen immer die gewünschte Wirkung entfalten. Das betrifft insbesondere Wellbeing, Benefits, Employee Experience und Personalentwicklung. Programme werden entwickelt, Leistungen ausgebaut und Budgets bereitgestellt. Dennoch erleben Mitarbeitende diese Angebote häufig anders als ihre Arbeitgeber.

Besonders deutlich wird dies beim Thema Wellbeing. Während 83 Prozent der Unternehmen in Deutschland überzeugt sind, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ausreichend zu erfüllen, nehmen lediglich 13 Prozent der Beschäftigten ein starkes und sichtbares Engagement der Unternehmensführung wahr.

Diese sogenannte Wahrnehmungslücke findet sich auch in anderen Bereichen wieder. Investitionen entfalten ihren Wert nicht automatisch. Die Mitarbeitenden müssen den Nutzen erkennen, Angebote verstehen und ihre Relevanz im Arbeitsalltag spüren. Gelingt dies nicht, bleiben positive Effekte auf Bindung, Motivation und Produktivität oft hinter den Erwartungen zurück.

Eine starke EVP schafft Orientierung

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass viele Unternehmen bereits in Wellbeing, Benefits und Personalentwicklung investieren. Ob diese Maßnahmen jedoch als relevant wahrgenommen werden, hängt maßgeblich davon ab, ob die Mitarbeitenden den dahinterliegenden Mehrwert erkennen und einordnen können. Da gewinnt Orientierung an Bedeutung. Mitarbeitende möchten verstehen, wofür ihr Arbeitgeber eintritt, welche Unterstützung ihnen zur Verfügung steht und wie dies ihre persönliche und berufliche Situation verbessern kann.

Eine klar definierte und von den Mitarbeitenden verstandene Employee Value Proposition (EVP) kann dabei einen wichtigen Unterschied machen. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit einer starken EVP ihre Angebote und Prioritäten erfolgreicher in der Organisation verankern. Ihr Engagement für Wellbeing wird stärker wahrgenommen, Maßnahmen zur Förderung von Chancengerechtigkeit werden konsequenter umgesetzt und Leistungen werden häufiger auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtet.

Gleichzeitig bleibt hier erhebliches Potenzial ungenutzt. Weltweit verfügen lediglich 19 Prozent der Unternehmen über eine klar formulierte und von den Mitarbeitenden verstandene EVP. In Deutschland liegt dieser Wert bei 33 Prozent. Ein positiver Trend. Dennoch wird deutlich, dass viele Unternehmen ihre Möglichkeiten längst nicht vollständig ausschöpfen.

Wer Wirkung erzielen will, braucht die richtigen Erkenntnisse

Erfolgreiche Personalstrategien basieren nicht nur auf guten Absichten, sondern auf einem fundierten Verständnis der Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Genau deshalb gewinnen Daten im HR-Bereich zunehmend an Bedeutung.

Ob Benefits genutzt werden, Wellbeing-Angebote die gewünschte Wirkung erzielen oder Entwicklungsprogramme tatsächlich relevante Kompetenzen fördern – all das lässt sich nur auf Basis belastbarer Daten beurteilen. Dennoch geben in Deutschland lediglich 29 Prozent der Unternehmen an, über einen hohen Reifegrad bei HR-Daten zu verfügen. Wie wichtig ein besseres Verständnis der Mitarbeitenden inzwischen geworden ist, zeigt ein weiteres Ergebnis der Studie. Während 52 Prozent der Beschäftigten personalisierte Benefits als wichtig oder sehr wichtig bewerten, bieten aktuell nur 30 Prozent der Arbeitgeber entsprechende Leistungen an. Die Erwartungen der Mitarbeitenden entwickeln sich damit schneller als viele bestehende Angebote. Damit bleibt ein wichtiger Hebel für bessere Entscheidungen vielfach ungenutzt. Daten schaffen Transparenz über Bedürfnisse, Nutzungsmuster und Wirksamkeit von Maßnahmen. Sie unterstützen Unternehmen dabei, Prioritäten gezielt zu setzen, Leistungen stärker zu personalisieren und den Erfolg von Investitionen messbar zu machen.

Gerade vor dem Hintergrund steigender Personal- und Benefitkosten wird diese Transparenz immer wichtiger. Wer die Erwartungen seiner Mitarbeitenden versteht, kann Ressourcen gezielter einsetzen und gleichzeitig den Nutzen für Beschäftigte und Unternehmen erhöhen.

Technologie, Menschen und Daten zusammendenken

Viele Unternehmen haben die relevanten Zukunftsthemen bereits identifiziert und investieren in KI, Personalentwicklung, Wellbeing und Employee Experience. Die Frage lautet jedoch nicht mehr, ob investiert wird, sondern wie die Wirkung dieser Investitionen maximiert werden kann.

Die aktuelle Studie identifiziert dabei zwei zentrale Handlungsfelder. Zum einen müssen Unternehmen den Aufbau neuer Kompetenzen und die Entwicklung ihrer Führungskräfte konsequent parallel zur technologischen Transformation vorantreiben. Zum anderen braucht es eine datenbasierte EVP, die Leistungen und Investitionen konsequent an den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichtet. Je besser Unternehmen verstehen, was ihre Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebens- und Karrieresituationen benötigen, desto gezielter können sie Angebote schaffen, die als relevant wahrgenommen werden und tatsächlich Wirkung entfalten. ■

AON



RÜDIGER KLEE

Head of Sales Health Solutions Germany · Aon

E-Mail: Ruediger.Klee@aon.de

Telefon: 0208 / 7006 2930



alga-Regionaltagungen

Der Jahreswechsel 2026/2027 in der Entgelt-abrechnung und Personalbetreuung

02.-03. November 2026 | Köln

25.-26. November 2026 | Online

Jetzt Platz sichern!



Jetzt anmelden:

www.datakontext.com/alga-Regionaltagungen






Foto: Lisa Benerkamp/AWIGO

Die Anforderungen an kommunale Unternehmen verändern sich heute deutlich schneller als je zuvor, vor allem im digitalen Kontext. In diesem Zusammenhang wird Künstliche Intelligenz (KI) zunehmend wichtiger, auch bei der Müllabfuhr. Um den Einsatz von KI verantwortungsvoll, praxisnah und aktiv menschenzentriert zu gestalten, geht die AWIGO Abfallwirtschaft Landkreis Osnabrück GmbH einen besonderen Weg, für den sie kürzlich sogar ausgezeichnet wurde.

KI – Der natürliche Feind des Angestellten?

Im Gegenteil: Wie die AWIGO mit „Human Friendly Automation“ (HFA) den Einsatz von KI so gestaltet, dass der Mensch im Mittelpunkt bleibt

KI im Unternehmen kann Menschen entlasten, Arbeitsprozesse verbessern und Entwicklungen vorantreiben. Gleichzeitig existieren bei Mitarbeitenden häufig noch Unsicherheiten in der Anwendung sowie Ängste, zum Beispiel davor, irgendwann von der KI ersetzt zu werden. Die AWIGO hat „Künstliche Intelligenz“ deshalb zu einem internen Fokusthema für 2026 erklärt.

„2026 ist unser gemeinsames Lernjahr mit KI. Wir probieren aus, reden miteinander, lernen voneinander und stärken unsere Kultur. KI soll uns unterstützen, nicht ersetzen. Wir gestalten den Weg gemeinsam – verantwortungsvoll, menschenfreundlich und im Sinne unserer Zusammenarbeit“, lautet der Leitsatz, der bei der Einführung von KI im Unternehmen Orientierung geben soll.

Konkret hat die AWIGO dazu verschiedene Verantwortungsbereiche, Ziele und Aufgaben für das Jahr 2026 definiert. Das reicht von der Einführung eigener KI-Richtlinien, um den richtigen und verantwortungsvollen Umgang mit KI innerhalb der AWIGO zu regeln, über die praktische Anwendung und das Ausprobieren unterschiedlicher Tools, bis hin zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch in verschiedenen Formaten. Dazu gehört auch eine Gruppe von Promotoren: Mitarbeitende, die sich aus eigenem Interesse dazu bereit erklärt haben, KI zu testen und im Unternehmen voranzubringen.

Im Zuge dessen entstanden auch Idee und Konzept für eine eigene Schulungsreihe, die zunächst die Promotoren – je nach bereits vorhandenem Wissenstand – zu Themen wie Informationssicherheit und Datenschutz informieren und sie, beispielsweise für zielgerichtetes Prompting, für die Identifikation von Use Cases und letztlich die praktische Anwendung von KI-Tools, qualifizieren soll. Unterstützt werden sie dabei von externen Expertinnen und Experten.

Die Promotoren sollen anschließend zu Multiplikatoren werden, das heißt, ihr neu erlangtes Wissen wiederum in Schulungen an die Kolleginnen und Kollegen weitergeben.

„In diesen Schulungen wollen wir Grundwissen und -fähigkeiten im Umgang mit KI vermitteln, aber auch Ängste nehmen und Unsicherheiten aus dem Weg räumen. Dabei soll deutlich werden, dass auch in einer von KI geprägten Zukunft bei der AWIGO weiterhin die Menschen im Mittelpunkt stehen“, so Ramona Korte, Change-Managerin Unternehmenskultur bei der AWIGO.

Die AWIGO: ein ausgezeichnete Ort

Seit Februar 2026 ist die AWIGO deshalb zudem offizielles Fördermitglied des Human Friendly Automation Alliance e. V., eines branchenübergreifenden, gemeinnützigen Zusammenschlusses

von Einzelpersonen und Organisationen. Sein Ziel: das KI-Zeitalter so zu gestalten, dass gute, sinn- und wohlstandsstiftende Arbeit für die Menschen erhalten bleibt. „KI soll die Menschen bei der AWIGO unterstützen, nicht ersetzen. Mit der HFA-Partnerschaft wollen wir diesen Grundsatz nicht nur nach außen kommunizieren, sondern auch aktiv mitgestalten“, so Bettina Kube, Abteilungsleiterin Personal & IT bei der AWIGO. So fand im Juni bereits ein Projekttag mit verschiedenen Vorträgen für die Mitarbeitenden statt. Dr. Lars Schatilow, Vorstandsvorsitzender der HFA, referierte und überreichte der AWIGO dabei die Auszeichnung als: „Ausgezeichneter Ort zum Erhalt menschlicher Arbeit im Zeitalter von KI und Automatisierung“.

„Die HFA-Alliance fördert die Entwicklung von Wissen über KI. Wir wollen dazu beitragen, die Veränderungskompetenz in Unternehmen im Zuge von KI und digitaler Automatisierung zu erhöhen. Gleichzeitig setzen wir uns dafür ein, dass Unternehmen KI zum Vorteil der Menschen nutzen. Wir freuen uns, dass die AWIGO diesen Weg gemeinsam mit uns geht“, so Dr. Schatilow.

Dieser Weg ist auch nach dem „Lernjahr 2026“ für die AWIGO noch lange nicht zu Ende, oder, wie Ramona Korte es sagt: „Digitalisierung ist ein Prozess, der nie abgeschlossen sein wird. Neue Herausforderungen, besonders im Zusammenleben und -arbeiten von Mensch und Maschine, ergeben sich mit neuen Technologien und Möglichkeiten immer wieder. Gemeinsam mit der HFA-Alliance wollen wir diesen Veränderungsprozess so menschenfreundlich wie möglich gestalten.“ ■



RAMONA KORTE

Changemanager Unternehmenskultur

AWIGO Abfallwirtschaft Landkreis Osnabrück GmbH

E-Mail: korte@awigo.de

BETTINA KUBE

Erweiterte GL / Abteilungsleitung IT & Personal

AWIGO Abfallwirtschaft Landkreis Osnabrück GmbH

E-Mail: kube@awigo.de

Die AWIGO ist eine mittelbar 100-prozentige Tochtergesellschaft des Landkreises Osnabrück. Für die rund 360.000 Einwohner ist sie für die Organisation der öffentlich-rechtlichen Entsorgung zuständig. Somit gewährleistet das Abfallwirtschaftsunternehmen die Entsorgungssicherheit im Osnabrücker Land und steht darüber hinaus Privathaushalten wie auch Gewerbetreibenden in allen Fragen rund um umweltgerechte Abfallvermeidung, -beseitigung und -verwertung gern zur Verfügung.



Dieckmann - stock.adobe.com

**Bis
01.01.2027
rechtssicher
umstellen**

KOMPAKTKURS

Elektronische Entgeltunterlagen ab 2027 rechts- sicher führen

19. Oktober 2026 | Online
von 11:00 Uhr – 12:30 Uhr

Referenten: Michael Brauwers,
Markus Stier

Jetzt anmelden für
nur 129,- Euro zzgl. MwSt.:
www.datakontext.com/entgeltunterlagen



Führung im „New Normal“: Warum Vertrauen und Resilienz die wahren Erfolgsfaktoren sind

Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis einer
genossenschaftlichen Direktbank –
und eine Einladung, Führung neu
zu denken



Zeitenwende im Arbeitsleben

Nie zuvor hat sich Führung so schnell und so grundlegend verändert wie in den letzten fünf Jahren. Nach der pandemiebedingten Zwangsdigitalisierung, der beschleunigten Transformation der Arbeitswelt und der wachsenden Bedeutung von Sinn, Flexibilität und Gesundheit ist klar: Das alte Führungsverständnis genügt nicht mehr.

In dieser „New Normal“-Welt sind Kommunikationskompetenz, Resilienz und Vertrauen zu den Dreh- und Angelpunkten erfolgreicher Führung geworden. Carsten Graf, Vorstandssprecher der PSD Bank Braunschweig eG, beschreibt diese Entwicklung aus der Perspektive einer mittelgroßen, regional verwurzelten Direktbank – und zeigt, dass mutige Organisationsentscheidungen, wie die Einführung der 4-Tage-Woche, den Wandel gelingen lassen können.

1. Das „New Normal“ fordert ein neues Führungsverständnis

Der Begriff „New Normal“ ist mehr als ein Schlagwort. Er beschreibt die neue Realität, in der hybride Arbeitsformen, digitale Kommunikation und persönliche Sinnorientierung aufeinandertreffen. Präsenzarbeit und Mobile Work sind keine

Gegensätze, sondern müssen in Einklang gebracht werden. Dies verlangt sowohl den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften ein hohes Maß an Selbstdisziplin, Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen ab. Graf sagt dazu: „Wer heute führt, muss durch das Schlüsselloch der neuen Arbeitswelt schauen – und sehen, dass Führung weniger mit Kontrolle und viel mehr mit Kommunikation, Vertrauen und Haltung zu tun hat“.

2. Resilienz als Führungsaufgabe

Widerstandskraft in Zeiten ständiger Veränderung

Resilienz, so definiert es das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, ist die Fähigkeit, Krisen oder schwierige Lebenssituationen ohne dauerhafte Beeinträchtigung zu überstehen.

Übertragen auf die Führung bedeutet das: Führungskräfte müssen nicht nur starke Persönlichkeiten sein, sondern stabilisierende Faktoren in einer Organisation, die sich ständig wandelt. Graf nennt folgende Stichworte:

- Optimismus im Wandel: Veränderungen als normalen Bestandteil des Lebens akzeptieren – und das Team mitnehmen.
- Proaktivität und Klarheit: Entscheidungen offen kommunizieren, auch wenn sie unbequem sind.

- Selbstreflexion: Nur wer sich selbst führen kann, kann andere gut führen.

- Mentale Flexibilität und Achtsamkeit: Auf sich selbst achten – und sensibel für die Bedürfnisse anderer bleiben.

Gerade diese Kombination aus innerer Stabilität und empathischer Offenheit unterscheidet resiliente Führungskräfte von traditionellen Entscheidern.

3. Der Mensch im Mittelpunkt: Führung heißt zuhören

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis aus der Praxis der PSD Bank Braunschweig lautet: Führung ist Beziehungspflege.

Nahbarkeit und Wertschätzung sind mehr als Methoden – sie sind Ausdruck einer inneren Haltung. Graf beschreibt, wie wichtig es ist, regelmäßig Raum für persönliche Gespräche zu schaffen, zuzuhören und darauf zu achten, dass Mitarbeitende sich ernst genommen fühlen.

„Man muss die Menschen in ihrer ganzen Komplexität sehen“, sagt Graf. „Nur wer die Motivationen, Einstellungen und Lebenssituationen seiner Mitarbeitenden versteht, kann echte Bindung schaffen.“ Das bedeutet auch, dass Entwicklungsdialoge nicht nur ein jährliches Ritual sein dürfen. Sie sind laufende Prozesse, in denen über Sinn, Ziele und Entwicklung gesprochen wird – nicht über Kennzahlen.

Evaluation durch das Eichenberg Institut

Eine externe Studie bestätigt den Erfolg:

75 Prozent berichten von gesteigerter Arbeitsmotivation.

75 Prozent haben ihr Zeitmanagement optimiert.

65 Prozent erleben steigende Produktivität.

70 Prozent arbeiten strukturierter.

60 Prozent empfinden keinen höheren Zeitdruck.

85 Prozent würden die 4-Tage-Woche weiterhin wählen.

Über die Studie

Bei der Studie handelt es sich um eine von uns beim Eichenberg Institut in Auftrag gegebene Evaluation. Nach einem Jahr 4-Tage-Woche in unserer Bank hat das Institut dazu eine Befragung durchgeführt und ausgewertet. 95 Prozent der Mitarbeitenden haben teilgenommen. Das Eichenberg Institut bietet mit seinem Psychologenteam Begleitung beim Gesundheits- und Personalmanagement.

4. Vertrauen als Basis jeder Zusammenarbeit

Vertrauen ist das Fundament jeder erfolgreichen Führung. Transparenz, Ehrlichkeit und Klarheit sind entscheidend – insbesondere in hybriden Organisationen, in denen Teams räumlich getrennt arbeiten.

Graf betont: „Vertrauen ist keine Einbahnstraße, sondern eine Kulturfrage. Nur wer sich selbst kennt und klar kommuniziert, schafft eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.“ Während Kontrolle früher oft als Ausdruck von Führung galt, ist Vertrauen heute das entscheidende Mittel zur Motivation und zum Engagement. Mitarbeitende folgen Führungskräften, denen sie glauben – nicht denen, die Befehle erteilen.

5. Leadership statt Management: Sinn, Medienkompetenz und Flexibilität

In der neuen Arbeitswelt reicht es nicht mehr, Abläufe zu managen. Führung muss Sinn stiften. Zu den wichtigsten Führungsinstrumenten zählen heute:

- **Sinnorientierung:** Mitarbeitende wollen verstehen, warum sie etwas tun. Die Kommunikation dieses „Why“ ist eine zentrale Führungsaufgabe.
- **Anonyme Feedback-Formate:** Talk- oder Fragerunden ermöglichen ehrliches Feedback und fördern psychologische Sicherheit.
- **Hohe Arbeitsflexibilität:** Führungskräfte müssen individuelle Lösungen schaffen – statt alle über einen Kamm zu scheren.
- **Medienkompetenz:** Digitale Kommunikation ist keine Nebensache, sondern der Schlüssel zur Bindung in hybriden Teams.
- **Raum für Mitgestaltung:** Beteiligung macht mündig. Vertrauen erzeugt Engagement. Diese Instrumente leben von Glaubwürdigkeit. Nur wer authentisch führt, kann Sinn vermitteln.

6. Die 4-Tage-Woche als strategischer Gamechanger

Die PSD Bank Braunschweig hat im September 2023 einen mutigen Schritt gewagt: die Einführung einer 4-Tage-Woche mit 35 Stunden und vollem Gehalt – bankweit, mit Ausnahme der Führungskräfte. Die Ergebnisse sind eindrucksvoll:

- **Verdopplung der Bewerberzahlen** auch bei schwer zu besetzenden Positionen,
- **deutlich sinkende Fluktuation,**
- **Halbierung der Krankheitstage** auf durchschnittlich neun pro Jahr,
- **deutlich höhere Motivation und Konzentrationsfähigkeit** der Mitarbeitenden.

7. Die unterschätzte Rolle der Führungskraft: Balance halten

Die Einführung neuer Arbeitsmodelle ist nicht nur ein organisatorisches, sondern auch ein kulturelles Projekt. Führungskräfte befinden sich dabei in einer Doppelrolle: Sie sind Vorbilder, die die Transformation aktiv leben müssen, und zugleich Puffer, die Belastungen abfangen und Orientierung geben. Resiliente Führung bedeutet, in dieser Spannung standzuhalten. Sie verlangt emotionale Stabilität – und eine klare Selbstwahrnehmung.

8. Der Dreiklang moderner Führung

Graf fasst moderne Führung mit drei Stichworten zusammen: Vertrauen, Sinn und Flexibilität. Dieser Dreiklang schafft psychologische Sicherheit – das Gefühl der Mitarbeitenden, auch in Veränderungssituationen gehört und wertgeschätzt zu werden. Führung im „New Normal“ heißt also, Brücken zu bauen:

- zwischen Präsenz und Distanz,
- zwischen Struktur und Freiheit,
- zwischen Kontrolle und Vertrauen.

Es ist eine Kunst, die Empathie mit Klarheit verbindet – und die Menschlichkeit mit Leistungsorientierung versöhnt.

9. Der Kulturwandel in der Praxis: Wie Banken zu lernenden Organisationen werden

Die PSD Bank Braunschweig versteht sich nicht nur als Finanzdienstleister, sondern als lernende Organisation. Die Kombination aus genossenschaftlichem Selbstverständnis und moderner Direktbankstrategie ermöglicht es, Entscheidungen wie die 4-Tage-Woche aus einer inneren Überzeugung heraus umzusetzen. Der Erfolg zeigt: Wer Werte ernst nimmt, muss sie leben – auch wenn das bedeutet, Gewohntes infrage zu stellen. Tradition und Innovation schließen sich nicht aus. Sie ergänzen sich dort, wo Führung Verantwortung und Vertrauen verbindet.

10. Fazit: Führung als Zukunftskompetenz

Resilienz, Vertrauen, Menschlichkeit – das „New Normal“ der Führung verlangt mehr als methodische Kompetenz. Es verlangt Haltung. Führungskräfte, die empathisch kommunizieren, Sinn vermitteln und Vertrauen schenken, schaffen nicht nur bessere Ergebnisse, sondern gestalten gesündere, stabilere Organisationen. Graf formuliert es so: „Gute Führung ist keine Frage von Tools oder Prozessen. Sie ist eine Frage von Haltung und Mut.“ ■

Key Takeaways

Resilienz	Führungskräfte müssen Stabilität ausstrahlen – durch Selbstreflexion, Optimismus und Klarheit.
Mensch im Fokus	Zuhören, Empathie und Wertschätzung sind die Basis jeder vertrauensvollen Zusammenarbeit.
Vertrauen statt Kontrolle	Transparente Kommunikation schafft Motivation und Bindung – auch online.
Leadership statt Management	Sinnvermittlung, Medienkompetenz und Beteiligung machen Teams handlungsfähig.
4-Tage-Woche als Kulturimpuls	Weniger Zeit, mehr Ergebnis: Flexiblere Arbeitsmodelle steigern Motivation, Gesundheit und Attraktivität.
Zukunft der Führung	Haltung, Menschlichkeit und Vertrauen sind die neuen Währungen erfolgreicher Führung.



■ FAIR
■ SOFORT
■ LÄUFT

CARSTEN GRAF

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

Nach dem Harmonie-Paradox: Widerspruch braucht Methode

Wie Teams kritisches Denken organisieren, bevor Fehlentscheidungen teuer werden

In einem früheren Beitrag ging es um das Harmonie-Paradox, das meint: Teams wirken geschlossen und handlungsfähig, obwohl genau diese Geschlossenheit ihre Entscheidungen schwächen kann. Einigkeit sieht nach Klarheit aus. Manchmal zeigt sie nur, dass zu früh aufgehört wurde zu prüfen. Viele Organisationen behandeln kritisches Denken wie eine persönliche Tugend. Irgendjemand wird schon widersprechen. In der Praxis funktioniert das selten. Menschen orientieren sich an Mehrheiten, Hierarchien und sozialen Erwartungen. Wer regelmäßig gegenhält, gilt schnell als schwierig. Kritik darf deshalb nicht vom Mut einzelner Personen abhängen. Sie braucht einen festen Platz im Entscheidungsprozess.

1. Erst ein eigenes Urteil bilden

Viele Diskussionen beginnen zu früh. Eine Person nennt ihre Sicht, andere schließen sich an und nach wenigen Minuten bewegt sich die Gruppe in dieselbe Richtung. Beim Silent Brainwriting schreiben deshalb zunächst alle ihre Einschätzung auf. Erst danach wird gesprochen. So bekommen auch Personen Raum, die nicht sofort oder besonders selbstbewusst formulieren.

Bei einer anonymen Erstbewertung werden Optionen vor der Diskussion verdeckt bewertet, etwa nach Nutzen, Risiko oder Umsetzbarkeit. Weichen die anonymen Ergebnisse stark von den später geäußerten Meinungen ab, lohnt sich ein genauer Blick. Vielleicht kamen neue Informationen hinzu. Vielleicht hat sich die Gruppe angepasst. Auch die Führungskraft sollte ihre Position nicht zu früh nennen. Sobald sie sich festlegt, wird aus einer Meinung schnell eine Orientierung für alle anderen. Deshalb spricht die Führungskraft zuletzt.

Die Nominal Group Technique verbindet Einzelarbeit und gemeinsame Priorisierung. Zuerst sammeln alle ihre Gedanken für sich. Danach werden die Beiträge zusammengetragen, geklärt und gewichtet. Das ist besonders hilfreich, wenn viele Perspektiven berücksichtigt werden müssen.

2. Annahmen und Risiken prüfen

Teams suchen häufig nach Belegen für die Erklärung, die ihnen ohnehin am plausibelsten erscheint. Dagegen helfen alternative Hypothesen.

Wenn die Bewerbungsquote sinkt, kann der Arbeitsmarkt die Ursache sein. Vielleicht

ist aber auch das Angebot unklar oder der Prozess zu langsam. Erst der Vergleich mehrerer Erklärungen zeigt, ob die bevorzugte Annahme wirklich trägt.

Beim Pre-Mortem nimmt das Team an, das Vorhaben sei bereits gescheitert. Anschließend beantwortet jede Person für sich die Frage, warum es dazu gekommen ist.

Dieser Perspektivwechsel macht Bedenken leichter ansprechbar. Unrealistische Ressourcen, fehlende Akzeptanz oder politische Abhängigkeiten kommen früher auf den Tisch. Entscheidend ist, daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten.



Anzeige



ZERTIFIKATSLEHRGANG AB MÄRZ 2027
Neurowissen im HR



5 Module

Online und
Präsenzinklusive
ZertifikatInfos und
Anmeldung

5 Prozessschritte für bessere Teamentscheidungen

Widerspruch braucht einen festen Platz im Entscheidungsprozess



3. Die bevorzugte Lösung angreifen

Sobald sich eine Lösung durchsetzt, wird sie meist nur noch verbessert. Grundsätzlich infrage gestellt wird sie selten.

Beim Devil's Advocate erhält eine Person ausdrücklich den Auftrag, die Gegenposition einzunehmen. Sie sucht Schwächen in der Argumentation und prüft, welche Einwände bisher zu wenig Beachtung gefunden haben. Die Rolle sollte wechseln. Sonst gilt irgendwann nicht mehr das Argument als unbequem, sondern die Person.

Bei wichtigen Vorhaben ist zusätzlich eine externe Gegenprüfung sinnvoll. Das kann jemand aus einem anderen Bereich, ein externer Experte oder ein Review Board sein. Wichtig sind Distanz zur bevorzugten Lösung und ein klares Mandat zur Kritik.

Noch gründlicher arbeitet Red Teaming. Eine Gruppe entwickelt den Vorschlag, eine zweite versucht, ihn zu widerlegen. Sie prüft Daten, Annahmen, Nebenwirkungen und Umsetzung. Für Routineentscheidungen ist das zu aufwendig. Bei Strategien, Reorganisationen

oder größeren HR-Transformationen kann es sinnvoll sein.

Am Ende eines wichtigen Entscheidungsmeetings hilft ein Dissent Check:

- Welche starke Gegenposition wurde vertreten?
- Welche Annahme ist am unsichersten?
- Welche neue Information könnte die Entscheidung verändern?

Wenn darauf nur allgemeine Antworten kommen, war die Diskussion vermutlich nicht gründlich genug.

4. Die Entscheidung dokumentieren

Viele Organisationen halten fest, was entschieden wurde. Warum die Entscheidung so gefallen ist, bleibt oft undokumentiert.

Ein Decision Log erfasst deshalb auch die zugrunde liegenden Annahmen, verworfene Alternativen und akzeptierte Risiken. So lässt sich später nicht nur das Ergebnis bewerten, sondern auch die Qualität des Denkprozesses. Eine gute Entscheidung kann schlecht ausgehen. Eine schlechte kann durch Glück funk-

tionieren. Ohne Dokumentation wird beides leicht verwechselt.

5. Aus der Umsetzung lernen

Nach wichtigen Etappen bietet sich ein After-Action-Review an. Dabei werden vier Fragen beantwortet:

- Was sollte passieren?
- Was ist tatsächlich passiert?
- Warum gab es Abweichungen?
- Was ändern wir beim nächsten Mal?

Es geht nicht um eine allgemeine Stimmungsrunde, sondern um Erwartungen, Entscheidungen und Handlungen. Zusammen mit dem Decision Log entsteht ein Lernkreislauf. Das Team kann prüfen, welche Annahmen richtig waren, wo es sich geirrt hat und was künftig anders laufen sollte.

Methoden ersetzen keine Führung

Keines dieser Verfahren hilft, wenn Widerspruch offiziell erwünscht ist, praktisch aber bestraft wird. Führungskräfte zeigen durch ihr Verhalten, ob Kritik als Beitrag oder als Illoyalität gilt.

Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, dass sich alle wohlfühlen. Sie bedeutet, dass Menschen Zweifel äußern, Fehler benennen und Unsicherheit zeigen können, ohne Nachteile befürchten zu müssen.

Auch Widerspruch ist nicht automatisch wertvoll. Entscheidend ist, ob relevante Einwände rechtzeitig auf den Tisch kommen und ernsthaft geprüft werden.

Fazit

Das Harmonie-Paradox beschreibt das Problem. Die Antwort darauf ist kein Appell zu mehr Mut und kein weiterer Kulturworkshop. Widerspruch muss Teil des Prozesses sein. Teams sollten zuerst unabhängig urteilen, dann Annahmen und Risiken prüfen, die bevorzugte Lösung angreifen, ihre Entscheidung dokumentieren und aus der Umsetzung lernen.

Nicht der offene Konflikt ist das größte Risiko. Gefährlicher ist eine Einigkeit, die nie geprüft wurde. ■



LEO SCHWEIBENZ

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

KI-FÜHRERSCHEIN

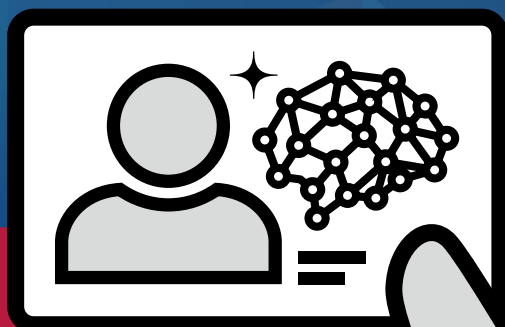
Verständlich. Praxisnah. Motivierend.

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: 28.9.2026 | 26.10.2026

Kontaktieren Sie uns!



hr-roundtable.academy



Employer Branding lebt von starken Bildern, klaren Botschaften und einem attraktiven Leistungsversprechen. Doch in Professional-Service-Unternehmen reicht kommunikative Brillanz allein nicht aus. Wer Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung oder andere wissensintensive Leistungen anbietet, verkauft immer auch Vertrauen, Haltung und professionelle Exzellenz. Gerade deshalb ist die Arbeitgebermarke hier besonders anfällig für Glaubwürdigkeitsverluste: Was nach außen versprochen wird, muss innen jeden Tag erlebbar sein. Die eigentliche Bewährungsprobe der Arbeitgebermarke findet nicht in der Kampagne statt, sondern im Führungsalltag – entlang des gesamten Employee Life Cycle.

Natürlich braucht ein Unternehmen eine stimmige und attraktive Außendarstellung. Die schafft Sichtbarkeit, differenziert im Wettbewerb um Talente und macht deutlich, wofür ein Arbeitgeber steht. Für Professional Services ist das besonders relevant: Kandidatinnen und Kandidaten entscheiden sich hier nicht nur für einen Job, sondern für ein professionelles Umfeld, für Lernkurven, Reputation, Mandatsnähe, Führungsqualität und kulturelle Passung. Eine starke Arbeitgebermarke muss deshalb mehr zu bieten haben als nur Aufmerksamkeit – sie muss ein belastbares Qualitätsversprechen geben können.

Vom Arbeitgeberversprechen zur gelebten Realität

Ob dieses Versprechen trägt, entscheidet über Führung, denn Kultur entsteht nicht in Präsentationen, Leitbildern oder Karriereseiten, sondern in der täglichen Führungsrealität: in der Qualität von Feedback, in der Fairness von Entscheidungen, in der Verlässlichkeit von Zusagen, in der Entwicklung junger Talente und in der Frage, ob Leistung tatsächlich mit Orientierung, Respekt und Professionalität verbunden wird. Mitarbeitende erleben die Kultur eines Professional-Service-Unternehmens nicht abstrakt, sondern

Führung ist die härteste Währung im Employer Branding

über Partner und andere Führungskräfte. Sie sind die glaubwürdigsten – oder eben unglaublichsten – Botschafter der Arbeitgebermarke.

Kultur entsteht im Führungsalltag

Diese Wirkung zieht sich durch den gesamten Employee Life Cycle. Im Recruiting beobachten Kandidatinnen und Kandidaten sehr genau, wie ein Unternehmen auftritt, wie klar Rollen beschrieben werden und ob Anspruch und Tonalität zusammenpassen. Im Onboarding beginnt dann der erste harte Reality Check: Werden neue Mitarbeitende wirklich integriert? Erleben sie Führung als zugewandt, anspruchsvoll und entwicklungsorientiert? Danach setzt sich der Abgleich täglich fort – in Projektarbeit, bei Auslastung, in Lern- und Karriereschritten, in Beförderungsentscheidungen, in Zeiten hoher Belastung und auch im Offboarding. Gerade in Professional Services, wo Arbeit stark über Menschen, Zusammenarbeit und professionelle Standards vermittelt wird, ist dieser Reality Check besonders sichtbar und folgenreich.

Vertrauen macht Arbeitgebermarken glaubwürdig

Positives Führungsverhalten ist deshalb kein weicher Faktor, sondern ein harter Reputationshebel. Wo Führung Klarheit schafft, Leistung einordnet, Entwicklung ermöglicht und Zugehörigkeit stiftet, entsteht Vertrauen. Und Vertrauen ist in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen eine strategische Ressource – intern wie extern. Mitarbeitende, die gute Führung erleben, identifizieren sich eher mit dem Unternehmen, bleiben länger, empfehlen es weiter und sprechen glaubwürdig über ihre Erfahrungen. Genau daraus entsteht das persönliche Narrativ, das eine Arbeitgebermarke entweder stärkt oder entwertet.

Reputation entsteht durch tägliche Erfahrungen

Dieses Narrativ entsteht im Alltag und verlässt das Unternehmen jeden Tag. Es zeigt sich in Gesprächen im Freundes- und Bekanntenkreis, in Empfehlungen an potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, in der Reso-

nanz ehemaliger Mitarbeitender und wird auf Bewertungsplattformen wie kununu sichtbar. Gerade dort verdichten sich Erfahrungen zu Reputation. Wer über Führung, Entwicklung, Arbeitsbelastung, Wertschätzung und Fairness berichtet, prägt das Bild eines Arbeitgebers oft stärker als jede Broschüre und jede Kampagne. In Professional Services wiegt das besonders schwer, weil Glaubwürdigkeit, Qualität und persönliches Erleben dort eng miteinander verknüpft sind.

Wenn Führung das Employer Branding untergräbt

Umgekehrt wirkt schwache Führung im Employer Branding wie ein Brandbeschleuniger – nur in die falsche Richtung. Wenn Professionalität, Entwicklung und Wertschätzung nach außen versprochen, intern aber nicht konsistent erlebt werden, entsteht ein Vertrauensbruch. Mitarbeitende registrieren diese Widersprüche sofort. Ihre Reality Checks finden täglich statt: in Meetings, in Projektbesetzungen, in Feedbackgesprächen, in der Verteilung von Chancen und in der Art, wie unter Druck geführt wird. Eine Arbeitgebermarke scheitert daher selten an zu wenig Kommunikation – sondern an zu wenig gelebter Führungsqualität. Deshalb müssen Professional-Service-Unternehmen Employer Branding und Führung konsequent zusammendenken. Wer in Märkten agiert, in denen Talent, Expertise und Mandantenvertrauen die zentralen Werttreiber sind, kann sich keine kulturelle Doppelbotschaft leisten. Eine starke Arbeitgebermarke entsteht zwar in der Kommunikation – belastbar wird sie aber erst durch Führungskräfte, die Haltung zeigen, Standards setzen, Menschen entwickeln und Kultur im Alltag glaubwürdig verkörpern.

Führung systematisch zum Erfolgsfaktor machen

Daraus folgt zwingend mehr als ein Appell an individuelles Führungsverhalten. Professional-Service-Unternehmen brauchen eine abgestimmte Führungskräfteentwicklung, die konsequent vom eigentlichen Hauptasset ausgeht: den Mitarbeitenden mit ihren Persönlichkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen – und vor allem ihrer Motivation und ihrem Engagement. Gerade in wissensintensiven Geschäftsmodellen

entsteht Wert nicht primär durch Strukturen, sondern durch Menschen, die Verantwortung übernehmen, Qualität sichern, Beziehungen gestalten und unternehmerisch mitdenken. Grundlage dafür ist ein modernes Kompetenzmodell, das fachliche Exzellenz nicht gegen Führungsqualität ausspielt, sondern konsequent an der Frage ausrichtet, wie Potenzial erkannt, Leistung ermöglicht, Motivation gestärkt und Engagement langfristig gebunden werden kann. Hinzu kommen klare Führungsgrundsätze, die den Umgang mit Menschen verbindlich machen, eine Führungskräfteauswahl, die nicht nur auf billable Leistung und Seniorität schaut sowie ein belastbares Feedbacksystem, das Führungsverhalten aus Sicht der Mitarbeitenden sichtbar macht und Entwicklung einfordert. Erst wenn Führung systematisch darauf ausgerichtet wird, Persönlichkeiten wirksam werden zu lassen, Erfahrungen zu nutzen, Kompetenzen weiterzuentwickeln und Motivation wie Engagement zu stärken, kann sie ihre kulturprägende Wirkung im Sinne der Arbeitgebermarke tatsächlich entfalten.

Die Schlussfolgerung ist eindeutig: In Professional Services ist Führung kein Begleitthema des Employer Brandings, sondern sein Realitätscheck. Erst wenn Mitarbeitende das Arbeitgeberversprechen im täglichen Miteinander als glaubwürdig erleben, werden sie zu überzeugenden Botschafterinnen und Botschaftern des Unternehmens. Dann stimmen Außendarstellung und Innenwirkung überein – und genau diese Übereinstimmung entscheidet über Attraktivität, Bindung und Reputation. Wer Employer Branding ernst meint, muss deshalb Führung systematisch an dem ausrichten, was in Professional Services den eigentlichen Wert schafft: Menschen, ihre Kompetenzen, ihre Motivation und ihr Engagement. ■



DR. JENS C. HOEPE

Head of HR

Baker Tilly GmbH

E-Mail: Jens.Hoeppe@bakertilly.de

Beziehungen gestalten: Die unterschätzte Kernaufgabe von HR

Organisationen funktionieren durch Beziehungen – nicht durch Organigramme

Warum erinnern sich neue Beschäftigte oft noch Jahre später an ihren ersten Arbeitstag? Nicht wegen der IT-Einrichtung oder des Organigramms, sondern weil sie sich willkommen gefühlt haben – oder eben nicht. Unternehmen sprechen viel über Strukturen, Prozesse und Strategien. Tatsächlich funktionieren sie jedoch durch etwas anderes: durch Beziehungen. Menschen arbeiten nicht in Organigrammen, sondern in sozialen Gefügen. Sie treffen Entscheidungen, lernen, kooperieren und entwickeln Vertrauen durch die Interaktionen, die sie im Arbeitsalltag erleben. Die Qualität dieser Beziehungen ist kein „Soft Factor“, sondern ein zentraler Treiber für Leistung, Bindung und Kultur – und damit eine Kernaufgabe von HR. Im Austausch mit HR-Verantwortlichen zeigt sich immer wieder: Unternehmen investieren viel Energie in Prozesse und Instrumente, während Beziehungen häufig dem Zufall überlassen werden. Dabei entscheidet gerade ihre Qualität darüber, ob Zusammenarbeit gelingt, Veränderung getragen wird und Menschen sich langfristig binden.

Vertrauen, Kompetenz und Zusammenarbeit wachsen durch gute Beziehungen

Starke Beziehungen sind das Fundament jeder funktionierenden Organisation. Wenn Menschen sich gesehen, gehört und verstanden fühlen, entsteht Vertrauen – die Voraussetzung für Zusammenarbeit, Lernbereitschaft und Veränderungsfähigkeit. Teams mit starken sozialen Verbindungen arbeiten effizienter, gehen konstruktiver mit Konflikten um, teilen Wissen schneller und entwickeln Innovationen eher gemeinsam als isoliert. Soziale Verbindungen sind damit ein Produktivitätsfaktor, der oft unsichtbar bleibt, aber messbare Wirkung entfaltet.



Weshalb
die Qualität von
Beziehungen
über Leistung,
Bindung und
Kultur
entscheidet

Zugehörigkeit ist der stärkste Treiber für die Bindung von Beschäftigten

Besonders deutlich wird dies bei der Bindung von Beschäftigten. Viele Unternehmen investieren in Benefits, Karrierepfade oder Vergütungsmodelle – doch bleiben Menschen vor allem wegen eines Gefühls: Zugehörigkeit. Bindung entsteht dort, wo Beschäftigte sich sozial eingebunden fühlen, wo sie Teil eines Netzwerks sind, das sie trägt. Die Bedeutung sozialer Beziehungen für die Bindung von Beschäftigten ist seit Jahren wissenschaftlich

belegt – unter anderem durch die Studien des ROTH INSTITUTS. Wer sich verbunden fühlt, bleibt. Wer sich isoliert fühlt, geht. Gleichzeitig gilt: Nicht jedes Offboarding ist ein Beziehungsproblem. Manche Wechsel entstehen aus rationalen Gründen, wie fehlenden Entwicklungsperspektiven oder Vergütungsthemen. Doch selbst dann beeinflusst die Qualität des Miteinanders, wie ein Wechsel erlebt wird: wertschätzend und professionell oder konfliktuell und belastend. Beziehungen entscheiden also nicht nur über Bindung, sondern auch darüber, wie Menschen eine Organisation verlassen.

HR gestaltet Beziehungen aktiv – indem soziale Räume geschaffen werden

Hier beginnt die strategische Aufgabe von HR. Verbindungen entstehen nicht zufällig, sondern dort wo Organisationen bewusst Rahmenbedingungen schaffen, die Begegnung und Zusammenarbeit ermöglichen. HR kann dies aktiv beeinflussen – etwa durch ein Onboarding, das Menschen nicht nur fachlich abholt, sondern auch sozial integriert. Dass soziale Integration ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, belegen Untersuchungen des Fraunhofer-Instituts. Auch interne Netzwerke, die Austausch ermöglichen und Silos aufbrechen sowie Formate, die die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern, schaffen echte Begegnungen. Dazu gehören monatliche Onboarding-Lunches oder After-Work-Events, die den Austausch über Teamgrenzen hinweg ermöglichen. Der Mehrwert solcher Formate entsteht nicht durch große Budgets – häufig genügt es, bewusst Gelegenheiten für Vernetzung zu schaffen. Ebenso zentral ist eine Führungskräfteentwicklung, die soziale Kompetenz als Kernkompetenz versteht. Was oft übersehen wird: HR schafft nicht nur

Verbindungen im Unternehmen, sondern ist selbst Beziehung. Viele Menschen kommen mit Themen, die weit über Prozesse hinausgehen – mit Unsicherheiten, Konflikten oder dem Wunsch nach Orientierung. Dieses offene Ohr ist kein Nebenprodukt, sondern ein zentraler Teil der HR-Arbeit. Vertrauen entsteht, wenn HR nicht nur verwaltet wird, sondern auch präsent ist: beim Zuhören, im Austausch, im ehrlichen Gespräch.

„Ich erlebe regelmäßig, wie viel es bewirkt, sich bewusst Zeit für jemanden zu nehmen – nicht als Termin, sondern als Begegnung. Genau dort entsteht Bindung: im Miteinander, nicht im Formular.“

Beziehungen als strategische Gestaltungsaufgabe von HR

Beziehungsarbeit bedeutet auch, Übergänge bewusst zu gestalten. Neue Beschäftigte brauchen Orientierung und Anschluss. Teams in Veränderungsprozessen brauchen Sicherheit und Dialog. Führungskräfte brauchen Unterstützung, um das Miteinander nicht nur zu managen, sondern auch zu pflegen. HR wird damit zur Architektin sozialer Räume und schafft Strukturen, in denen Menschen sich vernetzen, Vertrauen auf-

bauen und gemeinsam wachsen können. Der Schwerpunkt von HR sollte deshalb nicht allein auf Prozessen, Tools oder Daten liegen – so wichtig sie auch sind – er sollte vielmehr in der bewussten Gestaltung menschlicher Verbindungen liegen. Arbeitgeber, die dies verstehen, werden innovativer und attraktiver für Talente, denn Menschen arbeiten dort am besten, wo sie sich einander verbunden fühlen. Beziehungen sind kein weicher Faktor. Sie sind das System, in dem Arbeit überhaupt erst möglich wird. HR gestaltet eben nicht nur Prozesse, HR gestaltet Beziehungen. Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich nicht nur über Prozesse, sondern vor allem über die Beziehungen zwischen Menschen. ■



Hapev
HAMBURGER PENSIONSVERWALTUNG

JULIA KAHL

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

Anzeige

HR RoundTable × **BONAGO :)**

Ein Geschenk *für Sie!*

Von **Thomas Buck**, Organisator des **HR-RoundTable**, und seinem Partner **Mark Gregg**, Geschäftsführer der **BONAGO**, für alle Leser der HR-RoundTable News.



**Jetzt hier
einlösen!**

Kommt das Gesetz zur Änderung der Arbeitszeit und zur Arbeitszeiterfassung oder nicht?

Im Juni 2026 wurde der Referentenentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zu Änderungen des Arbeitszeitgesetzes bekannt, der heiß diskutiert wird. So sehr auf die Beseitigung der Rechtsunsicherheiten bezüglich der Arbeitszeiterfassung gewartet wird (seit dem Referentenentwurf der letzten Bundesregierung vom April 2023 ist hier

nichts mehr geschehen), so unklar ist, wie es mit den Inhalten des aktuellen Referentenentwurfes weitergeht. Im Reformpaket aus dem Juli 2026 war das Thema Arbeitszeit nicht enthalten. Es ist also spannend, wie es nach der Sommerpause weitergeht und ob der Entwurf so oder anders durch das Bundeskabinett beschlossen und in den Bundestag eingebracht wird. ■

Was plant das BMAS beim Thema Arbeitszeit?

Die wichtigsten Regelungen im Überblick (keine abschließende Darstellung):

1. Öffnung für Tarifverträge – Höchstarbeitszeit pro Woche statt bisheriger Tageshöchstarbeitszeit von in der Regel acht Stunden

Nach § 3 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) gilt bisher eine tägliche Höchstarbeitszeit von acht Stunden, die nur bei rechtzeitigem Freizeitausgleich auf höchstens zehn Stunden verlängert werden darf. Anderes geht nur, zumindest mittelbar, mit tariflichen Regelungen, § 7 ArbZG. Hier soll ein neuer § 7 Abs. 1 Nr. 1 ArbZG eingefügt werden, der eine Höchstarbeitszeit pro Woche statt einer täglichen zulässt, wenn gleichzeitig „besondere“ Gesundheitsregelungen getroffen werden. Absolute Obergrenze bleiben 48 Wochenstunden im Durchschnitt von zwölf Monaten. Nach der Gesetzesbegründung soll es um ein höheres Schutzniveau als das des generellen betrieblichen Gesundheitsschutzes gehen. Beispiele: „Eine Begrenzung aufeinanderfolgender Tage mit langen Arbeitszeiten, die Gewährleistung ausreichender Ruhezeiten nach langen Arbeitsperioden, die Begrenzung langer Arbeitszeiten auf einen bestimmten Personenkreis oder ein besonderes Mitentscheidungsrecht beim Ausgleich der Mehrarbeit“.

2. Dafür Verkürzung des Ausgleichszeitraums durch bezahlte Freizeit für Mehrarbeit von bisher sechs Monaten / 24 Wochen auf vier Monate / 16 Wochen.

3. Pflicht zur Arbeitszeiterfassung

Es wird die Pflicht zur elektronischen Arbeitszeiterfassung für alle Unternehmen ab zehn Mitarbeiten-

den geregelt, Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit müssen aufgezeichnet werden. Kleinere Unternehmen müssen auch aufzeichnen, aber nicht elektronisch. Die Erfassungspflicht gilt, wie die aktuellen Aufzeichnungspflichten in § 16 ArbZG, auch für Vertrauensarbeitszeit. Der Arbeitgeber darf die Aufzeichnung an Mitarbeitende delegieren, bleibt aber verantwortlich. Er muss sicherstellen, dass er Gesetzesverstöße erkennen kann. Für Arbeitgeber mit weniger als 250, beziehungsweise weniger als 50 Mitarbeitenden gibt es Übergangsfristen von zwei beziehungsweise fünf Jahren.

4. Änderung der Ruhezeiten, § 5 ArbZG

Die Ruhezeit von elf Stunden soll um bis zu eine Stunde gekürzt werden können, in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Verkehrsbetrieben, Rundfunk, Landwirtschaft, Tierhaltung – mit unmittelbarem Ausgleich (statt bisher innerhalb von vier Wochen).

5. Weitere Änderungen Sonn- und Feiertagsarbeit

Zum Beispiel in Bäckereien und Konditoreien soll die Herstellung von Waren an Sonn- und Feiertagen fünf statt bisher drei Stunden lang möglich sein.

6. Ausnahmen für besondere Personengruppen nach § 18 ArbZG werden enger gefasst

Die Ausnahmen für die in § 18 ArbZG genannten Personengruppen, wie zum Beispiel Leitende Angestellte, Chefärztinnen/-ärzte, oder Dienststellenleitungen, werden enger als bisher gefasst.



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

Reformvorschläge der Bundesregierung

Eine erste arbeitsrechtliche Bewertung

Die Bundesregierung will nun dafür sorgen, dass Software und deren Updates sowie Aktualisierungen technischer Einrichtungen vereinfacht und schneller umgesetzt werden können. Dies ist eine für viele Unternehmen dringend notwendige Weiterentwicklung des kollektiven Arbeitsrechts und ist uneingeschränkt zu unterstützen.

Nachweis von Arbeitsunfähigkeit

Die Bundesregierung will die telefonische Krankschreibung abschaffen und die Vorlage einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ab dem ersten Tag der Erkrankung vorschreiben. Dieses Vorhaben hat zu Recht zu erheblichen Diskussionen geführt und wäre weder für die Arbeitgeber- noch die Arbeitnehmerseite ein Fortschritt. Schon heute kann der Arbeitgeber, falls Zweifel am Bestehen einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit bestehen, den Arbeitnehmer verpflichten, ab dem ersten Tag der Erkrankung eine entsprechende ärztliche Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorzulegen (§ 5 Abs. 1 Satz 3 Entgeltfortzahlungsgesetz).

Fazit

Die Bundesregierung hat sehr erfreuliche Reformvorhaben angekündigt. Diese sollten zügig angegangen und umgesetzt werden, um mit dem Abbau bürokratischer Hürden zu beginnen, aber hoffentlich nicht damit die Reformbemühungen zu beenden. ■

ADVANT
Beiten



MARTIN FINK

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

Die Bundesregierung hat am 02.07.2026 „ein Programm für Aufschwung und Beschäftigung“ vorgestellt, das den allgemein erkannten Reformbedarf in zahlreichen gesetzlichen Regelungen aufgreift und in 34 Einzelpunkten Verbesserungen anstrebt, die wesentliche Aspekte des Arbeitslebens betreffen. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte dargestellt und einer ersten Bewertung unterzogen.

Befristung von Arbeitsverhältnissen

Die sachgrundlose Befristung (§ 14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)) soll vorübergehend bis zum 31.12.2030 ausgeweitet werden. Die maximale Befristungsdauer soll von 24 auf 48 Monate verlängert werden; innerhalb dieser Maximaldauer ist eine bis zu 6-malige Verlängerung möglich (bisher 3-mal). Auch soll eine bislang nicht zulässige sachgrundlose befristete Ersteinstellung beim selben Arbeitgeber möglich sein, mit dem früher bereits ein Arbeitsverhältnis bestand (§ 14 Abs. 2 Satz 2 TzBfG). Zudem soll das geltende Schriftformerfordernis bei Befristungen (§ 14 Abs. 4 TzBfG) aufgehoben werden.

Da der Bestandsschutz von Arbeitsverhältnissen nach dem allgemeinen Kündigungsschutz sehr hohe Maßstäbe an die Rechtswirksamkeit einer Kündigung legt, sind diese Flexibilisierungsregelungen im Arbeitsverhältnis sehr zu begrüßen. Gleiches gilt für die Abschaffung des Schriftformerfordernisses, das heutzutage als Hemmnis empfunden wird, da Verträge digital geschlossen werden, was bei Befristungen unzulässig ist.

Beendigung von Arbeitsverhältnissen

An das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) traut sich die Bundesregierung nicht heran. Lediglich bei sogenannten „Hochverdienern“ soll eine Beendigungsmöglichkeit des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung, gemäß §§ 9, 10 KSchG, eingeführt werden. Hochverdiener sind laut Bundesregierung Arbeitnehmer, deren Jahreseinkommen oberhalb des 1,75-fachen der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung (2026: 177.450 Euro brutto pro Jahr) liegt. Auch wenn diese keine leitenden Angestellten (§ 14 KSchG) sind, soll ab 01.01.2027 eine Beendigungsmöglichkeit des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung geschaffen werden. Ein Schritt in die richtige Richtung, da so gut verdienende Arbeitnehmer oft Führungskräfte sind, die wichtige Arbeitgeberfunktionen ausüben. Es war aus arbeitsrechtlicher Sicht bisher sehr schwierig, derartige Arbeitsverhältnisse wirtschaftlich angemessen zu beenden, was häufig zu sehr hohen Abfindungsvergleichen führte.

Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten bei der Einführung von Software

Das Mitbestimmungsrecht von Betriebsräten führt bei der Einführung von Software (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz) dazu, dass notwendige Anpassungen in den digitalen Systemen oft mit hohem Aufwand und zeitlichen Verzögerungen verbunden sind.

Compliance und HR: Verantwortung gestalten, Vertrauen sichern

Wenn von Compliance die Rede ist, denken viele an Gesetze, Richtlinien und Kontrolle. Das ist richtig, denn „compliant“ verhält sich, wer sich an die Regeln hält. Wenige denken bei „Compliance“ an Vertrauen. Doch warum gibt es diese ganzen Betriebsvereinbarungen, Betriebsanweisungen, Tarifverträge und Gesetze? Und warum gibt es Compliance-Regeln, also Regeln, wie diese Regeln einzuhalten sind? Damit Vertrauen in eine ordentliche Betriebsführung entsteht, sodass zum Beispiel Anleger darauf vertrauen können, dass das Management die einschlägigen Regeln und Gesetze einhält und ihre Aktien nicht plötzlich an Wert verlieren, etwa weil die technische Zulassung für ein Teilprodukt noch nicht vorlag, oder eine Umweltauflage für eine Fabrik übersehen wurde.

Auch im Unternehmen ist Vertrauen notwendig, lebt doch ein Bereich ganz besonders vom Vertrauen der Mitarbeitenden: HR. Ohne HR kein Arbeitsvertrag, keine regelmäßige Gehaltszahlung, keine Sozialleistungen et cetera. Nur wenige Mitarbeitende prüfen regelmäßig ihre Gehaltszettel. Warum? Weil sie der Personalabteilung vertrauen.

HR ist also verantwortlich für einen sehr wichtigen Bereich von Menschen, nämlich für deren wirtschaftliche Sicherheit. Zudem begleitet HR die Mitarbeitenden von der Bewerbung über die Personalentwicklung und Vergütung bis zum Austritt. In allen Phasen werden im HR-Bereich Entscheidungen getroffen, die sowohl die betroffenen Menschen als auch den Unternehmenserfolg beeinflussen. Personalabteilungen verwalten also nicht nur Prozesse – sie gestalten Vertrauen, Fairness und Glaubwürdigkeit.

Compliance im Personalwesen bedeutet deshalb weit mehr als nur Regelbefolgung. Sie steht für transparente Entscheidungen, die konsequente Anwendung von Standards und einen verantwortungsvollen Umgang mit Beschäftigten. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, Unternehmenswerte im täglichen Handeln sichtbar zu machen.

Warum Compliance für HR unverzichtbar ist

Die Bedeutung von HR-Compliance hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Themen wie Gleichbehandlung, Datenschutz, faire Vergütung (siehe Entgelttransparenzgesetz) und Führungskultur werden heute nicht nur intern diskutiert, sondern zunehmend auch öffentlich bewertet. Verstöße im Personalbereich können erhebliche Folgen haben. Außer rechtlichen Risiken drohen vor allem Vertrauensverluste bei Mitarbeitenden und Bewerbenden. Wirksame HR-Compliance schafft deshalb verlässliche Rahmenbedingungen und sorgt dafür, dass Entscheidun-

gen nachvollziehbar, objektiv und frei von persönlichen Interessen getroffen werden.

Zugleich schützt sie das Unternehmen vor Risiken, denn arbeitsrechtliche Fehler, Datenschutzverstöße sowie unzureichend dokumentierte Entscheidungen können zu Konflikten und Reputationsschäden führen. Wie relevant dies ist, zeigt die Datenschutzpraxis in Europa: Seit Einführung der Datenschutz-Grundverordnung wurden Bußgelder in Milliardenhöhe verhängt. Für Personalabteilungen, die täglich sensible Mitarbeiterdaten verarbeiten, ist Datenschutz daher nicht nur eine rechtliche Pflicht, sondern ein wesentlicher Vertrauensfaktor.

Die wichtigsten Compliance-Handlungsfelder

Die Anforderungen an eine regelkonforme Personalarbeit sind hoch. Beispiel Recruiting: Auswahlverfahren müssen transparent und diskriminierungsfrei sein und auf objektiven Kriterien basieren. Standardisierte Interviewleitfäden und nachvollziehbare Be-



wertungskriterien helfen subjektive Einflüsse zu reduzieren und Entscheidungen belastbar zu begründen.

Beispiel Datenschutz: Personalabteilungen verarbeiten täglich Bewerbungsunterlagen, Gehaltsdaten, Krankendaten und Leistungsbeurteilungen. Der sorgfältige Umgang damit ist Ausdruck von Respekt gegenüber den Beschäftigten. Nicht jede Führungskraft darf daher Zugang zu allen Mitarbeiterinformationen erhalten. Klare Berechtigungskonzepte und definierte Aufbewahrungsfristen tragen wesentlich dazu bei, Datenschutzrisiken zu minimieren.

Beispiel Vergütungs- und Personalentwicklungsprozesse: Beförderungen, Talentprogramme sowie variable Vergütungssysteme sollten auf transparenten und einheitlich angewendeten Kriterien basieren. Nur so können Gleichbehandlung und Akzeptanz sichergestellt werden – das Thema „Gerechtigkeit“ ist für Mitarbeitende bekanntermaßen von erheblicher Bedeutung.

Abschließend ist HR häufig eingebunden, wenn Regelverstöße untersucht oder arbeitsrechtliche Konsequenzen geprüft werden müssen. Dabei sind Fairness, Verhältnismäßigkeit und die Gleichbehandlung vergleichbarer Fälle von zentraler Bedeutung.

HR als Treiber einer gelebten Compliance-Kultur

Eine wirksame Compliance-Kultur entsteht nicht durch Richtlinien allein. Entscheidend ist, wie Regeln im Alltag gelebt werden. Für die Mitarbeitenden der HR-Abteilungen ist dies selbstverständlich. Genau hiermit kann HR in den anderen Bereichen eines Unternehmens ihre größte Wirkung entfalten, denn wenn Personalabteilungen mit dem Vorbild der eigenen Integrität vorangehen, haben sie durch ihre vielfältigen Querschnittsaufgaben einen positiven Einfluss auf die gesamte Unternehmenskultur. HR kann auch in dieser Hinsicht Führungskräfte durch Beratung, Schulungen und kontinuierlichen Austausch unterstützen.

Neue Herausforderungen für die HR-Compliance

Dass Vertrauen schnell verloren gehen kann, zeigen einige technische Entwicklungen der vergangenen Zeit. Digitalisierung, hybride Arbeitsformen und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) stellen neue Anforderungen an das Personalmanagement.

Besonders sichtbar wird dies beim Einsatz von KI im Recruiting oder in der Personalentwicklung. Automatisierte Analysen können Prozesse beschleunigen, werfen jedoch Fragen nach Transparenz, Nachvollziehbarkeit und möglicher Diskriminierung auf. Wenn KI-Systeme Bewerbungen vorsortieren, muss nachvollziehbar bleiben, nach welchen Kriterien dies geschieht und wie Benachteiligungen vermieden werden.

Auch hybride Arbeitsmodelle bringen neue Herausforderungen mit sich – etwa bei der Arbeitszeiterfassung und dem Daten- oder Arbeitsschutz. Die Aufgabe von HR besteht deshalb darin, Innovation und Compliance miteinander zu verbinden und einen sicheren Rahmen für Veränderungen zu schaffen.

Fazit

Compliance in HR ist weit mehr als die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil guter Unternehmensführung und eine Voraussetzung für Vertrauen, Fairness und nachhaltigen Unternehmenserfolg. ■



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 ein:e **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: 19.10.2026 | 11.01.2027

Kontaktieren Sie uns!

Stellenbewertungen und Vergütungssysteme im Lichte der Entgelttransparenzrichtlinie



Die Entgelttransparenzrichtlinie EU-2023/970 (ETRL) fordert, Stellenbewertungen und Vergütungssysteme an objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien auszurichten. Arbeitgeber sollten die Zeit bis zur Umsetzung nutzen, um ihre Stellenbewertungen und das daran anknüpfende Vergütungssystem zu überprüfen und anzupassen.

Stellenbewertung

Für die Stellenbewertung ist die zentrale Frage, wie „gleichwertige“ Arbeit bestimmt wird. Die ETRL nennt die Kriterien „Kompetenzen, Verantwortung, Belastungen und Arbeitsbedingungen“, die, neben weiteren möglichen Kriterien, Grundlage des Stellenbewertungssystems sein müssen. Zunächst sollten Unternehmen daher prüfen, ob die Stellenbewertungen anhand von Merkmalen erfolgen, die sich unter den vier erstgenannten oder weiteren objektiven

Kriterien subsumieren lassen. Besonderes Augenmerk ist auf die sozialen Kompetenzen zu legen, die schwierig zu messen sind, deren Berücksichtigung aber von der Richtlinie ausdrücklich gefordert wird.

Kriterien für das Entgelt

Die ETRL verlangt nicht nur Transparenz bei der Bewertung von Arbeit, sondern auch darüber, anhand welcher Kriterien das Entgelt festgelegt und weiterentwickelt wird. Dies betrifft die Vergütung innerhalb der den Stellen zugeordneten Gehaltsbänder, bei der weitere objektive Kriterien – namentlich die Qualität der Arbeitsleistung – berücksichtigt werden können, die mögliche Entgeltunterschiede innerhalb desselben Gehaltsbandes erklären.

Rechtfertigung von Gehaltsunterschieden

Gehaltsunterschiede innerhalb eines Stellenprofils, die sich nicht durch die verwendeten Kriterien erklären lassen, können gegebenenfalls durch besondere Umstände gerechtfertigt sein. In Betracht kommen regionale Unterschiede bei der Vergütung oder auch die Lage auf dem Arbeitsmarkt, die sich auf Einstiegsgehälter auswirkt.

Besonderheiten für große Unternehmen

Bei größeren Unternehmen spricht viel für differenzierte Stellenbewertungssysteme und analytische Punktbewertungsverfahren, denn sie verfügen über die personellen und organisatorischen Ressourcen, um komplexe Vergütungsstrukturen zu administrieren. Zugleich unterliegen sie den erweiterten Transparenz- und Berichterstattungspflichten der Richtlinie. Eine präzise Stellenarchitektur erleichtert die Bildung von Vergleichsgruppen, die Durchführung von Equal-Pay-Analysen und die Rechtfertigung von Entgeltunterschieden. Allerdings entsteht so ein Zielkonflikt: Je

breiter die Gehaltsbänder und je größer die Vergleichsgruppen sind, desto flexibler bleibt das Unternehmen bei der Honorierung von Leistung und Marktwert. Gleichzeitig steigt aber die Notwendigkeit, Gehaltsunterschiede innerhalb derselben Vergleichsgruppe nachvollziehbar rechtfertigen zu können.

Besonderheiten für KMU

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) scheint ein pragmatischer Ansatz besser geeignet zu sein: Die Funktionen werden anhand weniger, aber klar definierter Kriterien bewertet und in standardisierte Wertigkeitsstufen eingeordnet. Ein hochkomplexes Verfügungssystem ist nicht erforderlich. Entscheidend ist, dass die Kriterien nachvollziehbar dokumentiert und konsistent angewandt werden.

Vorgefertigte Grade-Strukturen können dabei helfen die Komplexität gering zu halten und eine ausreichende Marktkompatibilität sicherzustellen. Breitere Gehaltsbänder sind gerade für KMU wichtig, um auf individuelle Leistungsentwicklungen reagieren zu können; Unternehmen müssen aber dokumentieren, warum sich Mitarbeitende innerhalb desselben Bands unterschiedlich entwickeln.

Fazit

Die ETRL verlangt nachvollziehbare Vergütungssysteme sowie die klare und konsequente Anwendung der gewählten Kriterien. Zu unterscheiden ist zwischen der Bewertung der Arbeit und der Vergütung der Person. Die Stellenbewertung bestimmt anhand objektiver und geschlechtsneutraler Kriterien die Wertigkeit der Funktion. Erst danach werden individuelle und marktbezogene Faktoren berücksichtigt. Für große Unternehmen steht die rechtssichere Dokumentation komplexer Vergütungsstrukturen im Vordergrund. Für KMU wird es vor allem darum gehen, mit möglichst einfachen Mitteln eine belastbare Stellenarchitektur zu schaffen, die Transparenz gewährleistet, ohne die nötige Flexibilität der Personalpolitik zu beschneiden. ■



ALEXANDER GRETH

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

Der stille Preis der Unbeweglichkeit

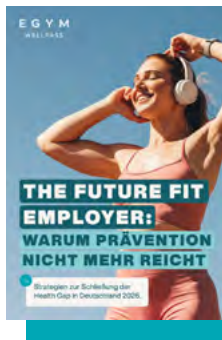
Warum Betriebliche Gesundheitsförderung nicht länger optional ist



88 Prozent der Mitarbeitenden sorgen sich, dass ihre aktuellen Arbeitsbedingungen langfristig ihre Gesundheit beeinflussen und 49 Prozent der Beschäftigten in Deutschland beklagen mangelnde tägliche Bewegung (EGYM Wellpass Studie „The Future Fit Employer“). Diese Zahlen sind eindeutig: Arbeitnehmende haben ein neues Gesundheitsbewusstsein entwickelt und das richtet sich erstmals direkt an Unternehmen. Der Ursprung dieser Entwicklung ist klar: Auch im Jahr 2026 bleibt der Körper noch immer der große Vergessene der modernen Arbeit. Lange Meetings, Mahlzeiten vor dem Bildschirm und hohe Stresslevel sind weiterhin die Norm. Was allerdings lange als individuelles Komfortproblem galt, offenbart sich heute als organisatorisches Risiko, denn es hat sich ein Wandel in der Erwartungshaltung vollzogen. Gesundheit ist nicht länger Privatsache, sie wird zum Organisationsstandard – zu einem Maßstab, an dem Unternehmen gemessen werden. Mit ihr entsteht ein neuer Anspruch an Gegenseitigkeit: die Erwartung an ein Anstellungsverhältnis, das außer Leistung und Erfolg auch die Balance und das langfristige Wellbeing des Arbeitnehmenden berücksichtigt.

Prävention beginnt mit Bewegung

Diesem neuen Gesundheitsanspruch liegen insbesondere zwei Entwicklungen zugrunde: Ein zunehmender Bewegungsmangel und ein parallel ansteigender Grad mentaler Belastung. Beide sind nicht bloß Unbehagen – sie sind Risikotreiber für Angestellte UND Unternehmen. Was für Angestellte eine Diagnose wie eine Herz-Kreislauf- oder eine mentale Erkrankung bedeutet, kann für Unternehmen Leistungseinschränkungen oder Frühverren-



EGYM
WELLPASS



Hier gehts zur internationalen Wellpass Studie „The Future Fit Employer“.

tung bedeuten. Gesundheit darf also nicht erst behandelt werden, wenn die Diagnose schon da ist. Dafür braucht es Prävention – und die beginnt mit Bewegung.

Hier zeigt sich jedoch ein bekanntes Phänomen: Deutsche Beschäftigte identifizieren Sport und Bewegung als den wichtigsten Hebel für ihre Gesundheit. Doch die internationale Wellpass Studie „The Future Fit Employer“ zeigt, dass es an der Umsetzung scheitert. Nur sechs Prozent bewegen sich täglich, während 37 Prozent angeben, selten oder nie Sport zu treiben. Diese Lücke zwischen Bewusstsein und Verhalten ist keine Motivationsfrage. Sie ist eine Frage der Rahmenbedingungen. Das Bewusstsein ist vorhanden. Es fehlt der Impuls zum Handeln, die Zugänglichkeit, die niedrigschwellige Gelegenheit.

Infrastruktur statt Appell

Hier setzen moderne Gesundheitsangebote an. Lösungen wie EGYM Wellpass, das führende Firmenfitness-Netzwerk in Deutschland, adressieren genau diese Hürde. Sie schaffen Zugang zu einem großen Netzwerk aus Wellbeing- und Sporteinrichtungen – von Fitnessstudios über Schwimmbäder bis zu Yogastudios, Kletterhallen und digitalen Angeboten. Sie bieten ein flexibles Ökosystem, das sich in die individuellen Lebenssituationen der Angestellten einfügt.

Systematisches Gesundheitsmanagement ist mehr als Fürsorglichkeit. Es ist ökonomisch sinnvoll: Bewegung steigert Wohlbefinden, stärkt den Teamgeist und schafft eine energetische Unternehmenskultur. Aktive Mitarbeitende fallen nachweislich seltener krankheitsbedingt aus und ein starkes Health-Benefit-Programm trägt zur Mitarbeitergewinnung und Bindung bei (ein entscheidender Faktor in Zeiten des Fachkräftemangels). „The Future Fit Employer“ von EGYM Wellpass belegt, dass diese Lösungen essenziell sind, weil die Übereinkunft „Gesundheit ist Privatangelegenheit“ in der Vergangenheit liegt. Organisationen tragen hier Mitverantwortung. Die Aufgabe für HR-Verantwortliche lautet also, Bewegung vom Nice-to-have zur Infrastruktur zu erklären. ■

Soziale Isolation im Homeoffice als Risikofaktor für psychische Belastung

Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat in den vergangenen Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitsorganisation geführt. Insbesondere das Homeoffice hat sich als flexible Arbeitsform etabliert und wurde während der COVID-19-Pandemie in vielen Unternehmen zum Standard. Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, bietet zahlreiche Vorteile, wie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, den Wegfall von Pendelzeiten und Fahrtkosten sowie eine höhere zeitliche Flexibilität. Mit dieser Arbeitsform sind aber auch Herausforderungen verbunden. Eine der bedeutendsten stellt die soziale Isolation dar, die als potenzieller Risikofaktor für psychische Belastungen und Erkrankungen gilt. Da psychische Gesundheit eine wesentliche Voraussetzung für Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und langfristige Arbeitszufriedenheit ist, gewinnt die Untersuchung der Auswirkungen sozialer Isolation im Homeoffice weiter an Bedeutung.

Veränderung der Nutzung von Homeoffice

Während mobiles Arbeiten vor der Pandemie oft bestimmten Berufsgruppen vorbehalten war, wurde es durch die gesundheitspolitischen Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus für viele Beschäftigte zur täglichen Realität. Zahlreiche Unternehmen investierten in digitale Kommunikations- und Kollaborationstechnologien, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen. Auch nach den pandemiebedingten Einschränkungen blieb Homeoffice in vielen Organisationen bestehen und entwickelte sich zu einem festen Bestandteil moderner Arbeitskonzepte. Insbesondere hybride Arbeitsmodelle, bei denen Beschäftigte zwischen Büro und Homeoffice wechseln, wurden integriert. Die



Entwicklung zeigt, dass Homeoffice nicht lediglich eine vorübergehende Erscheinung, sondern ein langfristiger Bestandteil der Arbeitswelt geworden ist. Gleichzeitig rücken die psychosozialen Folgen dieser Arbeitsform stärker in den Fokus wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Diskussionen.

Stellenwert sozialer Interaktion

Soziale Interaktion spielt eine zentrale Rolle für das psychische Wohlbefinden des Menschen. Der Arbeitsplatz dient nicht nur der Erfüllung beruflicher Aufgaben, sondern stellt auch einen wichtigen sozialen Raum dar. Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen, gemeinsame Pausen oder informelle Begegnungen fördern die Beziehungsebene, das Zugehörigkeitsgefühl, den sozialen Austausch und die emotionale Unterstützung. Diese sozialen Kontakte können Stress reduzieren, Motivation steigern und das Commitment stärken.

Im Homeoffice entfallen viele dieser spontanen, aber so essenziellen Interaktionen. Die Kommunikation erfolgt über digitale Medien, wie Videokonferenzen, E-Mails oder Chatprogramme. Obwohl diese Technologien den fachlichen Austausch ermöglichen, können sie persönliche Begegnungen nur begrenzt ersetzen. Insbesondere informelle Gespräche, die im Büroalltag selbstverständlich stattfinden, gehen häufig verloren. Dadurch kann das Gefühl entstehen, von Kolleginnen und Kollegen sowie von der Organisation insgesamt abgegrenzt und isoliert zu sein. Soziale Isolation wird in der Forschung mit verschiedenen psychischen Belastungen in Verbindung gebracht. Betroffene berichten häufiger über Einsamkeitsgefühle, verminderte Arbeitszufriedenheit, emotionale Erschöpfung oder Anspannung, Reizbarkeit, Unruhe und depressive Symptome. Darüber hinaus kann die fehlende soziale Unterstützung dazu führen, dass berufliche Herausforderungen als belastender wahrgenommen werden.

Langfristig besteht die Gefahr einer Verschlechterung der psychischen Gesundheit, insbesondere wenn weitere Belastungsfaktoren, wie hohe Arbeitsanforderungen oder eine unzureichende Trennung von Berufs- und Privatleben, hinzukommen.

Präventive Maßnahmen

Um den negativen Auswirkungen sozialer Isolation im Homeoffice entgegenzuwirken, sind gezielte Präventionsmaßnahmen erforderlich. Eine wichtige Rolle kommt dabei den Unternehmen und Führungskräften zu. Regelmäßige Kommunikationsstrukturen können dazu beitragen, soziale Verbundenheit aufrechtzuerhalten. Dazu gehören beispielsweise virtuelle Teammeetings, digitale Kaffeepausen oder regelmäßige Einzelgespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Darüber hinaus sollten hybride Arbeitsmodelle gefördert werden, die eine Kombination aus Homeoffice und Präsenzarbeit ermöglichen. Regelmäßige Treffen im Büro können soziale Beziehungen stärken und den persönlichen Austausch fördern. Auch Teambuilding-Maßnahmen und gemeinsame Veranstaltungen können das Gemeinschaftsgefühl stärken.

Ein wichtiger Aspekt ist die Sensibilisierung für psychische Gesundheit. Unternehmen sollten Informationsangebote bereitstellen und eine offene Gesprächskultur fördern, in der psychische Belastungen thematisiert werden können. Ergänzend können Schulungen und Workshops zu Selbstmanagement, Stressbewältigung und digitaler Zusammenarbeit dazu beitragen, die psychische Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken.

Praktische Implikationen

Die zunehmende Verbreitung von Homeoffice zeigt, dass psychische Gesundheit und soziale Einbindung als zentrale Bestandteile moderner Arbeitsgestaltung betrachtet werden müssen. Unternehmen sollten die potenziellen Risiken sozialer Isolation frühzeitig erkennen und Maßnahmen zur Förderung sozialer Kontakte entwickeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Beschäftigte unterschiedlich auf das Arbeiten im Homeoffice reagieren; während einige die größere Autonomie und Ruhe schätzen, benötigen andere einen intensiveren sozialen Austausch, um sich wohlfühlen und motiviert zu bleiben.

Für Führungskräfte bedeutet dies, den Kontakt zu ihren Mitarbeitenden aktiv zu gestalten

und Anzeichen möglicher sozialer Isolation zu erkennen. Gleichzeitig sind Beschäftigte gefordert, soziale Kontakte bewusst zu pflegen und vorhandene Kommunikationsmöglichkeiten zu nutzen. Langfristig wird der Erfolg von Homeoffice-Konzepten davon abhängen, inwieweit es gelingt, die Vorteile flexibler Arbeitsformen mit den Bedürfnissen nach sozialer Verbundenheit und psychischem Wohlbefinden in Einklang zu bringen. Die Förderung sozialer Interaktion stellt daher eine wesentliche Maßnahme für eine gesundheitsförderliche und nachhaltige Gestaltung der Arbeitswelt dar. ■

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 der Zukunft Personal Europe 2026!

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



bit.ly/HRRT_ZPE2026

assima



VIELEN
DANK AN
UNSERE
PARTNER!

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

jetztpat

PensionCapital

REXX
SYSTEMS

ROTH INSTITUT
Science for Business



BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

E G Y M
WELLPASS

GABAL

hey!Guide

ONUAVA

prima
human resources
www.prima-hr.de

simmons
+simmons

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

HR RoundTable

Leasing-Bike

Gehaltsumwandlung und Ermittlung des geldwerten Vorteils für Fahrräder und Pedelecs bis 25 km/h

Arbeitgeber können ihren Beschäftigten im Rahmen eines Leasingmodells Fahrräder – oder Pedelecs bis zu einer Geschwindigkeit von 25 km/h – sowohl zur dienstlichen als auch zur privaten Nutzung überlassen. Für die Entgeltabrechnung sind dabei insbesondere die Gehaltsumwandlung und die Ermittlung des geldwerten Vorteils von Bedeutung.

- Der Arbeitgeber schließt einen Leasingvertrag mit einem Leasinganbieter ab. Die Konditionen können je nach Anbieter variieren.
- Der Arbeitnehmer wählt ein Leasing-Bike aus.
- Die für die Entgeltabrechnung erforderlichen Daten werden entsprechend der jeweiligen Prozessgestaltung zwischen Leasinganbieter und Personalbereich ausgetauscht.
- Die Finanzierung erfolgt über eine Gehaltsumwandlung.
- Das Leasing-Bike kann sowohl dienstlich als auch privat genutzt werden.
- Für die Privatnutzung ist ein geldwerter Vorteil zu berücksichtigen.
- Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte werden nicht gesondert bewertet.

Gesetzliche Bewertung des geldwerten Vorteils mit Berechnungsbeispiel

Berechnung bei erstmaliger Überlassung ab 01.01.2020 bis Nutzungsende:

1. $\frac{1}{4}$ des Bruttolistenpreises
2. auf volle 100 Euro abrunden
3. davon monatlich 1 Prozent

Beispiel:

- Bruttolistenpreis: 3.000,00 Euro
- $3.000,00 \text{ Euro} / 4 = 750,00 \text{ Euro}$
- Abrundung: 700,00 Euro
- Geldwerter Vorteil 7 Euro monatlich

Hinweis: Bei erstmaliger Überlassung vor dem 01.01.2020 sowie nach dem 31.12.2030 gelten abweichende Bemessungsgrundlagen.

Gehaltsabrechnung	ohne Leasing-Bike (€)	mit 1 Leasing-Bike (€)	mit 2 Leasing-Bikes (€)
Gesetzlich versichert / Steuerklasse 1 / ohne Kirchensteuer		Bruttolistenpreis 3.000,- €	Bruttolistenpreis 7.000,- €
Bruttogehalt	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Leasingrate + Servicerate / Gehaltsumwandlung		-90,71	-205,00
gew. Vorteil. Berechnung: Bruttolistenpreis / 4 (25 %), auf volle 100 € abgerundet, davon 1 %		7,00	17,00
Bruttoentgelte			
Gesamtbrutto	2.600,00	2.516,29	2.412,00
Steuer-Brutto lfd.	2.600,00	2.516,29	2.412,00
SV-Brutto KV lfd.	2.600,00	2.516,29	2.412,00
SV-Brutto PV lfd.	2.600,00	2.516,29	2.412,00
SV-Brutto RV lfd.	2.600,00	2.516,29	2.412,00
SV-Brutto AV lfd.	2.600,00	2.516,29	2.412,00
Gesetzliche Abzüge			
Lohnsteuer lfd.	-204,91	-187,75	-166,66
Krankenversicherung lfd.	-239,07	-231,37	-221,79
Pflegeversicherung lfd.	-62,40	-60,39	-57,89
Rentenversicherung lfd.	-241,80	-234,01	-224,32
Arbeitslosenversicherung lfd.	-33,80	-32,71	-31,36
Abzüge Steuern / SV-Abgaben	-781,98	-746,23	-702,02
Gesetzliches Netto	1.818,2	1.770,06	1.709,98
Sachbezug		-7,00	-17,00
Auszahlungsbetrag / Überweisung	1.818,02	1.763,06	1.726,98
Monatliche Differenz der Nettoauszahlung		(1.818,02 - 1.763,06) 54,96	(1.818,02 - 1.726,79) 91,04
Ersparnis Steuer und SV-Abgaben		(781,98 - 746,23) 35,75	(781,98 - 702,02) 79,96

Auswirkung auf die Gehaltsabrechnung

Die obige Beispielberechnung (Tabelle) zeigt die Auswirkungen eines Leasing-Bikes auf die Gehaltsabrechnung. Dargestellt werden die Unterschiede zwischen einer Abrechnung ohne Leasing-Bike, mit einem Leasing-Bike sowie mit zwei Leasing-Bikes.

- Die Gehaltsumwandlung verringert das steuer- und sozialversicherungs-pflichtige Bruttoentgelt.
- Der geldwerte Vorteil für die private Nutzung des Fahrrads wird berücksichtigt.
- Die monatliche Nettoauszahlung fällt dadurch geringer aus.
- Der Arbeitnehmer profitiert von einer Ersparnis bei Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen.

Hinweis: Die Höhe der Auswirkungen hängt insbesondere vom Bruttolistenpreis, der Höhe der Leasingrate sowie der Anzahl der überlassenen Fahrräder ab.

Bei untermonatiger Überlassung eines Leasing-Bikes

Die Gehaltsumwandlung wird je nach Leasinganbieter entweder anteilig für den jeweiligen Monat oder erst ab dem Folgemonat berücksichtigt. Der geldwerte Vorteil ist hingegen immer für den vollen Kalendermonat zu berücksichtigen. Daher empfiehlt es sich, die Überlassung des Leasing-Bikes möglichst nicht untermonatig vorzunehmen.

Hinweis: Der Artikel behandelt ausschließlich Fahrräder und Pedelecs bis 25 km/h im Rahmen einer Gehaltsumwandlung in der Gehaltsabrechnung. Andere Überlassungsformen und besondere abrechnungsrelevante Sachverhalte sind nicht Gegenstand dieses Beitrags.



NESLIHAN AKYOL

Langjährige Leiterin Entgelt bei FUNKE und Deloitte, Expertein des HR-RoundTable CLUB

Benefits (auch) steuerlich absichern

Das Arbeitgeberrisiko vermeiden und keinen Rechtsstreit riskieren

Benefits sind heute fester Bestandteil moderner Vergütungssysteme. Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in attraktive Angebote. Entscheidend ist dabei aber nicht nur der Nutzen für die Mitarbeitenden, sondern vor allem die rechtssichere steuerliche Ausgestaltung dieser Angebote.

Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis: In einer Lohnsteuer-Außenprüfung stellte der Prüfer fest, dass ein eingesetzter Warengutschein nicht ausschließlich regional einlösbar war. Was zunächst unscheinbar wirkt, kann steuerlich entscheidend sein, denn die Steuerfreiheit von Warengutscheinen als Sachbezug ist an mehrere Voraussetzungen gebunden. Fehlt eine davon, entfällt regelmäßig auch die Beitragsfreiheit in der Sozialversicherung.

Die Lohnsteuer ist die Einkommensteuer des Arbeitnehmers, die der Arbeitgeber einzubehalten, zutreffend zu berechnen und an das Finanzamt abzuführen hat. Unterbleibt dies oder erfolgt die Abführung fehlerhaft, kann das Finanzamt die Steuerbeträge nachträglich beim Arbeitgeber geltend machen.

Dieses Risiko gilt auch für Benefits, steuerrechtlich als Sachlohn bezeichnet. Werden sie als steuerfrei eingeführt und stellt sich später heraus, dass die Voraussetzungen wegen eines systematischen Fehlers nicht erfüllt sind, trägt der Arbeitgeber regelmäßig die steuerlichen Risiken und Kosten. Entsprechendes gilt für die Sozialversicherung: Außer den Arbeitgeberanteilen sind grundsätzlich auch

die Arbeitnehmeranteile nachzuentrichten. Das finanzielle Risiko ist erheblich: Bei 80 Mitarbeitenden und einem monatlichen Warengutschein von EUR 50 ergibt sich über einen typischen Prüfungszeitraum von 36 Monaten bereits ein Nachzahlungsrisiko von EUR 60.000.

Ein wirksames Instrument zur Begrenzung des steuerlichen Risikos ist die Lohnsteuer-Anrufungsauskunft: Vor Einführung eines Benefits kann der Arbeitgeber dem zuständigen Betriebsstättenfinanzamt den geplanten Sachverhalt schriftlich darstellen, seine steuerliche Würdigung erläutern und eine verbindliche Auskunft beantragen. Mit ihrer Auskunftserteilung ist die Finanzverwaltung daran gebunden, solange der Arbeitgeber den Sachverhalt wie dargestellt umsetzt und sich die rechtlichen oder tatsächlichen Verhältnisse nicht ändern. So lassen sich wesentliche Risiken einer späteren Lohnsteuer-Außenprüfung deutlich reduzieren. Eine Anrufungsauskunft ist grundsätzlich zu allen lohnsteuerlichen



Zweifelsfragen möglich, auch zu bereits eingeführten Vergütungsmaßnahmen. Die rechtliche Aufbereitung kann anspruchsvoll sein; gemessen an möglichen Nachzahlungen sind Aufwand und Kosten jedoch regelmäßig gering. Gerade bei Benefits ist die Einholung daher oft sinnvoll: Sie macht aus der Lohnsteuer-Außenprüfung ein Compliance-Thema statt eines Abenteuers mit offenem Ausgang. ■

that!consulting



THOMAS SCHWARZ

Geschäftsführender Gesellschafter
that's consulting GmbH Steuerberatungsgesellschaft
E-Mail: T.Schwarz@schwarz-surborg.de

Am 7. Juni 2026 ist die Frist zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie (2023/970) in deutsches Recht verstrichen. Bereits im Oktober 2025 hatte eine Expertenkommission Vorschläge für eine bürokratiearme Umsetzung vorgelegt – bis heute gibt es jedoch weder einen Referentenentwurf noch ein entsprechendes Gesetz. Nach aktuellem Stand ist nicht vor 2027 mit einer verabschiedeten Regelung zu rechnen. Für öffentliche Arbeitgeber können einzelne Bestimmungen der Richtlinie schon jetzt unmittelbare Wirkung entfalten, für alle anderen tickt die Uhr. Die Berichtspflichten greifen gestaffelt nach Unternehmensgröße; der Handlungsdruck steigt jedoch bereits heute für alle.

Man könnte argumentieren: Der Gesetzgeber ist im Verzug. Doch die größere Herausforderung liegt nicht in der ausstehenden nationalen Umsetzung, sondern in der fehlenden Vorbereitung vieler Unternehmen – die entscheidende Frage ist nicht, wann das Gesetz kommt, sondern ob Vergütungssysteme bereits heute transparent, nachvollziehbar und belastbar genug sind, um dem Spotlight der betriebsinternen und externen Öffentlichkeit standzuhalten.

Eine Lektion aus der Automobilgeschichte

Die Fusion von Daimler-Benz und Chrysler im Jahr 1998 zeigt, welche Dynamiken unterschiedliche Vergütungssysteme in einer gemeinsamen Organisation entwickeln können, sobald sie offengelegt oder öffentlich diskutiert werden. Der Zusammenschluss war als „Merger of Equals“ angekündigt worden, doch die unterschiedlichen Vergütungskulturen der beiden Unternehmen wurden schnell sichtbar. Während Jürgen Schrempp als deutscher Vorstandsvorsitzender im Rahmen einer eher klassischen Vergütungsstruktur rund 2,7 Millionen D-Mark erhielt, sorgte die US-amerikanisch geprägte Vergütung von Robert Eaton für öffentliche Diskussionen. Berichte über sein Ausscheiden im Jahr 2000 nannten ein Vergütungspaket von rund 70 Millionen US-Dollar – eine Summe, die damals medial verbreitet, deren Höhe jedoch nie offiziell bestätigt wurde.

Zwei Vorstandsvorsitzende, eine gemeinsame Organisation, zwei unterschiedliche Vergütungslogiken. Der Fall zeigt, dass mit der Sichtbarkeit von Vergütungsunterschieden auch die Erwartung steigt, dass Unternehmen diese Unterschiede nachvollziehbar erklären

Wenn Gehälter sichtbar werden

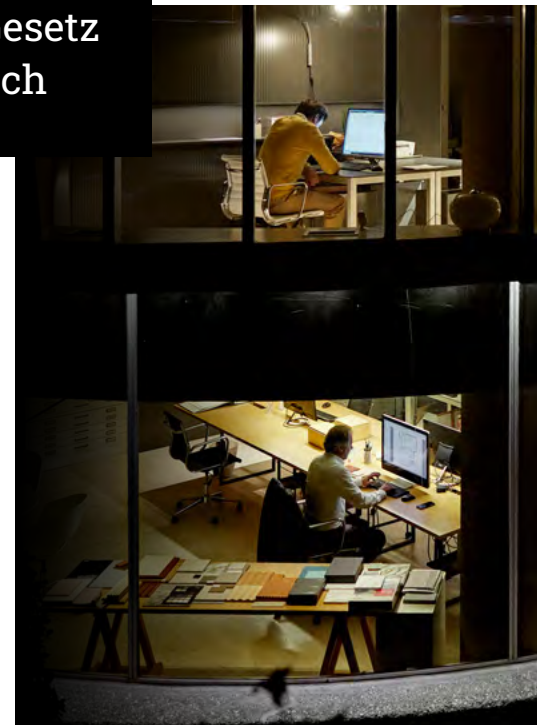
Warum die größte Herausforderung nicht das Gesetz ist, sondern der Mensch

können. Genau deshalb ist Entgelttransparenz nicht nur eine regulatorische Frage, sondern auch eine von Fairness, Kommunikation und Vertrauen.

Wenn aus Gehaltsdaten eine Kulturfrage wird

In der Praxis beginnt die Ernüchterung meist mit einer einfachen Frage: Was zählt eigentlich als Entgelt? Das Grundgehalt, klar. Aber auch Boni, Sachleistungen, betriebliche Altersvorsorge, Dienstwagen oder variable Vergütung? Viele Vergütungsstrukturen sind historisch gewachsen, wurden über Jahre hinweg individuell ausgehandelt – und die Gründe für Veränderungen sind oft nur unzureichend dokumentiert. Tarifverträge und Entgeltgruppen suggerieren Ordnung, reichen aber häufig nicht aus, um Einzelfälle sauber einzuordnen. Besonders herausfordernd wird es dort, wo außertarifliche Zulagen, individuelle Beförderungslagen oder Ausnahmen die Systematik durchbrechen – gerade auch bei internen Jobwechseln, da sind Gehaltskürzungen eher die Ausnahme.

Mit wachsender Transparenz wird aus einem zunächst sehr administrativ anmutenden Vorhaben schnell ein kulturelles Thema. Sichtbare Gehaltsunterschiede erzeugen Diskussionen – nicht, weil sie neu wären, sondern weil sie erstmals tatsächlich vergleichbar werden. Personalabteilungen stehen damit vor der Aufgabe, Jobbands und Grading-Systeme aufzubauen oder weiterzuentwickeln, HR-Systeme so zu gestalten und zu pflegen, dass belastbare People-Analytics-Auswertungen überhaupt möglich werden und Führungskräfte auf Gespräche



vorzubereiten, die es in dieser Form bislang kaum gab. Wer glaubt, Entgelttransparenz sei ein reines Reporting-Thema, hat vermutlich noch nie als Führungskraft erklären müssen, warum Herr X 400 Euro pro Monat mehr verdient als Frau Y – obwohl beide dieselbe Stellenbeschreibung haben.

Wenn Transparenz zum Stresstest für Vergütungssysteme wird

Die Forschung zeichnet hierzu ein differenziertes Bild. Vieles spricht zunächst für mehr Entgelttransparenz. Sie kann Gender-Pay-Gaps reduzieren, Vergütungsentscheidungen objektiver machen sowie Vertrauen und Arbeitgeberattraktivität stärken – insbesondere dann, wenn Vergütungssysteme nachvollziehbar gestaltet und Unterschiede erklärbar sind. Das ist der Teil der Geschichte, den politische Kommunikation gern erzählt.

Weniger sichtbar ist jedoch, dass Transparenz vor allem eines verändert: den Vergleichsmaßstab. Die Social Comparison Theory besagt, dass Menschen ihre Vergütung nicht isoliert, sondern im Verhältnis zu anderen bewerten. Entscheidend ist deshalb häufig nicht die absolute Höhe des Gehalts oder die Gehaltsentwicklung über die Zeit, sondern die Frage, wie die eigene Vergütung im Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen eingeordnet wird. Hier setzt die Equity Theory (Adams, 1963) an. Sichtbare Unterschiede werden demnach



nicht automatisch als ungerecht empfunden – problematisch werden sie erst, wenn die dahinterliegende Logik nicht nachvollziehbar ist. Ist der Unterschied sachlich begründet oder vielleicht nur historisch gewachsen? Bleiben Fragen unbeantwortet, können Demotivation, Konflikte und im ungünstigsten Fall eine höhere Fluktuation die Folge sein. Entgelttransparenz ist kein Selbstläufer für mehr Fairness, sondern wirkt wie ein Verstärker: Sie stärkt das Vertrauen in nachvollziehbare Systeme – und macht dabei Schwächen dort sichtbar, wo die Logik von Vergütungsunterschieden nicht überzeugt.

Was wir aus Skandinavien lernen können – und was nicht

Skandinavien wird häufig als Beleg dafür angeführt, dass Transparenz funktionieren kann. In Norwegen kann man über die

Website der Steuerbehörde die gemeldeten Einkommen anderer Personen einsehen – auch von Nachbarn, Vorgesetzten oder Bekannten. Dieses Modell funktioniert eher geräuschlos, weil es in einen gesellschaftlichen und institutionellen Kontext eingebettet ist, der von hohem Vertrauen in Institutionen, langjähriger Transparenzkultur und relativ geringen Einkommensunterschieden geprägt ist.

Genau hier liegt die Grenze des Vergleichs. Ein deutsches Unternehmen, das die norwegische Offenheit einfach übernimmt, ohne die zugrundeliegenden Rahmenbedingungen mitzudenken, importiert nicht automatisch den Erfolg – sondern möglicherweise neue Konfliktpotenziale.

Der blinde Fleck der Diskussion

Alle reden über Transparenz. Doch kaum jemand stellt die unbequeme Kernfrage: Sind unsere Vergütungssysteme überhaupt darauf vorbereitet, Transparenz auszuhalten? Sind die Kriterien nachvollziehbar, konsistent und diskriminierungsfrei anwendbar – oder vergleichen wir am Ende Äpfel mit Birnen und nennen es Gerechtigkeit?

Unsere These: Nicht Transparenz ist das Problem. Sie schafft keine neuen Ungleichheiten, sondern macht bestehende sichtbar. Was zuvor hinter individuellen Vereinbarungen, historischen Entwicklungen und fehlender Vergleichbarkeit verborgen blieb, wird plötzlich erklärungsbedürftig. Wer glaubt, mit dem Gesetz beginne das Problem, verwechselt Ursache und Symptom.

Handlungsempfehlungen

Abwarten ist keine Lösung. Aus unserer Sicht lassen sich fünf Dinge schon heute tun, unabhängig davon, wann Berlin liefert:

- **Die eigene Vergütungsrealität verstehen:** Eine belastbare Datenbasis schaffen, ein internes Vergütungsaudit durchführen, tatsächliche Pay-Gaps analysieren und Gehaltsdaten aus unterschiedlichen Systemen zusammenführen – kurz: Transparenz herstellen, bevor sie von außen eingefordert wird.
- **Zukunftsfähige Vergütungssysteme schaffen:** Klare, geschlechtsneutrale Kriterien für Stellenbewertung und Vergütung definieren, ein konsistentes Job-Grading-System etablieren und eine Vergütungslogik entwickeln, die nachvollziehbar, vergleichbar und rechtlich belastbar ist.

■ **Organisation und Führung vorbereiten:** Führungskräfte schulen, Betriebsrat und Mitarbeitende frühzeitig einbinden, eine Kommunikationsstrategie entwickeln und Führungskräfte auf die Gehaltsgespräche vorbereiten, die – geplant oder ungeplant – kommen werden.

■ **Employer Brand strategisch stärken:** Transparenz gezielt für die Arbeitgeberpositionierung nutzen, Vergütung nachvollziehbar kommunizieren und sich als fairer Arbeitgeber positionieren.

■ **Vergütungssysteme kontinuierlich weiterentwickeln:** Vergütungsentscheidungen regelmäßig überprüfen, Prozesse und Verantwortlichkeiten klar definieren, Vergütungsdaten und -wirkungen analysieren und die Systeme laufend verbessern.

Fazit

Die Gesetzgebung schafft nicht automatisch Lohngerechtigkeit, sie schafft Transparenz. Ob daraus tatsächlich mehr Gerechtigkeit entsteht, liegt im Handlungsraum jedes Unternehmens. Klar ist jedoch: Wer seine Gehaltsstrukturen offenlegt, bevor es verpflichtend wird, behält die Initiative. Wer wartet, gerät unter Druck. Der Unterschied liegt nicht allein im Ergebnis, sondern darin, wer am Ende die Geschichte erzählt: das Unternehmen oder die Menschen in der Kaffeeküche.

Unternehmen, die in nachvollziehbare und faire Vergütungsstrukturen investieren, werden langfristig einen Vorteil haben – nicht trotz, sondern gerade durch Transparenz. ■



CBS
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

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, Trainerin
E-Mail: Kontakt@consultingundso.de

Der Nachwuchs ist da – aber die Spielregeln haben sich verändert

Warum Unternehmen, Nachwuchskräfte und KI vor einer gemeinsamen Herausforderung stehen

Das Ende einfacher Erklärungen

Der Fachkräftemangel wird häufig als reines Mengenproblem beschrieben: Unternehmen suchen Nachwuchskräfte, junge Menschen eine passende Stelle. Tatsächlich geht es zunehmend um ein Passungsproblem. Während manche Stellen auf großes Interesse stoßen, bleiben andere, trotz guter Perspektiven, unbesetzt. Gleichzeitig verändern soziale Medien, Corona-Pandemie und Künstliche Intelligenz (KI) die Erwartungen junger Menschen an die Arbeit. Eltern, Schulen und Unternehmen vermitteln unterschiedliche Vorstellungen davon, was als attraktiv und zukunftssicher gilt. Diese veränderten Erwartungen treffen auf die betriebliche Realität. Nach Angaben

des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) bleiben seit Jahren zahlreiche Ausbildungsplätze unbesetzt, während gleichzeitig Jugendliche keinen Ausbildungsplatz finden⁽¹⁾. Der Fachkräftemangel ist deshalb nicht nur eine Mengen-, sondern vor allem eine Passungsfrage. Entscheidend ist weniger, ob junge Menschen arbeiten wollen, sondern wie sich ihre Erwartungen an Arbeit verändern – und wie Unternehmen darauf reagieren können.

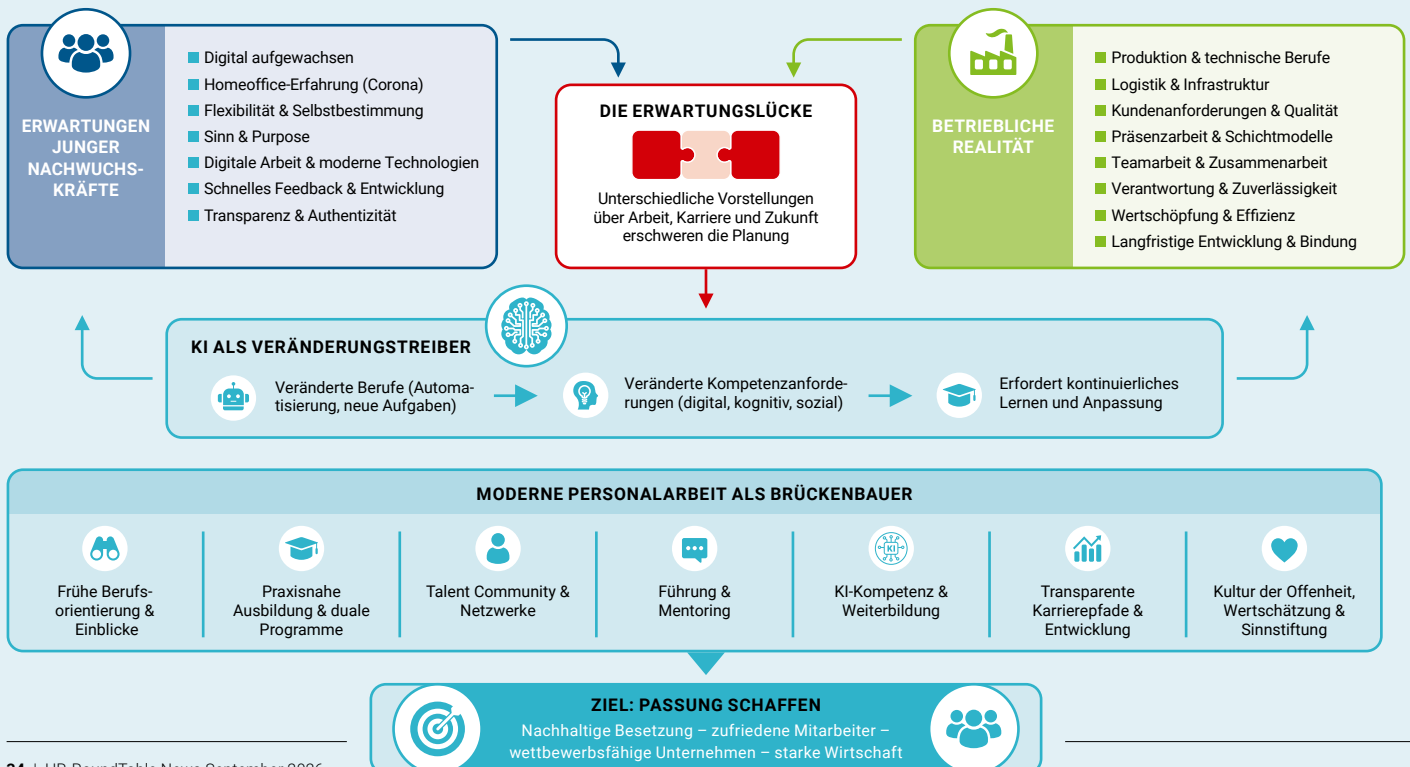
Zwischen TikTok, Homeoffice und ChatGPT

Die heutige Generation junger Nachwuchskräfte ist die erste, die vollständig digital sozialisiert wurde. Berufsbilder entstehen heute nicht mehr

allein durch Elternhaus, Schule oder Praktika, sondern zunehmend durch soziale Medien, digitale Netzwerke und algorithmisch kuratierte Inhalte. Plattformen wie Instagram, TikTok oder LinkedIn prägen Vorstellungen von Karriere, Erfolg und Lebensstil häufig stärker als die klassische Berufsberatung. Sichtbarkeit, Flexibilität, Selbstverwirklichung und persönliche Entwicklung gewinnen dadurch an Bedeutung⁽²⁾. Auch die Corona-Pandemie hat Erwartungen an die Arbeit nachhaltig verändert. Homeoffice, Online-Unterricht und virtuelle Zusammenarbeit wurden für viele Jugendliche und Studierende zur Normalität⁽³⁾. Generative KI verstärkt diese Entwicklung zusätzlich. Wir erleben erstmals, dass auch Wissensarbeit automatisiert und

Die Erwartungslücke zwischen Nachwuchskräften und betrieblicher Realität

Die Abbildung verdeutlicht die zentrale These dieses Beitrags: Der Fachkräftemangel ist zunehmend eine Passungsfrage. Moderne Personalarbeit wird damit zur Brücke zwischen den Erwartungen junger Menschen und den Anforderungen betrieblicher Wertschöpfung.



damit unterstützt werden kann. Texte, Präsentationen, Analysen oder Programmcodes entstehen zunehmend im Zusammenspiel mit KI-Systemen. Damit gewinnen Flexibilität, Entwicklungsmöglichkeiten, Sinn und technologische Modernität weiter an Bedeutung.

Die neue Erwartungslücke

Unternehmen benötigen weiterhin Menschen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette – von der Produktion und Technik über Logistik bis hin zu Vertrieb, Verwaltung und Kundenservice. Viele junge Menschen orientieren sich dagegen stärker an Tätigkeiten mit Flexibilität, digitalem Arbeiten, Entwicklungsmöglichkeiten und modernen Technologien. Studien zeigen, dass insbesondere Sinn, Vereinbarkeit, persönliche Entwicklung und Selbstentfaltung für viele Angehörige der Generation Z zentrale Entscheidungskriterien sind ^{(4) (2)}. Es entsteht eine neue Erwartungslücke (siehe Abbildung). Sie ist weniger eine Folge des demografischen Wandels als unterschiedlicher Vorstellungen darüber, wie Arbeit künftig aussehen soll. Während kaufmännische Ausbildungsplätze, duale Studiengänge und Werkstudententätigkeiten häufig stark nachgefragt werden, gestaltet sich die Gewinnung gewerblicher Nachwuchskräfte vielerorts deutlich schwieriger. Die Erwartungen junger Menschen und die Anforderungen betrieblicher Wertschöpfung entwickeln sich zunehmend auseinander. Dadurch entsteht eine wachsende Asymmetrie zwischen betrieblichem Bedarf und individuellen Berufswünschen ⁽⁵⁾.

Warum KI die Situation zusätzlich verändert

Die Diskussion über den Fachkräftemangel wird häufig geführt, als bliebe die Arbeitswelt der Zukunft weitgehend unverändert. Genau das ist fraglich. KI verändert bereits heute Tätigkeiten in nahezu allen Berufsfeldern. Routinetätigkeiten werden automatisiert, Wissensarbeit beschleunigt und Arbeitsprozesse neu organisiert. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Problemlösungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit ⁽⁶⁾. Damit verändert sich auch die Attraktivität von Berufen. Junge Menschen fragen zunehmend:

- Welche Tätigkeiten bleiben langfristig relevant?
- Welche Kompetenzen werden künftig benötigt?
- Welche Aufgaben übernimmt die KI?
- Welche Entwicklungsperspektiven bietet ein Beruf?

Berufsentscheidungen werden damit zunehmend auch unter dem Aspekt technologischer

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Erfolgreiche Nachwuchsgewinnung ist künftig weniger eine Recruiting- als eine Orientierungsaufgabe.

- **Arbeit erlebbar machen:**
Authentische Einblicke in Projekte, Teams und Arbeitswelten schaffen.
- **Berufsbilder neu denken:**
Zeigen, wie Digitalisierung und KI Tätigkeiten und Karrierewege verändern.
- **KI als Zukunftskompetenz vermitteln:**
Moderne Technologien als Lern-, Entwicklungs- und Innovationschance kommunizieren.
- **Personal strategisch entwickeln:**
Kompetenzen aufbauen, die auch in einer KI-gestützten Arbeitswelt langfristig relevant bleiben.

Zukunftssicherheit getroffen. KI beeinflusst nicht mehr nur Arbeitsprozesse, sondern zunehmend auch Berufs- und Lebensplanung. Unternehmen konkurrieren deshalb nicht mehr nur um Talente, sondern auch um glaubwürdige Zukunftsperspektiven. Wer erklären kann, wie sich Berufe verändern und welche Rolle Menschen in einer KI-gestützten Arbeitswelt spielen, gewinnt einen Wettbewerbsvorteil. Die Frage: „Warum sollte ich diesen Beruf erlernen?“ wird deshalb zunehmend ergänzt durch: „Welche Zukunft hat dieser Beruf im KI-Zeitalter?“.

Von Recruiting zu Zukunftsgestaltung

Vor diesem Hintergrund greift ein klassisches Verständnis von Personalgewinnung zu kurz. Unternehmen konkurrieren heute nicht mehr allein um Talente, sondern darum, Orientierung und glaubwürdige Zukunftsperspektiven zu vermitteln. Recruiting wird damit zunehmend zu einer strategischen Kommunikationsaufgabe. Unternehmen müssen vermitteln,

- warum bestimmte Tätigkeiten auch künftig relevant bleiben,
- wie sich Berufe durch Digitalisierung und KI verändern,
- welche Entwicklungsmöglichkeiten entstehen und
- welche Kompetenzen langfristig gefragt sein werden.

Aktuelle Studien zeigen, dass junge Menschen von Arbeitgebern zunehmend Transparenz über Entwicklungsmöglichkeiten, Lernchancen und technologische Zukunftsfähigkeit erwarten. Die Personalfunktion entwickelt sich damit von einer administrativen Funktion zu einem strategischen Gestalter zukünftiger Arbeitswelten ^{(2) (3)}.

Fazit

Der Nachwuchs ist da. Entscheidend ist heute jedoch, die veränderten Spielregeln zu verstehen. Die Herausforderung besteht heute nicht allein darin, ausreichend Bewerber zu gewinnen, sondern in einer von Digitalisierung, Social Media und Künstlicher Intelligenz geprägten Arbeitswelt glaubwürdige Zukunftsperspektiven für unterschiedliche Berufsbilder zu vermitteln. **Der Fachkräftemangel der Zukunft ist deshalb weniger eine Mengen- als eine Passungsfrage zwischen den Erwartungen junger Menschen und den Anforderungen der Arbeitswelt.** Unternehmen, die diese Passung aktiv gestalten und überzeugend vermitteln, werden auch künftig erfolgreich Nachwuchskräfte gewinnen. ■

Literatur:

- 1) Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2025). Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2025. Bonn.
- 2) Shell Deutschland Holding (2024). Shell Jugendstudie 2024. Hamburg.
- 3) Bertelsmann Stiftung (2024). HR-Trendstudie 2024. Gütersloh.
- 4) Wagner, M., & Jakobs, H. (2024). Arbeits- und Motivationswerte der Generation Z. Wirtschaftspsychologie aktuell.
- 5) Bundesagentur für Arbeit (2025). Ausbildungsmarktstatistik 2025. Nürnberg.
- 6) World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025. Geneva.



HSB

Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences



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



KERSTIN CRONAUGE

HR Business Partner
Melitta Europa GmbH & Co. KG
E-Mail: Kerstin.Cronauge@melitta.de

03.09.2026 / Düsseldorf / 18:00 Uhr

Gemeinsam fit & gesund

Vanessa Lalanda Santos, Corporate Sales Managerin bei EGYM Wellpass

Beyond Bias: Wie wir objektive Entscheidungen in einer subjektiven Welt treffen

Maral Zandjani, People & Culture Business Partner, Fresh Solutions – a Greenyard Company

08.09.2026 / München / 18:00 Uhr

HR-Leadership als Kompass – Orientierung geben in Zeiten permanenter Veränderung

Martina Fischer, Senior Account Executive, go to market lead Germany, ahead AG

Mensch. Haltung. Zukunft. Die Rolle von HR zwischen Digitalisierung, KI und gesellschaftlicher Verantwortung

Chris Freyer, Deutsche Bahn / chrisfreyer.de

21.09.2026 / Frankfurt / 18:00 Uhr

Wie lernen wir in 2030 – sechs Thesen zur Diskussion

Sven Semet, ASSIMA Germany GmbH

Wenn Mitarbeitende innerlich kündigen

Silvia Toth, Domino Deutschland GmbH

23.09.2026 / Hamburg / 18:00 Uhr

Update Arbeitsrecht

Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten

Wenn KI Arbeit erleichtert – und ihr zugleich den Sinn nehmen kann

Marc Murray, HERMES Fulfilment DE

Termine in Vorbereitung

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

22.09.2026
Stuttgart

29.09.2026
Köln

13.10.2026
Essen

05.11.2026
München



IMPRESSUM

Sonderdruck 34. Ausgabe / September 2026

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 3/2026 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 5/2026 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei. Zudem erfolgt eine Versendung der ePaper-Version als Newsletter an zirka 17.200 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:

Collage: pistorico/istockphoto, wirestock/magnific, efks/istockphoto (S.1); CloserStill Media GmbH (S.6); Hoxton/Tom Merton/istockphoto (S.7); quantic69/istockphoto (S.8); andreil_r/istockphoto (S.9); gorodenkoff/istockphoto (S.10); Lisa Bremerkamp/AWIGO (S.12); IR Stone/istockphoto (S.14); Master1305/AdobeStock (S.16); Pressfoto/Magnific (S.18); higyou/istockphoto (S.20); Nigita/shutterstock (S.22); Alexander van Steenberge/unsplash (S.23); cagkansayin/istockphoto (S.24); Jacob Wackerhausen/istockphoto (S.26); EGYM Wellpass (S.27); Jacob Lund/istockphoto (S.28); katemangostar/magnific (S.31); Xavier Arnau/istockphoto (S.32). 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

MESSEPARTY

auf der ZUKUNFT PERSONAL EUROPE

16. September 2026

17:30-19:30 UHR

Wir feiern den 1-jährigen Geburtstag des HR-RoundTable CLUB und der HR-RoundTable ACADEMY. Seien Sie herzlich willkommen!

Koelnmesse | Halle 4.1 | Stand A.77

HR RoundTable CLUB

HR RoundTable ACADEMY

ADVANT
Beiten

www.advant-beiten.com

■ ARBEITSRECHT

ahead

www.aheadintranet.com

■ INTRANET- UND LEARNING-APP

HR RoundTable

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

AON

www.aon.de

■ HEALTH & WELLBEING

assima

www.assima.net

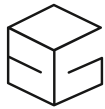
■ LEARNING & TRANSFORMATION

BONAGO :)

Ihre Belohnungsexperten

www.bonago.de

■ HR BENEFITS & SOLUTIONS



EGO EXIT

www.egoexit-buchclub.de

■ BUCHCLUB

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

hey!Guide

www.heyparents.de

■ EMPLOYEE LIFECYCLE ASSISTANT

jetztpat

www.jetztpat.com

■ EXPAT-SUPPORT



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



ROTH INSTITUT
Science for Business

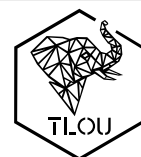
www.roth-institut.de

■ 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

