

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE
SPECIAL:
Arbeitsrecht



Was KI kann,

WENN HR DEN TAKT VORGIBT

+++ **Zoom:** Vorsicht vor People Pleasing +++ **Umfrage:** Umgang mit Diskriminierung bei der Arbeit +++
+++ **Recht:** Ist die Probezeit noch zeitgemäß? +++ **Forschung:** Was junge Menschen wünschen +++



07



**Global
gesprochen**

Der TK-Podcast für Internationale Beschäftigung



Schon gehört?

„Global gesprochen“ – der TK-Podcast
für internationale Beschäftigung

Die Welt wird immer kleiner und komplexer. Das hat auch starke Auswirkungen auf das Thema „Internationale Beschäftigung“. Es lohnt sich, darüber zu sprechen und zu hören, was Fachleute dazu sagen. Genau das machen die Experten Jürgen Heidenreich und Helge Welling: mit Input, Best Practices und spannenden Themen im lockeren Plauderformat. Einfach den QR-Code scannen.



HR und KI – eine Symbiose?



Foto: Jonas Ratermann

Vor einigen Monaten hatten wir in unserem Verlag einen Hackathon zum Thema Künstliche Intelligenz (KI). Aus allen Abteilungen wurden Projekte eingereicht, und einen ganzen Tag haben wir in Gruppen mit unterschiedlichsten KI-Tools an der Frage getüftelt, wie wir Künstliche Intelligenz zu unserem „Mitarbeitenden“ machen können. Am Ende gab es, ganz stilecht, Pizza und Bier. Natürlich hatten wir alle Hoodies an. Es war ein tolles Erlebnis, mit so vielen engagierten Kollegin-

nen und Kollegen diesen Tag zu verbringen. Meine wichtigste Erkenntnis dabei: Es gibt nahezu keinen Bereich, in dem KI nicht zumindest unterstützen kann.

So ähnlich dürfte es aktuell vielen HR-Abteilungen gehen. Denn KI hält unaufhaltsam Einzug in die Personalarbeit. Doch das bedeutet auch, dass Personalerinnen und Personaler eine neue Balance zwischen Kontrollverlust und Effizienzgewinnen finden müssen, wie unsere aktuelle Titelstrecke zeigt. Lesen Sie, wie HR zum Dirigenten der KI werden und sich so – ganz im Stile von Minecraft – neue HR-Welten erbauen kann.

Wie sehr das Thema bewegt, zeigte auch unsere Round-Table-Diskussion zu HR Tech und KI. Die angesetzten zwei Stunden reichten kaum aus, um die vielen Facetten der Debatte abzudecken. Zudem haben wir exklusiv eine Umfrage in unserer Community durchgeführt, wo bei HR der Schuh in Sachen KI drückt und welche Einsatzmöglichkeiten es gibt. Die Ergebnisse lesen Sie bei uns.

Professor Michael Groß (ja, der ehemalige Spitzensportler und Olympiasieger!) erläutert zudem in einem Gastbeitrag eine Studie, die er gemeinsam mit der Goethe-Universität Frankfurt am Main, dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Beratung Groß & Cie. im Frühjahr 2025 durchgeführt hat. Das Ergebnis: Führungskräfte misstrauen der KI, wenn sie in Personalentscheidungen und Leistungsbeurteilungen eingreift, also zu autonom wird. Wir haben außerdem einen Experten gefragt, wie KI-Tools für HR eigentlich trainiert werden und worauf es dabei ankommt.

Auch das Arbeitsrecht treibt HR-Professionals fast täglich um. Lesen Sie in unserem Round-Table-Bericht im Special, welche aktuellen rechtlichen Entwicklungen Personalerinnen und Personaler unbedingt im Blick behalten sollten. Ein Fachbeitrag erläutert, was HR beachten muss, wenn sie Mitarbeitende erproben möchten. Zudem fassen wir die wichtigsten arbeitsrechtlichen Urteile zusammen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin Magazin

3	EDITORIAL	HR und KI – eine Symbiose?
6	STILKRITIK	Durch Googles KI-Übersetzer wird multinationales Arbeiten nicht einfacher
8	KURZE FRAGE	Ist HR für das Wohlbefinden der Belegschaft zuständig?
	HR & ICH	
10	ZOOM	Vorsicht vor People Pleasing
12	UMFRAGE	Am Arbeitsplatz wird besonders oft diskriminiert – wie geht HR damit um?
14	FACHBEITRAG	Muss sich HR neu erfinden?
18	CASE STUDY	Wie Levaco die Transformation managt
22	KOLUMNE	Warum Age Diversity beim Employer Branding oft übersehen wird
	TITEL: HR & KI	
24	EINLEITUNG	Zwischen Kontrollverlust und Kulturwandel
28	ROUND TABLE	Aktuelle Trends bei HR Tech und KI
34	UMFRAGE	Wie HR-Abteilungen KI bereits nutzen – und wo es noch hakt
36	FACHBEITRAG	Michael Groß hat das Vertrauen von HR in KI untersucht
39	UPDATE	Tools für KI
40	INTERVIEW	Frank Tentler erklärt, wie eine KI für HR trainiert wird
	FORSCHUNG & LEHRE	
44	FACHBEITRAG	Blick auf internationale Forschungsergebnisse
46	INTERVIEW	Simon Schnetzer über die aktuelle Jugendstudie
	SPECIAL: ARBEITSRECHT	
50	ROUND TABLE	Welche Themen Arbeitsrechtler beschäftigen
56	FACHBEITRAG	Ist die Probezeit noch zeitgemäß?
60	SKURRIL	Doppelt kassiert und doppelt gekündigt
62	TICKER	Aktuelle Arbeitsrechtsurteile
	EVENT & SZENE	
66	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
67	NACHGEFRAGT	Stefanie Müller-Thon, Senior Vice President Group HR, E.On
68	NACHBERICHTE	Premiere: Unser erstes HR Forum Banking
72	BUZZWORD	Leistung
73	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der nächsten Ausgabe erwartet
74	BLICK VON AUSSEN	Philosoph und Theologe Johannes Hartl über einen fokussierten Lebensstil

Foto: Udo Gelsler

14

SIMONE BERGER

Foto: Marco Urban

46

SIMON SCHNETZER

Foto: E.ON

67

STEFANIE MÜLLER-THON

Verstehen Sie mich jetzt?

Googles neue KI-Funktion übersetzt Meetings in Echtzeit und macht Sprachbarrieren scheinbar obsolet. Dass sich dadurch der Fachkräftemangel lösen lässt, ist allerdings ein Trugschluss.

VON SVEN FROST

► Sie klingt wie eine bahnbrechende Lösung für die moderne Arbeitswelt: Die neue KI-Funktion in Google Meet übersetzt gesprochene Sprache in Echtzeit, samt Tonlage und Stimme. „Live Translate for Meet“ soll Sprachbarrieren im globalen Arbeitsalltag ein für alle Mal aus dem Weg räumen, verspricht der Suchmaschinen-Riese. Möglich macht das Gemini, Googles leistungsstarkes KI-Modell, das nicht nur die gesprochenen Inhalte blitzschnell verarbeitet, sondern auch deren emotionale Färbung und individuelle Stimmcharakteristik nachahmt. Die Übersetzung erfolgt simultan: Während die Originalsprache hörbar bleibt, legt sich die Übersetzung leicht zeitversetzt und in verstellter, aber vertraut wirkender Stimme darüber. Ziel ist ein möglichst natürlicher Gesprächsfluss, fast so, als würde ein Live-Dolmetscher im Raum sitzen.

Technisch basiert das Feature auf Googles „Voice Translation Model“ (VTM), das Sprache direkt in gesprochene Zielsprache überträgt, ohne den Umweg über Text. Die Funktion ist zunächst für die Übersetzung Englisch-Spanisch verfügbar, weitere Sprachen – darunter Deutsch, Italienisch und Portugiesisch – sollen bald folgen. Laut Google eignet sich das System vor allem für Geschäftstreffen, hybride Teammeetings oder internationale Schulungsformate.

Viele Stimmen aus dem deutschsprachigen Raum zu Googles Übersetzungs-Revolution sind zunächst wohlwollend: Das Tool sei „ein Meilenstein für globale Kollaboration“, heißt es in einem Kommentar auf dem Business-Newsportal Leadersnet. Tech-Experte Martin Maciej von der Plattform Giga lobt die intuitive Umsetzung – die Übersetzung wird direkt über das Original gelegt, was einen fast natürlichen Dialogfluss ermögliche. Selbst Stimmfarbe und Emotionen sollen übertragen werden. Wer mit einem indischen Entwicklerteam oder brasilianischen Vertriebspartnerschaften spricht, braucht kein gemeinsames Idiom mehr – Gemini übersetzt.

Doch wo Euphorie herrscht, ist Ernüchterung oft nicht weit: In einem Reddit-Forum melden sich erste Nutzerinnen und Nutzer mit kritischen Erfahrungsberichten. Die KI scheitert

regelmäßig an Dialekten, Akzenten und feinen Bedeutungsnuancen. Und auch im Unternehmensalltag zeigt sich: Nur weil eine KI etwas übersetzt, heißt das nicht, dass es auch verstanden wird – im zwischenmenschlichen, kulturellen oder sogar rechtlichen Sinne.



Foto: Jonas Batemann

Wer sich zu sehr auf KI verlässt, spart vielleicht kurzfristig Schulungen oder Sprachtrainings – doch langfristig verkümmern interkulturelle Fähigkeiten. Die Übersetzung übernimmt die KI, das Verständnis bleibt oberflächlich. Es ist ein Trugschluss, dass technische Verständigung auch soziale Verständigung bedeutet. Gerade in Konflikt- oder Verhandlungssituationen brauche es echtes, menschliches Sprachgefühl.

Zudem wirft der Einsatz solcher Technologien neue rechtliche und steuerliche Fragen auf: Welche Gesprächsinhalte werden analysiert, wo werden sie verarbeitet – und wie DSGVO-konform ist das Ganze überhaupt? Auch sonst ergeben sich weitere Grauzonen: Wenn Mitarbeitende regelmäßig an KI-gestützten Online-Meetings mit Beteiligten aus dem Ausland teilnehmen, könnte das im Einzelfall als sozialversicherungs- und steuerrechtlich relevante Betriebsstätte gewertet werden.

Kommunikation ist mehr als nur das richtige Wort im richtigen Moment. Sie lebt von Nuancen, Kontext, Körpersprache – und Vertrauen. Und genau daran scheitert die schöne neue Welt der Live-Übersetzung bislang noch oft. Dass eine Maschine nun Gesprächspartner „imitiert“, kann durchaus als künstlich oder gar manipulativ empfunden werden. „Ich finde es irritierend, wenn mein Kollege aus São Paulo plötzlich wie ein deutscher Nachrichtensprecher klingt“, kritisiert etwa ein Nutzer auf der Social-Media-Plattform Mastodon.

Die Idee, Meetings weltweit zugänglicher zu machen, ist richtig und wichtig. Doch mit der Google-Übersetzung in Echtzeit droht die Kommunikation entmenschlicht zu werden. Wenn Stimme, Tonfall und Worte künstlich simuliert werden, bleibt nicht viel vom persönlichen Gespräch übrig. Verständigung wird zur technischen Übertragung – und riskiert, dass wir einander zwar hören, aber nicht mehr verstehen. ■



„Im HR-Bereich werden die Aufgaben immer vielfältiger. Die vernetzte Lohnsoftware von DATEV bietet uns alle Möglichkeiten.“

Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH

Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Personalwesen gehören effiziente HR-Prozesse. Die professionelle Lohnsoftware von DATEV verbindet die HR-Aufgaben und ermöglicht so ein durchgängig digitales Arbeiten – intern im Unternehmen, aber auch beim Datenaustausch mit Finanzämtern, Krankenkassen und anderen Beteiligten. Die Lohnsoftware von DATEV ist ein wichtiger Baustein, um Ihre Lohnprozesse digital und zukunftssicher zu vernetzen.

gemeinsam-besser-machen.de/hr



Ist Wohlbefinden HR-Aufgabe ?

Der Hintergrund

Das Wohlbefinden der eigenen Belegschaft ist ein wichtiges Thema für viele Unternehmen. Dies spiegelte erst neulich eine breit angelegte Umfrage von SD Worx wider. Hierzu wurden 5600 Führungskräfte und 16 000 Arbeitnehmende weltweit befragt. 39 Prozent der befragten Arbeitgeber und 34 Prozent der Angestellten stuften dabei das Wohlbefinden ihrer Belegschaft als große Herausforderung ein. Fast jede fünfte beschäftigte Person gab bei der Umfrage an, wegen mentaler Probleme im vergangenen Jahr ausgefallen zu sein. Dies deckt sich mit den Zahlen des DAK-Psychereports 2024. Die Krankenkasse vermeldete 2024, dass 183 Fehltage je 100 Beschäftigte allein durch Depressionen verursacht wurden. Wer wegen einer psychischen Erkrankung fehlte, war durchschnittlich 33 Tage krank. Diese Zeit erhöhte sich je nach Alter des Betroffenen bis auf 100 Tage. Angesichts dessen setzen viele Unternehmen auf „Employee Wellbeing“ als prophylaktische Maßnahme, um Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu fördern. Eine Studie von Willis Tower Watson im Jahr 2022 ergab, dass sich dies auszahlt: Mitarbeitende, deren Arbeitgeber sich während der Zeit der Coronapandemie um ihr Wohlbefinden gekümmert haben, gaben mehrheitlich (78 Prozent) an, die nächsten zwei Jahre im Unternehmen bleiben zu wollen, 32 Prozent mehr als solche, die sich diesbezüglich nicht unterstützt fühlten. (ahw)

Foto: stock.adobe.com, freigeschrieben





! HR hat nicht die Aufgabe, individuelle Befindlichkeiten zu betreuen. Es wäre ein grober Fehler, diesen Eindruck zu vermitteln. Wer glaubt, HR müsse das persönliche Wohlergehen der Beschäftigten verantworten, missversteht ihre Rolle!

Was HR leisten kann, ist die zielgerichtete Gestaltung von Rahmenbedingungen, also: Prozesse, Strukturen, Führungssysteme und kulturelle Leitplanken so auszurichten, dass sie produktives Arbeiten ermöglichen und Orientierung geben. Dabei liegt der Fokus aber nicht auf individuellen Bedürfnissen, sondern auf dem, was die Organisation braucht, um zukunftsfähig zu bleiben. Das ist ein strategischer Anspruch, kein fürsorglicher.

Wer HR auf das Wohlfühlklima reduziert, entzieht ihr die Grundlage für wirksames Handeln. Denn HR ist als Teil des Führungssystems verpflichtet, die Interessen und Ziele des Unternehmens mitzugestalten und durchzusetzen. Auch – und gerade –

wenn das bedeutet, unbequeme Entscheidungen zu treffen, Konflikte auszuhalten oder Strukturen zu verändern.

Das bedeutet nicht, dass die Personalabteilung herzlos ist. Sie muss aber mit unternehmerischer Verantwortung handeln. Es geht darum, wirksame Strukturen zu schaffen, keine Wohlfühllosen. Somit agiert HR nicht gegen die Mitarbeitenden, sondern für den Erfolg der Organisation – und damit mittelbar auch für alle, die in ihr arbeiten. ■



Foto: PicantPeople

Die Antwortgeberin:

Susanne Krüger-Lampe ist Betriebswirtin und Senior HR-Managerin mit zwanzigjähriger Berufserfahrung. In ihrer Beratung hat sie sich unter anderem auf die Themen Personalabbau und Trennungsmanagement spezialisiert. Die systemische Beraterin coacht Personalverantwortliche und Personalreferenten.

Konflikte unerwünscht

In der Arbeitswelt wird gelobt, als gäbe es Wertschätzung im Sonderangebot. Nettsein ist Pflicht. Wenn das Verhalten, das für ein besseres Klima sorgen soll, es tatsächlich vergiftet. Obacht, HR!

VON WINFRIED GERTZ

► In der Gesellschaft mancher Menschen lässt es sich besonders gut aushalten. Weil sie einem spontan die Tür aufhalten, im Café die Rechnung übernehmen oder im Notfall instinktiv Trost spenden und sich um Hilfe bemühen. Wer zugeneigt, selbstlos und gut gelaunt daherkommt, sorgt nicht nur für gelöste Stimmung, sondern glättet auch die Wogen, ehe sich ein handfester Streit entwickeln kann. Nett zu sein, also freundlich, einfühlsam und hilfsbereit, schlicht angenehm im Wesen, ist eine wertvolle Eigenschaft, die in vielen Situationen entspannend wirkt – wären da bloß nicht die Schattenseiten.

Denn wer es anderen stets recht machen möchte, entfernt sich nur von sich selbst. Er oder sie stellt eigene Bedürfnisse zurück und läuft Gefahr, ausgenutzt zu werden. Nicht grundlos wird nett gleichgesetzt mit naiv, oberflächlich, ohne Tiefgang. Zeitgenossen, die sich grundsätzlich als Mädchen für alles oder Kalfaktor anbieten, kann man privat vielleicht noch aus dem Weg gehen, im Job jedoch nicht. Obwohl sie mit ihrem Gehabe an den Nerven zerren, muss man sich unweigerlich mit ihnen abstimmen, sie in gemeinsamen Sitzungen ertragen oder ihnen sogar zuarbeiten.

Ins übermäßige Nettsein, dem sogenannten People Pleasing, sind womöglich mehr Menschen verstrickt, als man denkt. Ein Grund könnte sein anzunehmen, wer gut gelaunt sei, komme im Beruf weiter. Zwar liegen noch keine belastbaren Daten vor. Doch Karriereberater wissen: Zu nette Menschen bleiben unten, wenn der Karrierelift nach oben fährt. Weil sie nicht ernst genommen werden, müssen sie Aufgaben erledigen, die andere scheuen. Einer anderen These zufolge löste die Pandemie diese Gefallsucht aus. Als sich viele Menschen aus Sorge vor einer Ansteckung zum sozialen Rückzug gezwungen sahen, bildete sich in den digitalen Kommunikationskanälen eine Art Überhöflichkeit aus, die spiegelbildlich die tief sitzende Angst kaschierte, nicht mehr dazuzugehören: Alles gut? Vielen lieben Dank!

Inzwischen hat diese Entfremdung weite Teile der Gesellschaft erfasst, wie eine Untersuchung des Rheingold-Instituts heraus-

fand. Denn auf den Coronaschock folgten Kriege in der Ukraine und in Gaza, die, flankiert von der aufgeheizten politischen Stimmung im Land, wie Brandbeschleuniger das Bedürfnis der Menschen stärkten, sich vor der beunruhigenden Außenwelt abzuschotten. 89 Prozent gaben gegenüber Rheingold an, das „Wir“-Gefühl sei verloren gegangen. Besonders betroffen sind Heranwachsende und Twentysomethings, so ein Bericht zur weltweiten Jugendgesundheit, der im Fachmagazin „Lancet“ veröffentlicht wurde. Sie treffen auf eine Welt ohne Konstanz, voller Krisen und Bedrohungen. Das raubt ihnen Zuversicht und Halt.

Diese Entwicklung schlägt sich erkennbar in sozialen Medien nieder – und nicht nur dort. Offenbar nimmt das Harmoniebedürfnis vieler Menschen überhand. Etwa, indem man einander im beruflichen Kontext über Gebühr lobt: Wenn eine substanzlose Bemerkung im Meeting als „spannender Beitrag“ oder ein unausgereifter Gedanke in einem LinkedIn-Posting als „wertvolle Anregung“ hervorgehoben wird. Keine Kritik, kein ehrliches Wort – und in der Kaffeeküche wird haltlos übereinander gelästert.

Droht Unternehmen, die ihre Belegschaft geradezu in Wertschätzung baden, nicht irgendwann Ungemach? Wenn das nette Miteneinander wie das Lob zur Norm werden, landet jegliche Kritik auf dem Abstellgleis. Das müsste Führungskräften zu denken geben: Das Bedürfnis, gemocht zu werden, könnte sachlich begründete Entscheidungen beeinträchtigen. Schieben Vorgesetzte Konflikte auf, statt sie anzusprechen, schwelen sie nur weiter, vergiften die Atmosphäre im Team und untergraben dessen Leistung.

Wer Respekt erwartet und fair beurteilt werden will, kann sich mit dieser seltsamen Spielart positiver Psychologie nicht ernsthaft abfinden. Zuckerwatte für alle? Gerade HR sollte Beschäftigte von diesem Irrweg abhalten und – besser noch – dafür sorgen, dass Vorgesetzte wie Mitarbeitende sich vernünftig statt oberflächlich begeben können. ■



Foto: stock.adobe.com_30Man.eu



Worum geht es?

Oberflächliches Getue ist Ausdruck von organisatorischer Heuchelei

Toxische Arbeitswelten sind laut Tessa West, Psychologieprofessorin an der New York University, nicht nur durch cholerische Vorgesetzte, mobbende Mitarbeitende und Dauerintrigen gekennzeichnet. Nicht minder gefährlich sei eine „Kultur der Nettigkeit“, schreibt sie in ihrem Buch „Jerks at Work: Toxic Coworkers and What to Do About Them“. Damit treffe West einen wunden Punkt, sagt Daniela Voigt, Professorin für Soziale Arbeit an der SRH Fernhochschule. Wo man sich überzogen freundlich, konfliktscheu und scheinbar verständnisvoll begegne, herrsche „der Zwang, alles gutzureden – selbst wenn es längst brennt“.

In ihrem neuesten Werk namens „Toxische Menschen am Arbeitsplatz für Dummies“ erläutert die Soziologin, warum das übertriebene Nettsein – man könnte auch sagen: der kleine Bruder von toxisch – genauso destruktiv ist wie offene Aggression und warum es echten Dialog verhindert. Kritik werde demnach zur Zumutung erklärt, eine klare Ansage als unkollegial gebrandmarkt. „Ein Arbeitsplatz, an dem niemand sagen darf, was falsch läuft, wird nie besser – nur stiller. Und damit schädlicher.“ Wer unangenehme Wahrheiten auszusprechen tabuisiert, so Voigt, züchte Unsicherheit unter dem Deckmantel der Freundlichkeit. Die Folge: Frust, Fluktuation und innere Kündigung. „Eine Kultur, die Kritik scheut, schützt am Ende nur die Falschen.“



Woran hakt es?

Wo Probleme schöngeredet werden, gedeiht toxische Dynamik

Kritik zu ertragen, sie als konstruktiven Impuls für die persönliche Weiterentwicklung aufzunehmen, diese Fähigkeit nennt Adam Grant „ability to receive tough love“, den am meisten unterschätzten Skill im Berufsleben. Der Organisationspsychologe lehrt an der Wharton School der University of Pennsylvania, USA. Laut Grant verzeichnen Menschen, die mit ernsthaftem Feedback am besten umgehen können, die größten Entwicklungssprünge. Eine Kultur hingegen, die Kritik meidet und Konflikte scheut, führt unweigerlich zum Stillstand. „Wenn Kritik als Störung gilt und ehrliches Feedback als unhöflich, fehlt jede Grundlage für Wachstum“, betont Daniela Voigt. Führungskräfte riskieren in diesem Klima nicht nur ihre Glaubwürdigkeit, sie untergraben auch die Leistungsfähigkeit ihrer Teams.

Eine beängstigende Entwicklung: Wo lieber geschwiegen als gestaltet wird, entstünden Räume für verdeckte Machtspiele, erklärt die Expertin. „Und genau dort gedeihen toxische Dyna-

miken besonders gut.“ Nicht nur Führungskräfte tragen dazu bei; auch Mitarbeitenden fehle oft der „Mut zur Reibung“, so Voigt. Wer niemandem auf die Zehen treten will, schütze nicht das Team, sondern stabilisiere die Schweigespirale. „Respekt heißt nicht Rückzug, sondern Konfrontation auf Augenhöhe.“ Zusammengefasst steht die Organisation kurz vor dem Abgrund, wenn das Miteinander dermaßen zerrüttet ist.



Was sollte HR tun?

In Recruiting und der Personalentwicklung das Ruder herumreißen

Die gute Nachricht: Toxische Arbeitsverhältnisse sind kein unveränderbares Naturgesetz. Als „Kulturarchitekt“, so Voigt, sollte HR deshalb alle Hebel in Bewegung setzen, um aus dem Lot geratene Führung, Kommunikation und Teamgeist im konstruktiven Sinne zu revitalisieren. Als vorrangige Handhabe empfiehlt die Expertin, Auswahlprozesse durch wissenschaftlich gestützte Verfahren zu schärfen. „Sie sind kein Luxus, sondern ein wirtschaftlicher Imperativ. Denn eine toxische Kultur beginnt oft mit der falschen Personalentscheidung.“ Benötigt würden Menschen, „die Klartext reden, konstruktiv widersprechen und Differenzen aushalten“ – ein klarer Auftrag für Rekrutierung und Führungskräfteentwicklung.

Damit nicht genug. Ein weiteres wirksames Gegenmittel bei um sich greifender Nettigkeit ist für Voigt die Kompetenz, verschiedene Sichtweisen einzunehmen. „Wer andere Haltungen verstehen will, ohne sich selbst zu verleugnen, schafft echte Verbindung statt künstliche Harmonie.“ Genau das könne man einüben. Entsprechende Trainings, die bewusst auf Feelgood Vibes und Wattebällchen-Rhetorik verzichten, gehörten deshalb ins Pflichtprogramm jeder Führungskraft. Statt über Probleme hinwegzusehen oder sie gar schönzureden, sollte HR bei der Abwehr toxischer Impulse unbedingt konsequent sein – am besten mit einer „No-Tolerance-Policy“.

„Wo lieber geschwiegen als gestaltet wird, entstehen Räume für verdeckte Machtspiele.“

Daniela Voigt,
Professorin für Soziale Arbeit,
SRH Fernhochschule



Foto: privat



Kein Safe Space

Der neue Antidiskriminierungsreport verzeichnet ein Rekordhoch an Meldungen. Ein Drittel der Vorfälle hat Bezug zum Arbeitsleben. Was kann HR tun, um Betroffene zu unterstützen?

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Von so vielen Beratungsanfragen wie nie berichtet die Antidiskriminierungsstelle des Bundes in ihrem jetzt veröffentlichten jährlichen Report. Besonders besorgniserregend für Unternehmen: Der mit 33 Prozent am häufigsten gemeldete Kontext von diskriminierenden Vorfällen ist die Arbeitswelt, beispielsweise Diskriminierung beim Bewerbungsverfahren oder im Arbeitsalltag. Insgesamt registrierte die Behörde 11 400 Beratungsanfragen im Laufe des Jahres 2024. Bei den gemeldeten Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts betreffen mit 54 Prozent sogar mehr als die Hälfte der Meldungen den Arbeitsmarkt.

Seit dem ersten Report im Jahr 2019 stieg die Anzahl der Meldungen bei der Antidiskriminierungsstelle kontinuierlich an, insbesondere bei rassistischen Diskriminierungen. Hier hat sich die Gesamtzahl der Meldungen im Vergleich zu der Zeit vor der Pande-

mie fast verdreifacht, heißt es im Vorwort von Ferda Ataman, der Unabhängigen Bundesbeauftragten für Antidiskriminierung.

Dr. Asmaa El Idrissi ist Juristin und berät Unternehmen im Bereich Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI&B). Für sie sind die Zahlen des Antidiskriminierungsreports alarmierend: „Sie spiegeln das gesellschaftliche Klima wider. Sie sind Ausdruck eines politischen Rechtsrucks, des zunehmenden Normalisierungsgrads rassistischer Sprache in den Medien und des Anstiegs rechtsextremer Gewalt im öffentlichen Raum.“

Wenn das AGG nicht greift

Vor Diskriminierung (nicht nur) am Arbeitsplatz soll eigentlich das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

(AGG) schützen. Es verpflichtet Arbeitgeber dazu, entsprechende Maßnahmen einzuleiten, wenn Mitarbeitende Diskriminierung nachweisen können.

Doch bei jeder fünften Meldung, die der Antidiskriminierungsreport aufzeigt, greift das AGG nicht. In diesen Fällen gibt es auch keine juristische Handhabe. „Das AGG schützt nicht in allen Lebensbereichen und nicht bei allen Diskriminierungsmerkmalen.“ El Idrissi rät Betroffenen und HR, solche Fälle dennoch zu dokumentieren, um mit den Aufzeichnungen eine spezialisierte Beratungsstelle einzuschalten. Zudem sei es wichtig, solche Vorfälle öffentlich zu machen und so „zur dringend notwendigen Reform des AGG“ beizutragen, wie die Juristin sagt.

Warum werden Menschen gerade am Arbeitsplatz so oft diskriminiert? El Idrissi begründet dies mit mangelhaft funktionierenden Schutzmechanismen in Unternehmen: „Zwar sind innerbetriebliche Beschwerdestellen gesetzlich vorgeschrieben, aber die Realität zeigt ein anderes Bild. Viele Unternehmen verfügen entweder nicht über solche Stellen, oder sie existieren nur auf dem Papier. Wenn Betroffene keine vertrauenswürdige, erreichbare Anlaufstelle haben, entsteht ein Klima, in dem Diskriminierung geduldet wird.“ El Idrissi rät Unternehmen und HR daher, Mitarbeitenden den Zugang zu transparenten und niedrigschwelligen Beschwerdeverfahren zu ermöglichen. „Diese Verfahren sollten von geschulten Ansprechpersonen begleitet werden, die sowohl rechtlich als auch beraterisch kompetent sind.“ Wichtig hierbei, so die Expertin, sei die klare Definition der Sanktionen und die konsequente Umsetzung. „Nur so entsteht Glaubwürdigkeit.“

Antidiskriminierung verankern

Zwar kann die steigende Anzahl der Meldungen auch bedeuten, dass mehr Menschen sich sicher fühlen, Diskriminierungsfälle zu melden. Doch andere Untersuchungen weisen immer wieder nach, dass die Verbreitung von fremdenfeindlichen Einstellungen in Deutschland während der letzten Jahre zugenommen hat. So zeigen Zahlen im Bericht des Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitors, dass insbesondere muslimische und Schwarze Frauen sowie Schwarze Männer verstärkt subtile Formen der Diskriminierung erleben. Bei der zugrundeliegenden Befragung berichteten in dieser Gruppe über 60 Prozent der Befragten von dieser Erfahrung. Im Monitor heißt es weiter, dass gesellschaftliche Zugehörigkeit als zentrales Kriterium für Ausgrenzung benannt wird. Gleichzeitig zeigen andere Untersuchungen, dass sich derzeit in der Mitte der Gesellschaft rechtsextremes Gedankengut verbreitet, und der Widerstand dagegen sinkt.

Dies belegen beispielsweise Zahlen der Mitte-Studie, publiziert von der Friedrich-Ebert-Stiftung 2023.

In Unternehmen können Präventionsverfahren bereits beim Recruiting dafür sorgen, dass derartige Vorfälle gar nicht erst entstehen. El Idrissi hält diese für mindestens genauso relevant wie leicht zugängliche Meldemöglichkeiten. „Dazu gehören anonymisierte

„HR-Prozesse müssen regelmäßig auf Diskriminierungsrisiken überprüft und bei Bedarf angepasst werden.“

Dr. Asmaa El Idrissi, Juristin und DEI&B-Beraterin



Foto: Sammy Hart

Bewerbungen, strukturierte Interviews und die kritische Prüfung von KI-gestützten Auswahlverfahren. HR-Prozesse müssen regelmäßig auf Diskriminierungsrisiken überprüft und bei Bedarf angepasst werden.“ Antidiskriminierung, so El Idrissi, sollte in das Unternehmensleitbild und den Code of Conduct übernommen werden. Gerade hier rudern derzeit allerdings einige Großkonzerne unter dem Druck der US-amerikanischen Regierung zurück.

Andere Diskriminierungsformen

Auch die Beratungsanfragen hinsichtlich sexueller Belästigung sind im Vergleich zu den Vorjahren angestiegen, vor allem zum Jahresende und zum Jahresanfang hin. „Häufig geht es hier um Belästigungen auf Weihnachtsfeiern oder anderen betrieblichen Feierlichkeiten rund um den Jahresabschluss“, heißt es im Report. Ein solches Fehlverhalten bei einer Betriebsfeier kann arbeitsrechtlich belangt werden – Voraussetzung ist die Meldung des Vorfalls. Hier zögern viele Betroffene, unter anderem aus Angst vor Repressionen. Wie bei allen anderen Fällen von Diskriminierung kann auch hier der Zugang zu einem anonymen Meldesystem Hemmungen senken, sich an die Personalabteilung oder Führungskraft zu wenden.

Auch bezüglich Diskriminierungsfällen bei Lohnungleichheit berät die Antidiskriminierungsstelle. Der Report zeigt auf, dass mit 96 Prozent fast alle Anfragen zu Lohndiskriminierung in den letzten fünf Jahren von Frauen kommen. Immerhin: Der Gender-Pay-Gap in Deutschland ist laut Zahlen des Statistischen Bundesamt (Destatis) im Vergleich zum Vorjahr von 18 auf 16 Prozent geschrumpft. Das ist der größte Rückgang seit seiner ersten Berechnung im Jahr 2006. Der sogenannte bereinigte Gender-Pay-Gap, bei dem strukturelle Unterschiede wie Beschäftigungsumfang und Karrierelevel herausgerechnet werden, liegt laut Destatis unverändert bei sechs Prozent. ■



Mehr zum Thema:

Jahresbericht 2024 der Unabhängigen Bundesbeauftragten für Antidiskriminierung.
www.pwgo.de/ads2024

Bericht des Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitors 2025.
www.pwgo.de/rassismusmonitor

Zick, A./Küpper, B./Morkos, N. (Hg.): Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23.
Online abrufbar unter:
www.pwgo.de/studie-mitte



Hat HR eine Zukunft?

Die Diskussion um die Rolle von HR ist so alt wie die Funktion in Unternehmen. Gerade in Transformationszeiten lebt diese Diskussion wieder neu auf. Muss sich das Personalwesen neu erfinden?

VON CATRIN BEHLAU

► Der Veranstaltungsraum der Rechtsanwaltskanzlei Görg (Eigenschreibweise GÖRG) in Köln ist gut gefüllt, aus der vierten Etage hat man einen tollen Blick auf das Altstadtpanorama und den Dom. Doch die Teilnehmenden, die sich hier Anfang Juni versammelt hatten, hatten weniger den Ausblick als den Einblick im Sinn. Den lieferten Dr. Rebecca Koch,

CPO bei Nemetschek, Dr. Thomas Ogilvie, Personalvorstand bei der Deutschen Post/DHL, Simone Berger, Personalvorständin beim Pharmaunternehmen Stada, und Professor Dr. Sebastian Harrer, Gründer von Epic People Advisory und Professor an der CBS Business School, in einer Paneldiskussion. Es ging um die Frage, welche Rolle HR in Transformationszeiten spielen kann – oder vielleicht sogar muss.

Unmittelbarer Anlass der Diskussionsrunde war ein Buch, das Harrer gemeinsam mit René Sadowski und Lea Bolz geschrieben hat, Titel: „HR Reinvented“. Wirklich neu sind die Gedanken darin nicht. Schon 2017 entwickelte das Trio ein strategisches Framework, das sie im Buch zum sogenannten TOP-Fokus-Modell ausbauen (siehe Seite 15). Für die Zukunft, so die Autorin und die Autoren, werden demnach sieben Kernthemen für HR zentral sein (siehe Kasten links).

DIE SIEBEN THESEN VON „HR REINVENTED“

- **Digitalisierung ist mehr als Technologie, sondern eine kulturelle Transformation**, die von jeder und jedem im Unternehmen gelebt werden muss.
- Neue Zusammenarbeitsmodelle sind der **Schlüssel zu Anpassungsfähigkeit und Innovation**.
- **Nachhaltigkeit wird zum strategischen Imperativ** und eine Notwendigkeit für langfristigen Erfolg und gesellschaftliche Akzeptanz.
- Vielfalt, Inklusion und Zugehörigkeit sind **Wettbewerbsfaktoren**, denn **diverse Teams sind nicht nur kreativer, sondern auch leistungsfähiger**.
- **Employee Services sind Kundenerlebnis**, denn die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wirkt sich unmittelbar auch auf die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden aus.
- **Organizational Design wird zur HR-Kernkompetenz**, denn es spielt eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen.
- **Transformationskompetenzen schlagen Fachwissen**.

Megathema Digitalisierung

Obwohl Technologie und nachhaltige Praktiken immer wichtiger werden, bleibt der Mensch das Herzstück jeder erfolgreichen HR-Strategie. HR muss es schaffen, die Mitarbeitenden nicht nur zu führen, sondern ihre Bedürfnisse zu verstehen und zu fördern. Be-

sonders in Zeiten der Veränderung ist es entscheidend, die Mitarbeitenden mitzunehmen, Ängste anzusprechen und die Unternehmenskultur zu transformieren. Das wurde auch in der Diskussion deutlich: „Viele denken beim Thema Digitalisierung zunächst nur an die technische Lösung,“ so Koch. „Aber viel wichtiger sind dabei Dinge wie Kompetenzaufbau, das Mindset und der Umgang mit Unsicherheit – letztlich die Schaffung und Stärkung einer unterstützenden Unternehmenskultur.“ Doch wie gelingt es, die Mitarbeitenden mitzunehmen? „Mit einfachen Beispielen“, ergänzte Berger. Ogilvie gab zudem zu bedenken, dass die digitale Transformation – insbesondere bei einem großen Konzern wie der Deutschen Post/DHL – in unterschiedlichen Tempi verlaufe: „Nicht bei jedem Mitarbeitenden kommt die Digitalisierung in gleichem Maße und im gleichen Tempo an.“

Diskutiert wurden auch die Themen ESG (Environmental, Social, Governance) und DE&I (Diversity, Equity & Inclusion). Für Harrer sind beide Themen ein klarer Wettbewerbsfaktor. Auch für Berger von Stada ist dies nicht verhandelbar. „Wir stehen zu Diversity. Bei uns heißt dies Uniqueness – denn wir möchten die Einzigartigkeiten jedes einzelnen unserer Mitarbei-

„Es gibt zahllose Studien, die zeigen, dass diverse Teams erfolgreicher sind.“

Dr. Rebecca Koch, CPO, Nemetschek



Foto: Udo Geisler

„HR sollte nicht nur Partner of the Business, sondern Part of the Business sein.“

Simone Berger, CPO, Stada



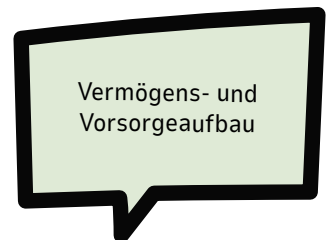
Foto: Udo Geisler

tenden damit deutlich machen.“ Doch sie sagte auch: „Wir stellen das Umfeld zur Verfügung – die Menschen müssen dies nutzen und sich selbst empoweren.“ Auch für Koch ist Diversity ein No-Brainer: „Es gibt zahllose Studien, die zeigen, dass diverse Teams erfolgreicher sind“, betont sie. „Und diese wissenschaftlichen

Wissen, was zählt!

Unser Onlinemagazin COMP & BEN berichtet in sechs Ausgaben pro Jahr über die Vergütung von Fach- und Führungskräften in Unternehmen. Die Redaktion nimmt diese und weitere Themen für Sie in den Fokus:

Hier kostenlos
abonnieren ➔



compbenmagazin.de



COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Erkenntnisse sind ja nicht auf einmal falsch, nur weil sich die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ändern.“ Man brauche jedoch auch die



Foto: Udo Geisler

„Nicht bei jedem Mitarbeitenden kommt die Digitalisierung in gleichem Maße und im gleichen Tempo an.“

Dr. Thomas Ogilvie, Personalvorstand, Deutsche Post/DHL

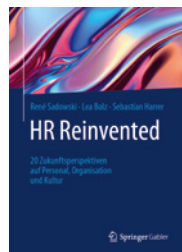
Unternehmenskultur dafür. Wie jedoch umgehen mit zunehmender Transformationsmüdigkeit in der Belegschaft? Eine Möglichkeit: es nicht mehr Transformation nennen. „Der Begriff Transformation suggeriert ja, dass es ein Projekt ist, das man abschließen kann“, erläutert Berger. „Doch die Veränderung ist dauerhaft.“ Wichtiger sei daher, dass sich Mitarbeitende an Werten orientieren können.

Vielfältige Herausforderungen

Denn die zunehmende Dynamik in der Geschäftswelt erfordert von HR eine hohe Anpassungsfähigkeit. Herausforderungen gibt es mehr als genug: Da ist die digitale Transformation, der Fachkräftemangel (oft kombiniert mit Restrukturierungsdruck und Personalabbau an anderer Stelle), politische und wirtschaftliche Instabilität oder Regulierung – um nur einiges zu nennen. Gleichzeitig steht HR einmal mehr unter enormem Kosten- und teilweise auch Rechtfertigungsdruck.

Die Anforderungen an HR ändern sich somit: „In diesem Kontext übernehmen Personalmanagerinnen und Personalmanager als treibende Kräfte der Transformation eine zentrale Rolle im Unternehmen“, schreibt das Autorenteam in „HR Reinvented“. „Ihre Aufgabe ist es, die Geschäftsstrategie aktiv mitzugestalten und die Talent- und Skill-Agenda der Organisation zu steuern, um Veränderungen erfolgreich zu meistern. (...) Diese Position erfordert visionäre und effektive Führung, die das Potenzial aller Mitarbeitenden entwickelt und gewinnbringend einzuschätzen versteht.“

Die wichtigste These des Buches ist, dass HR nicht länger nur als unterstützende Funktion agieren darf. Stattdessen muss es sich zu einem strategischen Partner des Unternehmens entwickeln. Die Personalabteilungen müssen eng mit der Unternehmensführung zusammenarbeiten, um die langfristigen Geschäftsziele zu erreichen. HR wird so zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie, der aktiv mitgestaltet und nicht nur reaktiv handelt.



Weiterlesen:

Harrer, Sebastian/Sadowski, René/Bolz, Lea: HR Reinvented. 20 Zukunftsperspektiven auf Personal, Organisation und Kultur. Wiesbaden, 2025

Part oder Partner of the Business?

„HR muss nicht nur administrieren, sondern aktiv zum Wachstum und zur Veränderung des Unternehmens beitragen“, erklärt beispielsweise Katharina Baran, Vorstandsmitglied von Tüv Rheinland, im Buch. Auch Julia Bangerth, stellvertretende Vorstandsvorsitzende von Datev, betont, dass HR eng mit den operativen Bereichen verbunden sein muss, um die Unternehmensziele zu erreichen. Auf der Podiumsdiskussion in Köln ging Berger von Stada sogar noch einen Schritt weiter: „In meiner Vorstellung ist HR nicht nur Partner of the Business, sondern Part of the Business“, sagte sie dort.

Allerdings: Während HR in der Transformation eine tragende Rolle einnehmen muss, kämpfen Personalabteilungen selbst mit Herausforderungen durch Digitalisierung und Kostendruck. Die Repositionierung von HR funktioniert nur, wenn die administrativen Themen effektiv abgedeckt werden und so der Raum entsteht, wirklich zum Teil des Business zu werden. Harrer fügt hinzu: „Human Resources Management kann heißen: das Management von Menschen als Ressourcen. Oder es heißt: das Management von menschlichen Ressourcen. HR muss sich entscheiden.“ ■

DAS TOP-FOKUS-MODELL AUS HR REINVENTED

Das Top-Fokus-Modell (TOP-Modell) aus dem Dokument „HR Reinvented“ bezieht sich auf ein strategisches HR-Framework, das ursprünglich 2017 entwickelt wurde, um die Personalstrategie auf die sich wandelnden Herausforderungen der Geschäftswelt abzustimmen. Es zielt darauf ab, die Rolle des Personalmanagements (HR) als strategischer Partner im Unternehmen zu stärken.

Das Modell umfasst vier Hauptfokusbereiche:

- **Die Organisation:** Dieser Bereich konzentriert sich auf die langfristige strategische Ausrichtung der Organisation und deren Transformation. Es geht darum, wie die Organisation und ihre Kultur an eine sich verändernde Arbeitswelt angepasst werden können.
- **Die Arbeit:** Hier wird die Optimierung der Zusammenarbeit und der Arbeitsergebnisse innerhalb von Teams und Abteilungen behandelt, um eine effiziente Leistung zu erzielen.
- **Die Mitarbeitenden:** Der Fokus liegt auf der Entwicklung der Belegschaft und dem Einklang zwischen den Unternehmenszielen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.
- **Die HR-Plattform:** Diese bildet die Grundlage für die Umsetzung der anderen drei Bereiche und umfasst die Effizienz von Personalprozessen, die Nutzung von Mitarbeitendendaten und die Integration von Technologien.



25 YEARS

TIME FOR NEW BEGINNINGS

Europas führende Plattform für People & Organisational Performance

Zukunft Personal Expo Events - 25 Jahre Inspiration und Innovation

Unter dem Jubiläumsmotto „TIME FOR NEW BEGINNINGS“ blickt Zukunft Personal konsequent nach vorn – auf eine Arbeitswelt, die sich mitten im Umbruch befindet.

Erlebe die Arbeitswelt wie nie zuvor: agiler, digitaler, disruptiver!

Im ZP-Jubiläumsjahr tauschen sich Entscheider:innen, Führungskräfte und HR-Verantwortliche in Köln und München über die Arbeitswelt von morgen aus. Inspirierende Programminhalte, Best Cases, innovative Produkte und Live-Trainings bieten den Besuchenden hochwertigen Wissenstransfer und konkrete Lösungen.

HR im Wandel - Deine Chance Teil der Zukunft zu sein

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte. Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Expert:innen und netzwerke mit Branchenkolleg:innen.

ZP Europe

09 - 11 September 2025

Koelnmesse

Vorabregistrieren

Personalmesse

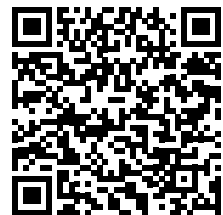
15 - 16 Oktober 2025

MOC München

zukunft-personal.com

BE PART OF THIS!

JETZT KOSTENFREIES TICKET SICHERN!



Hier QR-Code scannen, weitere Informationen erhalten und **Free Ticket** für die ZP Europe und Personalmesse erhalten!



Foto: stock.adobe.com, AdobeStock_wrtaya

Unter Druck

Der deutsche Mittelstand hat derzeit mit vielen Herausforderungen zu kämpfen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Chemieunternehmen setzt dabei auf agile Methoden.

► Die deutsche Industrie befindet sich mitten in einer Transformation. Große und konservativ agierende Unternehmen mit traditionell geprägten Strukturen sehen sich, trotz ihrer Marktmacht, im Kontext zunehmender Internationalisierung mit einem steigenden Wettbewerbsdruck konfrontiert. Die herausfordernde Situation am Standort Deutschland wird auch in der Chemiebranche durch den zunehmenden Fachkräftemangel verschärft. Besonders mittelständische Un-

ternehmen spüren die Auswirkungen und den daraus resultierenden Konkurrenzdruck. Sie müssen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden, um hochqualifizierte Fachkräfte zu binden. Der Mittelständler Levaco (Eigenschreibweise LEVACO, d. Red.) muss sich in all diesen Bereichen gegen Konzerne wie Bayer oder BASF durchsetzen und in volatilen Märkten behaupten.

Abbau von Hierarchieebenen

Levaco, als Mittelständler aufgebaut, benötigt Personal mit dem richtigen Mindset: eigenverantwortlich, unternehmerisch und lösungsorientiert. Die Umstellung von Konzern- zu Mittelstandsstrukturen erforderte Lösungen, um eine neue Teamkultur und effektiven Wissenstransfer zu schaffen. Das Unternehmen hat sich daher bewusst dazu entschieden, die bestehenden Strukturen und Hierarchieebenen abzubauen. Denn wer seine Mitarbeitenden dazu befähigen möchte, eigene Ideen einzubringen und unternehmerischer zu agieren, sollte den Spielraum der Mitarbeiterinnen und

CASE STUDY

Levaco Chemicals GmbH



Foto: André Schuster, Völlack

Levaco Chemicals ist einer der führenden Hersteller von Spezialchemikalien und Additiven mit Firmensitz im Innovationspark Leverkusen und Produktionsstandort im Chempark Leverkusen. Das Unternehmen beschäftigt rund 200 Mitarbeitende in Deutschland, Österreich, Brasilien und Hongkong.

Mitarbeiter nicht durch unnötige Hierarchieebenen einschränken.

Der Mittelständler erkannte, dass Entscheidungskompetenzen bewusst delegiert werden sollten, um der Belegschaft die Möglichkeit zu geben, Entscheidungsfindungsprozesse von A bis Z zu durchlaufen. Das bedeutet nicht, dass die Mitarbeitenden bei Beschlüssen nicht unterstützt werden. Es zeichnete sich schon nach kurzer Zeit ab: Mitarbeitende und Teams identifizieren sich ganz anders mit Themen und Aufgabenbereichen, wenn sie eigenständig agieren und Entscheidungen tragen dürfen und müssen.

Eigenverantwortung ist insbesondere auch im Kontext der digitalen Transformation entscheidend. Zwar setzt die Unternehmensführung mit ihrer Strategie übergeordnete Ziele und Leitplanken, doch die konkrete Umsetzung und Auswahl passender digitaler Lösungen liegen in den Händen der verantwortlichen Teams. Gerade durch eigenständiges Handeln und die aktive Mitgestaltung von Veränderungen können Unternehmen sicherstellen, dass sie auf die Herausforderungen des digitalen Wandels optimal vorbereitet sind.

Neue Workflows und Prozesse

Ein Beispiel: Levaco widmet sich derzeit dem Thema HR-Digitalisierung. Die Unternehmensführung gibt mit ihrer Strategie grobe Leitplanken vor. Die Entscheidung über die Auswahl der HR-Software wird aber der HR-Abteilung sowie dem zentralen Projektmanagement überlassen. Es obliegt dem HR- und Projektteam, HR-Tools zu sichten und die endgültige Auswahl zu treffen. Um die Effizienz der Arbeitsabläufe zu steigern, etablierte Levaco neue digitale Tools und Plattformen. Die Einführung agiler Methoden ermöglicht es den Teams, flexibler auf Veränderungen zu reagieren und Projekte effizienter zu steuern. Durch Workshops und Schulungen werden alle Mitarbeitenden mit den neuen Tools und Prozessen vertraut gemacht. Diese Maßnahmen stießen überwiegend auf positive Resonanz, da sie eine höhere Transparenz schaffen und den schnellen Zugriff auf relevante Daten erlauben.

Allerdings reagierten nicht alle Mitarbeitenden gleichermaßen auf die Transformationsprozesse: Während einige sich rasch an die Neuerungen anpassen, benötigen andere mehr Zeit und Unterstützung. Außerdem kann nicht in allen Unternehmensbereichen die gleiche Veränderungsgeschwindigkeit vorausgesetzt werden. Daher sollte die Führungsebene bei einer solchen Transformation eine kontinuierliche Beglei-

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

- **Unterschiedliche Lerngeschwindigkeit:** Eine wesentliche Herausforderung bestand darin, dass nicht alle Mitarbeitenden die Veränderungen im gleichen Tempo annahmen. Dies führte anfänglich zu Uneinheitlichkeit und Verzögerungen in der Umsetzung.
- **Akzeptanz nicht optimal:** Rückblickend wären eine intensivere initiale Kommunikation und klarere Vermittlung der Vision hilfreich gewesen, um die Akzeptanz für die Neuerungen im Unternehmen zu erhöhen.
- **Planung teils zu kurz gedacht:** Durch eine vorausschauende Planung und engere Begleitung der Mitarbeitenden hätte das Projekt noch reibungsloser verlaufen können.

tung sicherstellen, regelmäßiges Feedback einholen und den größten gemeinsamen Nenner in der Belegschaft finden.

Empowerment und Fehlerkultur

Die Mitarbeitenden mit Entscheidungskompetenzen auszustatten, bedeutet auch, dass man unterschiedliche Meinungen und mögliche Fehlentscheidungen berücksichtigen muss. Denn nicht jede getroffene Entscheidung wird mit den Vorstellungen der Führungskraft oder der Geschäftsleitung übereinstimmen. Das kann zu Beginn des Transformationsprozesses zu Reibungen führen, da schnell zwischen „richtig“ und „falsch“ unterschieden wird. Delegieren – das bedeutet Loslassen. Führungskräfte müssen Vertrauen in

Es kann bisweilen herausfordernd sein, sich auf Wege und Methoden einzulassen, die man selbst so nicht gewählt hätte.

ihre Teams haben. Es kann bisweilen herausfordernd sein, sich auf Wege und Methoden einzulassen, die man selbst so nicht gewählt hätte. Oder nur dann einzugreifen, wenn es zwingend notwendig ist und sich nicht vermeiden lässt.

Bei dem Change-Prozess von Levaco hat es geholfen, den Blickwinkel zu erweitern. Denn eines darf nicht vergessen werden: Mitarbeitende sind keine KI, die immer wieder die gleiche Berechnung durchführen würde, um zum bestmöglichen Ergebnis zu kommen. Sie bringen ihre ganz eigenen Interessen und Stärken in das Unternehmen ein, aber eben auch ihre Schwächen und Fehler. Irren ist menschlich. Daher kann es bei gleicher Argumentationsgrundlage unterschiedliche Szenarien geben. Das, was für die eine Person ein Fehler ist, erscheint einer anderen Person vielleicht

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Implementierte Agilität:** Levaco hat durch flexible Strukturen und schnelle Entscheidungswege die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt.
- **Effizienz und Flexibilität:** Die Einführung neuer Workflows und digitaler Tools hat die Effizienz und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöht.
- **Mehr Eigenverantwortung:** Flachere Hierarchien und delegierte Entscheidungskompetenzen stärken die Eigenverantwortung und Mitarbeiteridentifikation.
- **Teamkultur:** Mit der Förderung von High Performance Teams steht die Teamorientierung im Mittelpunkt, was zu überdurchschnittlichen Ergebnissen führt.
- **Digitale Transformation:** Ein zukunftsorientierter KI-Ansatz und Automatisierung minimieren monotone Prozesse und schaffen kreativen Freiraum.
- **Innovationskraft:** Die strategische Ausrichtung auf Innovation und Know-how hat die Grundlage für langfristigen Erfolg geschaffen.
- **Kundenfokus:** Durch die Implementierung der Transformation konnte Levaco seine Kundschaft besser in den Mittelpunkt stellen.
- **Employer Branding:** Die Maßnahmen haben dazu beigetragen, Levaco als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

weiterhin als richtig, oder auch gar nicht so wichtig. Das Schaffen einer Fehlerkultur bedeutet somit vielmehr auch, Sicherheit zu geben. Führungskräfte

Der im deutschen Mittelstand oft verbreitete Pragmatismus reicht hier nicht aus – Zwischenlösungen sollten vermieden werden.

AUTOR UND AUTORIN



Marius J. L. Mühlenberg,
CEO, Levaco Chemicals,
Leverkusen



Magdalena Langel,
Personalreferentin, Levaco
Chemicals, Leverkusen
marketing@levaco.com

agieren hier als Coach und sollten beim Lernprozess unterstützen. So könnten sie den Mitarbeitenden beispielsweise weitere Anhaltspunkte mitgeben, die für die Entscheidungsfindung wichtig sind. Wichtig ist: Der Lernprozess der Mitarbeitenden sollte von den Führungskräften aktiv eingefordert werden. Fehler sollten sich nicht unnötig oft wiederholen. Die Eigenverantwortung beziehungsweise die damit zugestanden Freiräume gehen immer mit Leistung einher. Die Eigenverantwortung ist als Vertrauensvorschuss zu verstehen – im Gegenzug sollte Leistung der Mitarbeitenden erwartet werden. Ein Win-win für beide Seiten.

Neben empathischem Leadership, der verstärkten Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie dem damit einhergehendem Empowerment ist es essenziell, stärkenorientiertes Arbeiten zu fördern. Dieses Führungskonzept legt den Schwerpunkt darauf, die Talente und Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen, gezielt zu fördern und bestmöglich einzusetzen.

Dennoch soll der Entwicklungsprozess Mitarbeitende auch herausfordern, damit sie an ihren Aufgaben und Erfahrungen wachsen.

Anstatt jedoch vorrangig an vermeintlichen Schwächen zu arbeiten, wird darauf abgezielt, die bereits vorhandenen Stärken auszubauen und weiterzuentwickeln. Dies führt zu höherer Motivation, gesteigerter Leistungsbereitschaft und einer stärkeren Identifikation mit den Aufgaben und Zielen des Unternehmens. Es bedeutet aber auch zu akzeptieren, dass nicht alle Mitarbeitenden in die Eigenverantwortung gehen wollen. Andere werden eher im Hintergrund aktiv – und tragen so auch dazu bei, dass Prozesse laufen und Arbeiten erledigt werden. Beides ist wichtig – und wie so oft ist es eine Frage der richtigen Balance.

Erfolg nachhaltig machen

Nach den ersten Erfolgen des Transformationsprozesses plant der Chemie-Mittelständler auch weiterhin, in seine Mitarbeitenden, Führungskräfte und Unternehmenskultur zu investieren. Das Ziel: High Performance Teams. Sie stehen für herausragende Leistungsfähigkeit, erzielen überdurchschnittliche Ergebnisse und tragen nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei.

Sie agieren als Einheit: Es zählen die Errungenschaften des Teams.

Levaco sieht zudem in Digitalisierung und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz entscheidende Potenziale für den Mittelstand. Automatisierung von repetitiven Aufgaben kann Prozesse minimieren, die Wertschöpfung steigern und

gleichzeitig Raum für Kreativität schaffen. So kann mehr Freude an der Arbeit für die Mitarbeitenden ermöglicht und ein wichtiger Beitrag zur angestrebten High-Performance-Culture geschaffen werden. Ein zentraler Erfolgsfaktor für Levacos KI-Strategie ist dabei die Sicherstellung sauberer Stammdaten und standardisierter Prozesse. Der im deutschen Mittelstand oft verbreitete Pragmatismus reicht hier nicht aus – Zwischenlösungen sollten vermieden werden. Stattdessen setzt Levaco auf durchdachte Startbedingungen und schrittweises, nutzerorientiertes Vorgehen.

Für Levaco ist Agilität mehr als nur ein Schlagwort: Sie zu implementieren, erfordert tiefgreifende Veränderungen, zahlt jedoch nachhaltig auf Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft ein. Für Mittelständler, die erfolgreich sein und bleiben wollen, ist sie der Schlüssel zum Erfolg und ein Garant für die Arbeitgeberattraktivität. Das gilt nicht nur für KMU aus konservativen Branchen wie der Chemie. ■

HR hat die Insights – jetzt braucht es die Aufmerksamkeit.

Wenn HR wirklich einen Platz am Entscheidungstisch will, muss es vor allem die Führungsebene überzeugen – mit strategisch aufbereiteten HR-Daten.

Wie HR sich Gehör im Management verschafft

Viele HR-Verantwortliche wissen genau, wo es im Unternehmen hakt: hohe Fluktuation, lange Time-to-Hire oder fehlende Entwicklungspfade. Doch solange diese Erkenntnisse nicht in der Chefetage ankommen, bleiben sie oft wirkungslos. Entscheidend ist: Daten müssen strategisch präsentiert werden – mit Bezug zu Geschäftszielen und klarer wirtschaftlicher Relevanz.

HR-Daten strategisch verknüpfen

Der Schlüssel liegt darin, HR-Kennzahlen in unternehmerischen Nutzen zu übersetzen. Kündigen z. B. junge Ingenieur:innen überdurchschnittlich oft, kostet das schnell Millionen in Recruiting-Kosten und verlorener Produktivität. Wer aufzeigt, dass



gezielte Maßnahmen zu messbarer Einsparung führen, bringt Entscheider:innen zum Zuhören. Damit das gelingt, braucht es vier Dinge:

1. Ziele des Managements verstehen
2. Relevante HR-KPIs auswählen
3. Kosten des Problems beziffern
4. Lösungen kurz und zielgerichtet darstellen

Daten sind erst der Anfang

Daten zeigen Probleme – aber erst ein klares Narrativ überzeugt. Wer Zahlen in Business-Sprache übersetzt, verschafft HR-Projekten endlich das Budget, das sie verdienen. Wie genau Sie ein überzeugendes Daten-Narrativ für CEO, CFO und COO entwickeln, erfahren Sie im neuen Leitfaden von Personio.

Personio

Mehr Budget für HR: So überzeugen Sie das Management

Sie wollen mit Ihrer Personalarbeit wirklich etwas bewegen – aber wissen nicht, wie Sie das Management überzeugen?

Im neuen Leitfaden von Personio lernen Sie, wie Sie basierend auf HR-Daten maßgeschneiderte Botschaften entwickeln, um CEO, CFO & Co. ins Boot zu holen.



Jetzt kostenlos herunterladen

personio.de



Der übersehene Erfolgsfaktor im Employer Branding

Erfahrene Fachkräfte werden immer wichtiger. Wie Sie Ihr Employer Branding altersinklusiv gestalten, erklärt unser Kolumnist Marcus Merheim.

► Wir schreiben das Jahr 2035: Auf der „Future of Work“-Messe in Frankfurt herrscht Hochbetrieb. Etliche Unternehmen aus Technologie, Beratung und Industrie präsentieren sich. Vor dem Stand eines renommierten Beratungsunternehmens bildet sich eine lange Schlange. Mittendrin tummelt sich Thomas M., 68 Jahre alt. Thomas ist Projektmanager im Bereich Infrastruktur mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Umsetzung komplexer Bau- und Energieprojekte. Personalverantwortliche buhlen um ihn. Zu ihren Angeboten gehören „flexible Remote-Modelle“, „individuelle Gesundheits-Coachings“ und „Karrierewege für Golden Ager“. Sie alle wissen: Wer Thomas für sich gewinnt, sichert sich nicht nur Expertise, sondern auch ein stabiles Netzwerk und wertvolle Führungskompetenzen. Kurzum: Erfahrung ist das neue Gold.

Vor zehn Jahren, also in unserem Jahr 2025, sieht die Realität allerdings anders aus. Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt ist vielerorts Alltag. Unternehmen inszenieren sich mit ihrem Employer Branding als jung, dynamisch und digital – jedoch oft auf Kosten der Altersvielfalt.

Arbeitnehmer 50 oder 60 plus sollten eigentlich deutlich sichtbarer sein. Insbesondere vor dem Hintergrund der massiven demografischen Verschiebungen und deren Konsequenzen sollten Menschen wie Thomas in der Arbeitgeberkommunikation wesentlich stärker berücksichtigt werden. Ihre Bedürfnisse und Erwartungen finden bislang zu wenig Beachtung. Das enorme Potenzial, das diese Kohorte bietet, bleibt noch weitgehend ungenutzt.

Daten der Bundeszentrale für politische Bildung zeigen, dass im vergangenen Jahr fast jeder und jede Zehnte der 70- bis 74-Jährigen am Erwerbsleben beteiligt war. Das entspricht mehr als einer Verdreifachung der Quote seit 2003.

Trotzdem richtet sich der Großteil der Kommunikation in Karriereportalen und in Recruiting-Kampagnen an jüngere Zielgruppen. Von der Bildsprache bis zu den Botschaften: Alter wird in der Kommunikation nicht als Kompetenzquelle sichtbar gemacht. Dabei bringen viele ältere Talente genau das, was Unternehmen jetzt dringend brau-

chen: Krisenresistenz, Lebenserfahrung, Führungsstärke, Mentoring-Fähigkeit und ein hohes Maß an Loyalität. Employer Branding, das diese Kompetenzen ignoriert, vergeudet nicht nur wertvolle Arbeitskraft. Es sendet oben-drin ein fatales Ausgrenzungssignal an alle Generationen.

Bitte nicht falsch verstehen: Es geht keineswegs darum, die Ansprache junger Talente zu vernachlässigen – im Gegenteil. Gerade bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen oder Berufseinstiegspositionen bleibt eine zielgerichtete Kommunikation für junge Menschen essenziell. Entscheidend ist jedoch, parallel und differenziert zu kommunizieren: lebensphasengerecht, altersinklusiv und ohne eine Alterskohorte auszuschließen.

Dabei ist es wichtig, auch mögliche Herausforderungen zu betrachten. Studien zeigen, dass Altersdiversität in Teams nicht automatisch zu besseren Ergebnissen führt. Unterschiedliche Kommunikationsstile, Werte oder Erwartungen können zu Konflikten führen. Ohne ein aktives Diversitätsmanagement besteht möglicherweise sogar die Gefahr, dass Altersdiversität zu geringerem Commitment oder zur Reproduktion von Vorurteilen führt.

Klar ist aber: Die Vorstellung, dass mit 60 Schluss sein muss, ist längst überholt. Wer heute die Potenziale älterer Talente übersieht, wird morgen um sie kämpfen. Die Zukunft der Arbeit ist altersdivers, flexibel und lebensphasengerecht. Arbeitgeber, die ihr Employer Branding rechtzeitig darauf ausrichten, werden sich im Wettbewerb um die besten Köpfe behaupten. Denn Talent kennt kein Verfallsdatum. Und Employer Branding sollte es auch nicht tun. ■



Foto: Till Tilmann

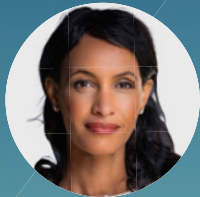
Marcus Merheim ist Gründer und Geschäftsführer von Hooman Employer Marketing. Auf personalwirtschaft.de schreibt er regelmäßig über Employer Branding – mit einem Fokus auf kleine und mittelständische Unternehmen.

Menschen verbinden, Zukunft gestalten

Neue Impulse, Diskussionsrunden und Praxisvorträge:
Alles, was HR-Entscheider zum Thema strategisches
Personalmanagement wissen sollten.
An zwei Tagen, in einer Veranstaltung,
im Dialog mit den Besten der HR-Profession.

Jetzt anmelden!

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Dr. Saba Kascha
Chief Human
Resources Officer
Canon Deutschland



Konstanze Marinoff
Chief People &
Culture Officer
Sana Kliniken AG



Dirk Schulte
Chief Human
Resources Officer
thyssenkrupp Steel
Europe AG



Sophie von Saldern
Global Head of
Human Resources
Covestro AG



Cawa Younasi
Geschäftsführer
Charta der Vielfalt

Veranstalter



Ein Unternehmen der FAZ-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten



Aussteller

d DEUTSCHE
INTERIM AG

Onilo



Die Titelstrecke im Überblick

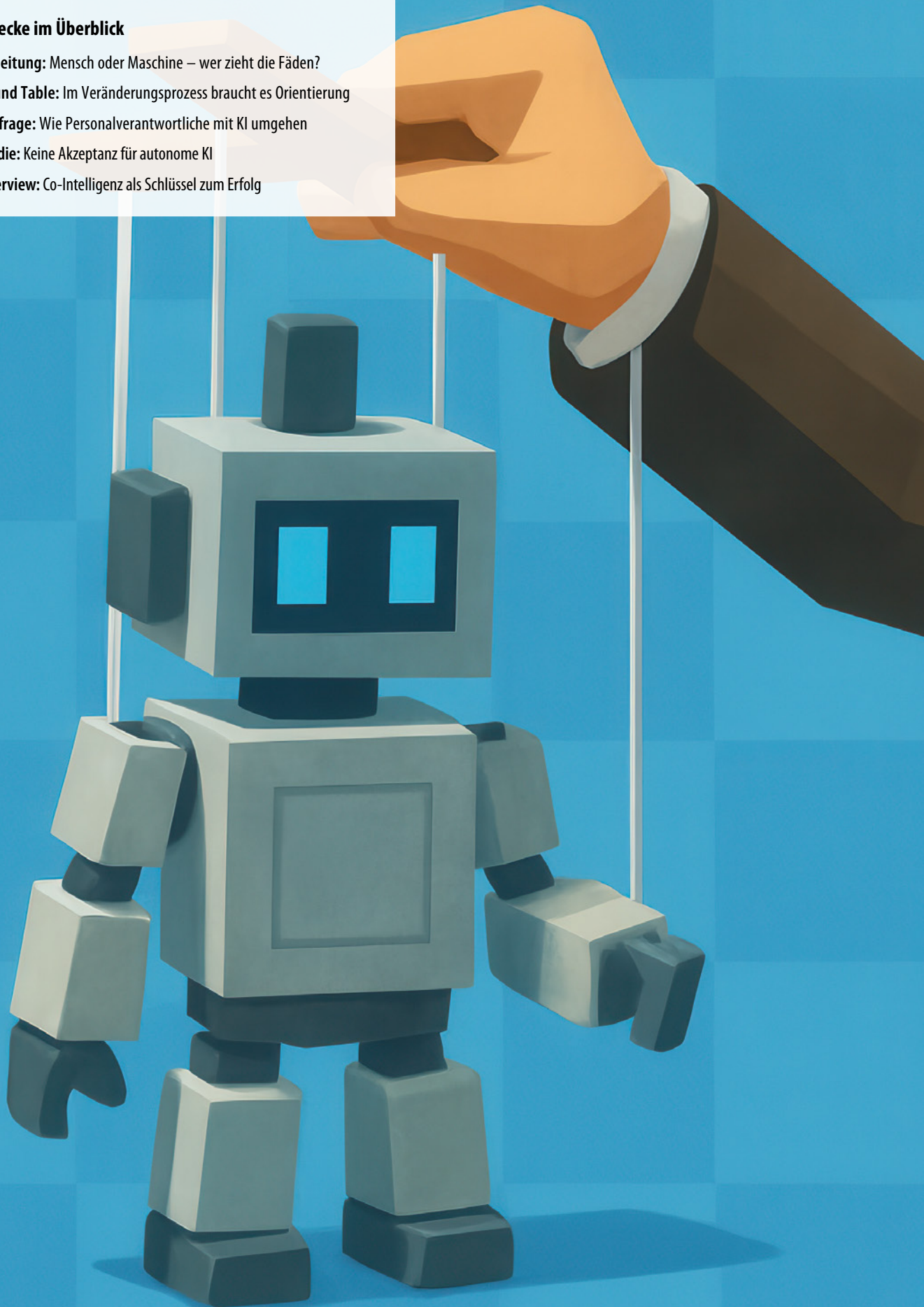
Seite 24: **Einleitung:** Mensch oder Maschine – wer zieht die Fäden?

Seite 28: **Round Table:** Im Veränderungsprozess braucht es Orientierung

Seite 34: **Umfrage:** Wie Personalverantwortliche mit KI umgehen

Seite 36: **Studie:** Keine Akzeptanz für autonome KI

Seite 40: **Interview:** Co-Intelligenz als Schlüssel zum Erfolg





Zwischen Kontrollverlust und Kulturwandel

Warum Künstliche Intelligenz für HR zur Überlebensfrage wird – und welche Baustellen jetzt Priorität haben. KI verändert nicht nur Abläufe, sondern auch Macht und Verantwortung im Unternehmen.

VON SVEN FROST

► Anna Müller, derzeit Senior HR Managerin bei einem mittelständischen Unternehmen, ist nervös – sie hat sich auf eine neue Stelle beworben und führt gerade ihr erstes Bewerbungsgespräch mit einer KI. Ein Interface flimmert auf, Fragen erscheinen in sachlichem Ton: „Bitte schildern Sie ein Projekt, auf das Sie besonders stolz sind.“ Anna

antwortet, beobachtet das pulsierende Analyseinterface. Nach wenigen Minuten folgt das Urteil: „Ihre Bewertung liegt bei 72,3 Prozent – leider nicht gut genug für ein Vorstellungsgespräch.“

Die geschilderte Situation ist fiktiv und in dieser Form derzeit eher Zukunftsmusik – spiegelt aber dennoch die

Revolution wider, in der das Recruiting im Speziellen und HR im Allgemeinen derzeit steckt. Künstliche Intelligenz krepelt Human Resources um – und zwar schneller, als vielen lieb ist. Zwischen Effizienzversprechen und Ethikfragen, Tool-Hype und Kompetenzlücken stehen Personalabteilungen am Scheideweg: mitziehen, hinterfragen oder bremsen? Die Diskussion ist längst mehr als ein IT-Thema – sie wird zur kulturellen Reifeprüfung für HR.

Unsicherheit trifft Umsetzungsdruck

Ist man optimistisch, teilt man wahrscheinlich die Position von Franziska Priebe vom Softwareanbieter Sage: „KI ist zwar kein Allheilmittel für alle HR-Herausforderungen, aber wenn sie klug, ethisch und strategisch eingesetzt wird, kann die Personalabteilung weniger prozessorientiert sein und sich mehr auf den Menschen konzentrieren.“ Klug, ethisch, strategisch, schön und gut, aber wie gelingt das?

Was zahlreiche Unternehmen vereint, ist der Drang, „etwas mit KI zu machen“ – auch wenn der konkrete Fahrplan fehlt. Der Alltag in vielen HR-Abteilungen zeigt: Während Tools wie ChatGPT inzwischen breite Bekanntheit genießen, bleiben strategische Integration, Governance-Strukturen und ethische Leitplanken oft vage. Besonders kleinere und mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sinnvolle Einsatzbereiche von KI zu identifizieren, ohne dabei die Kontrolle zu verlieren.

Dabei gäbe es genug Baustellen: Datenschutz und Mitbestimmung, Fachkräfteentwicklung, Nachwuchsförderung, Recruiting. Gerade administrative Bereiche versprechen Effizienzgewinne durch Automatisierung. Aber auch dort gilt: Ohne Strategie droht der Schwenk zur KI zur Nebelkerze zu werden.

Wenn der Einstieg fehlt: KI in der Ausbildung

Diese Unsicherheit in der strategischen Ausrichtung wirkt sich auch auf die betriebliche Ausbildung und beim Berufseinstieg aus. Denn wer KI einführen will, muss sich fragen, wie junge Talente künftig lernen und wachsen können, wenn zentrale Aufgaben plötzlich automatisiert werden.

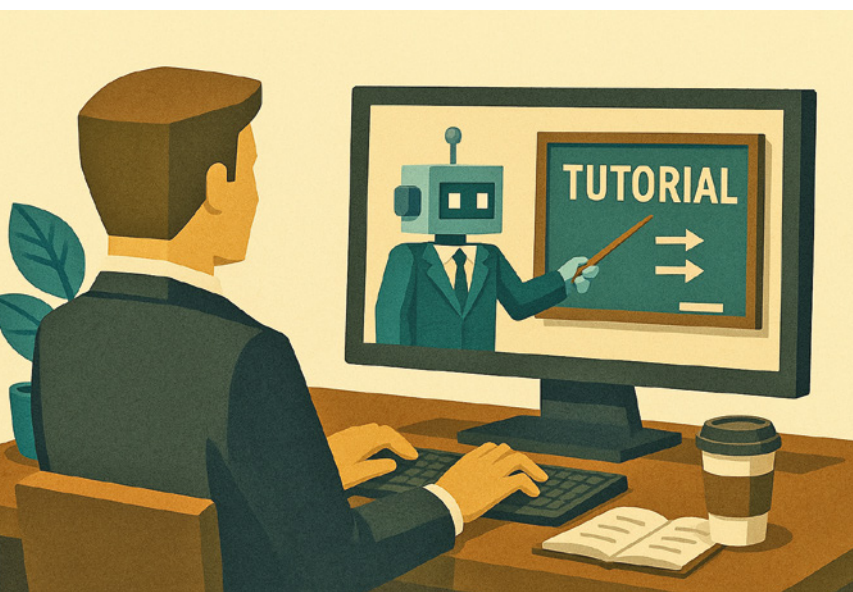
„In vielen Ausbildungsprogrammen wurden klassische Einstiegsaufgaben stillschweigend an KI übergeben – ohne den didaktischen Rahmen anzupassen“, kritisiert zum Beispiel Julia Beyen, Redakteurin beim Fachverlag Juve, den zunehmenden Einfluss von KI in der juristischen Ausbildung. „Gerade der erste Entwurf, das Ringen um Struktur und Argumentation, ist ein zentraler Lernschritt – den KI nicht ersetzen kann.“

Diese Problematik zeigt sich besonders am Anfang der Karriere. In immer mehr White-Collar-Berufen übernehmen KI-Systeme klassische Einstiegsaufgaben. Ob journalistische Recherche, juristische Schriftsaterstellung oder einfaches Coding – was früher dem Nachwuchs vorbehalten war, übernimmt heute die Maschine. „Der Nachwuchs lernt nicht mehr, worauf es ankommt“, warnt Philipp Klöckner, Digitalunternehmer und KI-Experte. Ohne Übung fehlt jungen Fachkräften häufig die nötige Fehlerkultur – sie lernen Ergebnisse zu akzeptieren, statt sie zu hinterfragen. Gerade in Berufen, die auf reflektiertem Denken, sprachlicher Präzision oder juristischer Argumentation beruhen, sind diese Verluste gravierend. Diese Aspekte betreffen nicht nur die ersten Berufsjahre – sie verändern das Fundament beruflicher Qualifizierung. Unternehmen, die auf eine schnelle Integration von KI setzen, ohne die Ausbildungslogik mitzudenken, riskieren eine wachsende Kompetenzlücke.

Lernprozesse neu gestalten

Doch es gibt auch optimistische Stimmen, die den Wandel als Chance begreifen. So plädiert etwa Inka Knappertsbusch, Fachanwältin für Arbeitsrecht bei CMS, dafür, KI als Mentor statt als Ersatz zu begreifen. Wenn Routineaufgaben automatisiert werden, entstehe Freiraum für Kreativität, kritisches Denken und strategisches Arbeiten. Lernprozesse müssten dafür aber bewusster gestaltet werden: mit Reflexionsphasen, persönlichem Feedback und bewusst gewählten Aufgaben.

Gerade in der Ausbildung könnten hybride Lernmodelle helfen, den Spagat zwischen Automatisierung und Kompetenzentwicklung zu meistern. Die TU Dortmund etwa zeigt mit interdisziplinären Seminaren, wie es gehen kann: Journalistik- und Informatikstudierende arbeiten dort gemeinsam mit generativer KI, analysieren die Ergebnisse, lernen voneinander. Auch in der juristischen Ausbildung entstehen neue Modelle, die klassische Lern-



ziele mit digitalen Tools verbinden – nicht als Ersatz, sondern als Erweiterung.

Die große Baustelle HR-Strategie

Trotz aller Möglichkeiten der neuen Technik sollte man deren Chancen auch realistisch sehen, empfiehlt Walter Jochmann, Kienbaum-Geschäftsführer: „Der anfängliche Hype hat sich mittlerweile in eine realistische Neubewertung verwandelt – eine Phase, in der das Potenzial zwar weiterhin erkannt wird, die Umsetzung jedoch pragmatisch betrachtet werden muss.“ Ergo: Es braucht bei der Einführung von KI eine clevere HR-Strategie.

Diese Forderung nach strategischer Einbettung greift ein grundsätzliches Defizit auf: Trotz vieler Einzelinitiativen in der Breite fehlt oft eine solche KI-Strategie. Laut einer Studie der Personalberatung Kienbaum und des Bundesverbands der Personalmanager*innen (BPM) befinden sich 55 Prozent der Unternehmen noch in der Experimentierphase mit generativer KI. Nur eine kleine Minderheit nutzt die neue Technik als integralen Bestandteil ihrer HR-Strategie. Dabei könnte die Technologie helfen, HR vom Verwalter zum Gestalter zu transformieren – etwa durch datengetriebene Entscheidungen, passgenaues Talentmanagement oder intelligentes Kompetenzmapping.

Aber auch hier gilt: Ohne Klarheit über Rollen, Prozesse und Ziele bleibt KI ein Tool ohne Wirkung. Voraussetzung ist ein konsistenter Plan: Welche Prozesse sollen automatisiert werden? Welche ethischen Grenzen gelten? Wer trägt Verantwortung für Ergebnisse? Diese Fragen sind zentral, wenn KI nicht zum Selbstzweck verkommen soll.

Neue Risiken durch KI-Agenten

Diese fehlende strategische Fundierung betrifft nicht nur klassische HR-Prozesse – sie zeigt sich besonders deutlich auch in technologischen Innovationen, die mit großer Geschwindigkeit Einzug halten.

Eine besonders dynamische Entwicklung verzeichnen sogenannte KI-Agenten. Laut einer aktuellen Studie des Identitätssicherheitsanbieters Sailpoint setzen zwar bereits 82 Prozent der Unternehmen solche autonomen Systeme ein – doch nur 44 Prozent verfügen über Schutzrichtlinien. Besonders alarmierend: 96 Prozent der befragten Technologieexpertinnen und -experten sehen in KI-Agenten ein wachsendes Sicherheitsrisiko, und 98 Prozent planen dennoch, deren Nutzung im kommenden Jahr auszuweiten.

Diese Agenten agieren zunehmend autonom, greifen auf sensible Daten zu und sind in der Lage, selbstständig Entscheidungen zu treffen oder sogar neue Unteragenten zu generieren. 72 Prozent der Befragten stufen sie als

gefährlicher ein als klassische Maschinenidentitäten. Die Risiken reichen von unbeabsichtigten Aktionen über fehlerhafte Entscheidungen auf Basis unvollständiger Daten bis hin zur Preisgabe von Zugangsdaten – Letzteres berichteten immerhin 23 Prozent der Befragten.

Sailpoint fordert deshalb einen identitätsorientierten Ansatz: KI-Agenten sollten wie menschliche Identitäten behandelt werden – mit minimalen Rechten, klaren Zugriffsregelungen und vollständiger Auditierbarkeit. In Zeiten zunehmender Vernetzung und hybrider Arbeitsmodelle ist dies nicht nur ein Sicherheits-, sondern auch ein Compliance-Thema, das HR gemeinsam mit IT und Datenschutz verantworten muss. Denn ohne ausreichende Governance droht nicht nur Datenverlust, sondern auch ein massiver Reputationsschaden.

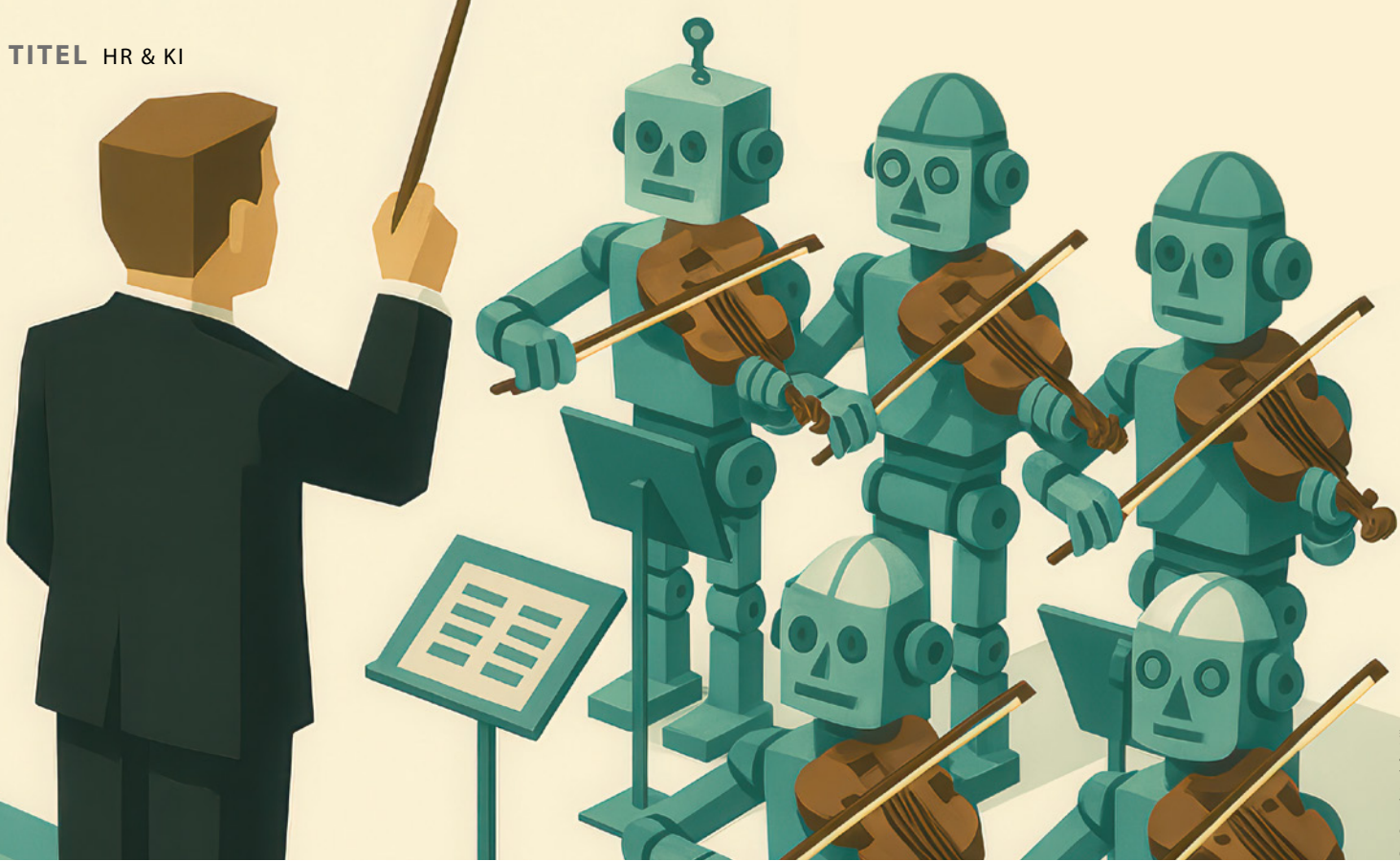
Regulierung, Vertrauen, Kompetenz

Auch regulatorisch wird der Druck steigen. Der EU AI Act gibt einen Rahmen vor, der bis 2026 verpflichtend wird. HR-Abteilungen müssen sich bereits jetzt mit Fragen der Transparenz, der technischen Robustheit und des Datenschutzes auseinandersetzen. Diese Anforderungen betreffen nicht nur Entwicklerinnen und Entwickler, sondern auch HR-Verantwortliche, die KI in sensible Prozesse integrieren wollen. Pilotprojekte, ethische Richtlinien und intensive Kommunikation helfen, Vertrauen zu schaffen – intern wie extern.

Was also tun? Der Aufbau von Kompetenz, Vertrauen und regulatorischer Klarheit ist jedenfalls nur die halbe Miete. Auch mit der besten Technologie, den klarsten Regeln und geschulten Teams bleibt eine entscheidende Frage: Ist die Organisation bereit, sich zu verändern? KI kann HR revolutionieren – wenn Haltung, Struktur und Mut zusammenkommen. Entscheidend ist nicht das nächste Tool, sondern vor allem auch der Wille zur Veränderung.

KI als Sparringspartner

Wer KI als Sparringspartner begreift, kann Prozesse verbessern, Kompetenzen fördern und HR neu denken. Vor allem eine Verzahnung von HR und IT wird immer wichtiger, meint etwa Dr. Bernd Blessin, Personalchef der L-Bank: „HR und IT sind Partner für die Zukunft. Gemeinsam gestalten sie die digitale und kulturelle Transformation.“ Aber auch der beste Wille zur Zusammenarbeit und die beste KI-Strategie brauchen ein stabiles Fundament: Governance, Ethik, Kompetenzen – und eine Kultur des Ausprobierens. Wer jedoch planlos automatisiert, riskiert Kontrollverlust statt Fortschritt. Denn am Ende bleibt die Künstliche Intelligenz nur so gut wie die Fragen, die wir ihr stellen – und die Antworten, die wir daraus machen. ■



Der Mensch muss den Takt vorgeben

Wie verändert Künstliche Intelligenz die Rolle von HR? Beim Round Table der Personalwirtschaft diskutierten die Experten über Chancen und Risiken der revolutionären Technik. Klar ist: Zwischen Aufbruchstimmung und Unsicherheit braucht es vor allem Orientierung.

VON ULLI PESCH



► Zwar redet sprichwörtlich die ganze Welt über die Vor- und manchmal auch die Nachteile des Einsatzes von KI, dennoch sind nach wie vor in Unternehmen viele Fragen zu ihrem Einsatz offen. Wie weit sind Unternehmen und HR bereits in der Praxis? Wo drückt der Schuh, wenn es um den Governance- und gesetzeskonformen Umgang damit geht? Lassen sich Umsetzung und auch die anfallenden Kosten durch Use Cases un-

termauern? Wie wird KI möglicherweise die Rolle von HR beeinflussen und verändern?

KI-Readiness der Kunden diffus

Das Wissen über den richtigen Umgang mit KI im Unternehmen ist offenbar nach wie vor gering, der Beratungsbedarf auf allen Ebenen hoch. Robin Wunsch, CEO des Software-Anbieters Guidecom, zeichnet ein differenziertes Bild zum aktuellen Zustand des Einsatzes von KI: „Aktuell ist der Status quo in vielen Unternehmen noch von großer Unsicherheit geprägt. Viele fragen sich, was bereits mit KI möglich ist und was man davon selbst umsetzen sollte. Genauso geht es um die Frage, ob die Mitarbeitenden bereits über alle notwendigen Kompetenzen verfügen oder wer welches Upskilling benötigt.“

Auch wenn die technische Hürde beim Einstieg in Large Language Modelle tatsächlich relativ niedrig ist, müssen nach wie vor eine Vielzahl grundsätzlicher Fragen

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten zu einem Round Table ein. In der aktuellen Runde diskutierten die Teilnehmenden über aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich Künstliche Intelligenz und ihren Einsatz in HR. Die Expertenrunde wurde per Videokonferenz durchgeführt und von **Sven Frost, Redakteur der Personalwirtschaft**, moderiert.



Foto: Jonas Betermann

beantwortet werden. „Man muss zum Beispiel zwischen privater und geschäftlicher Nutzung unterscheiden“, betont Thomas Pry, Geschäftsführer der Mitarbeiter-Benefit-Plattform Belonio. „Darüber hinaus habe ich das Gefühl, dass vor allem die eher juristisch und administrativ geprägten Rollen bei diesem Thema nach wie vor eher unsicher sind, weil sie Bedenken in Sachen Prozesseffizienz und Sicherheit haben.“ Allerdings gebe es in anderen Rollen in Unternehmen Kreative, die sich eher an solche neuen Aufgaben herantrauten und viel besser mit disruptiven Veränderungen umgehen könnten. „Im Gegensatz dazu sind unternehmerisch orientierte Rollen, gerade im HR-Umfeld, eher zurückhaltender und warten erst einmal ab, wie die neue Technologie sich im Unternehmen bewährt“, fährt Pry fort.

Auch Marek Kraus, Country Manager Germany beim französischen Anbieter Lucca Software, kennt diese Unsicherheit der Kunden. „Unterwegs spreche ich viel mit mittelständischen Unternehmen. Da gibt es oft die Situation, dass die Leute nach KI fragen, aber gar nicht wissen, warum. Ich persönlich denke, dass auch wir als Software-Hersteller, Lösungsanbieter und Dienstleister noch sehr am Anfang der Reise stehen, vor allem auch im Hinblick, welche Szenarien man damit umsetzen kann“, vermutet er. Offenbar ist man sich vielfach in Unternehmen zwar darüber einig, dass sich mithilfe der KI vor allem Prozesse optimieren und beschleunigen lassen. Und das gelingt bei einfachen Prozessen, zum Beispiel beim durch KI generierten Ausarbeiten von Marketingtexten, ganz gut. Doch das Wissen um die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten eilt der Praxis nach wie vor weit voraus. So verweist Dr. Ulrich Fülbier, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei der Kanzlei Görg (Eigenschreibweise GÖRG), noch auf einen anderen Aspekt zum gegenwärtigen Status quo von KI bei seinen Mandanten: „Viele Unternehmen stehen aktuell unter dem Eindruck, bei der Nutzung von Künstlicher Intelligenz nicht den Anschluss verlieren zu dürfen – auch wenn die konkreten Einsatzmöglichkeiten oft noch unklar sind.“ „Es herrscht eine Mischung aus Neugier, Handlungsdruck und Unsicherheit“, fährt Fülbier fort. „Die Zukunftsfähigkeit von KI wird von allen Seiten gepredigt. Jedes Unternehmen überlegt daher, wie es seine Prozesse dahingehend optimieren kann.“

Auch Sebastian Thuma, COO bei D.vinci HR Systems (Eigenschreibweise d.vinci), stimmt dem, was im Hinblick auf die Heterogenität der KI gesagt wurde, zu: „Ich sehe es für viele als eine Wolke, die schwer zu greifen ist.“ Thuma glaubt allerdings, dass

viele Nutzerinnen und Nutzer die neue Technik noch kritisch sehen. „Teilweise haben Kunden oder Interessenten, sogar ganze Unternehmen, einfach Angst davor, weil das Thema diffus und so wenig greifbar ist.“ Er fordert: „Wir müssen zusehen, dass wir das Thema runterbrechen und greifbarer machen, was wirklich der Anwendungsfall ist.“

Arbeitnehmervertretung rechtzeitig einbinden

Fülbier erzählt von ersten, vor allem internationalen Mandanten, die bereits gezielt nach KI-Lösungen fragen, um Prozesse effizienter zu gestalten. Gleichzeitig würden Mandanten mit Betriebsräten nach entsprechenden betrieblichen Regelungen zur Einführung und Nutzung von KI fragen. Es gebe mehrere Rechtsbereiche, die bei der Nutzung von KI berührt seien, so Fülbier. Aber rechtlich sei das Ganze noch relativ überschaubar. „Ob Unternehmen nun eine neue Software oder eine KI-gestützte Lösung einführen – für uns in der Beratung macht das keinen grundsätzlichen Unterschied.“ Allerdings verweist er auf die unterschiedlichen kulturellen Eigenheiten der internationalen Mandantschaft: „Während es bei unseren deutschen Mandanten selbstverständlich ist, den Betriebsrat rechtzeitig in dieses Thema einzubinden, ist das im US-amerikanischen Rechtsraum komplett anders. Dort gilt: Je höher jemand in der Unternehmenshierarchie steht, umso umfassender ist seine Erwartung, Einblick in das Verhalten der ihm unterstellten Mitarbeitenden zu nehmen – teils bis in sehr private Bereiche hinein. Ob man das gut findet oder nicht – faktisch erschwert dieser grundsätzliche Unterschied den global einheitlichen Umgang mit KI erheblich“, kommentiert Fülbier die unterschiedlichen Rechtsauffassungen.

Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz genießt innerhalb der EU einen Sonderstatus, der Arbeitnehmer- und Personalvertretungen eine starke Position bei der Einführung von KI sichert. Deshalb gilt es, den Betriebsrat frühzeitig einzubinden. „Man kann wirklich versuchen, den anstehenden Wandel gemeinsam mit dem Betriebsrat zu gestalten“, bekräftigt Holger Jungk von Mercer. „In einem Projekt sind wir zusammen in eine offene Diskussion gegangen und haben dem Betriebsrat erläutert, dass wir durch KI in fünf Jahren ohnehin eine neue Organisation haben werden.“ Deshalb sei es wichtiger, sich darauf zu konzentrieren, welche Mitarbeitergruppen wie davon betroffen sein werden und diesen dann eine Perspektive zu bieten. „In der Konsequenz haben wir

„Ob Unternehmen nun eine neue Software oder eine KI-gestützte Lösung einführen – für uns in der Beratung macht das keinen grundsätzlichen Unterschied.“

Dr. Ulrich Fülbier, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner, Görg



Foto: Peter Meertl/Corporate Communications



Foto: Mercer

„Wo HR weiterhin eine wichtige Rolle spielt, sind die Bereiche People, Change und die kulturelle Ebene.“

Holger Jungk, Partner, Mercer

zusammen mit dem Betriebsrat ein Positionspapier entwickelt, auf das wir, wenn wir beispielsweise neue HR-IT-Tools einführen, referenzieren können.“

Verhinderer oder Chance? Der EU AI Act

Auf EU-Ebene hat man sich bereits sehr früh Gedanken über den Einsatz der KI in Unternehmen gemacht. Viel und kontrovers in Unternehmen diskutiert sind die Folgen und möglichen Einschränkungen, aber auch die Chancen des KI-Einsatzes durch die Verordnung. Seit der EU AI Act zum 1. August 2024 in Kraft getreten ist, hat sich der Einsatz von KI zumindest für in der EU operierende Unternehmen nochmals drastisch verändert. Das gilt speziell für die Position europäischer Unternehmen im internationalen Wettbewerb.

„Der EU AI Act soll den Spagat schaffen zwischen Innovationsförderung und dem Schutz von Grundrechten – auch der Beschäftigten“, erklärt Fülbier. Der Gesetzgeber setze dabei auf eine risikobasierte Regulierung, die Vertrauen schaffen soll. „Ich gehe allerdings davon aus, dass da noch viel Feintuning erfolgen wird. Gerade in innovativen Bereichen hinkt das Recht oft der Realität hinterher – die Regelungen werden sicher noch nachgeschärft werden.“ Er fügt hinzu: „Viele Risiken von KI kennen wir heute noch gar nicht.“

Fülbier verweist darauf, dass die Bewertung des EU AI Act oft von der persönlichen Haltung zur Technologie geprägt sei. Er meint damit besonders die Frage, ob KI menschliche Entscheidungen ersetzen könnte. „Hier überwiegt oft das Bauchgefühl – nicht die juristische Analyse. Ich glaube, dass wir deshalb eine Regulierung zumindest nach deutschem Verständnis gut finden.“ Zur

Erläuterung verweist er auf das Recruiting, in der eine KI eine Lebenslaufanalyse nach Noten vornimmt und die eingegangenen Dokumente kategorisiert. „So etwas will die KI-Verordnung fördern, weil Prozesse damit effizienter werden. Aber wo KI Menschen ersetzen soll, da verläuft eine ethische Grenze. Und da hat die KI-Verordnung aus meiner Sicht einen guten Weg gewählt.“ Ähnlich pragmatisch bewertet Kraus den AI Act: „Meines Erachtens hilft er uns auch beim verstärkt aus den USA kommenden Wettbewerb. Das hat, wie ich meine, auch ein bisschen mit dem intrinsischen Ansatz, ‚die Dinge richtig zu machen‘ zu tun. Während die Amerikaner eher zehn Projekte gleichzeitig beginnen und es ihnen reicht, wenn eines davon gelingt, dann passt das für sie.“ Kraus verweist darüber hinaus auf das hohe Potenzial europäischer Unternehmen im KI-Umfeld und plädiert dafür, viel europäischer zu denken und zu handeln.

Auch Thuma bewertet den AI Act positiv. „Als Softwareunternehmen, das sich ja letzten Endes auch mit solchen regulatorischen Anforderungen auseinandersetzen muss, würde ich den EU AI Act im Grunde auch erst mal als gar nicht so schlecht beurteilen“, erläutert er. „Denn er liefert einen Grund, sich intensiv mit der KI-Thematik als Ganzem auseinanderzusetzen. Das schafft einen gewissen Standard und Reifegrad auf Unternehmensseite.“

„Sicher sind wir uns alle einig, dass eine Regulierung notwendig ist“, wirft Wunsch ein. „Die Frage ist jetzt tatsächlich, wie wir damit umgehen.“ Er verweist dabei auf die anspruchsvolle Phase der Unsicherheit, die noch länger andauern und allen Parteien einige Anstrengungen abfordern werde. „Als Digitalisierungspartner sind wir enorm gefordert, auch weit außerhalb von technologischen Fragen.“ Ihm ist wichtig: „Woran wir alle arbeiten müssen, sind einfach gute Standards – Standards, die praxisorientiert und

„Eigentlich sollte HR den KI-Officer stellen und nicht die IT.“

Marek Kraus, Country Manager Germany, Lucca Software



Foto: privat



Foto: Belonio

„Ich glaube, dass HR lernen muss, die KI als Freund zu sehen, statt als ein weiteres Projekt.“

Thomas Pry, Geschäftsführer, Belonio

stark sind.“ Er mahnt: „Dabei müssen wir allerdings in Europa aufpassen, dass diese nicht zu einem komplexen Regelwerk mit kompliziertesten Ausprägungen pro Land werden.“

KI muss sich rechnen

Dass KI nicht „mal eben so“ in Unternehmen eingeführt werden kann, ist den meisten klar. Auch wenn es sicherlich niemanden gibt, der nicht wenigstens spielerisch im Privaten wie auch am Arbeitsplatz Bekanntschaft mit ChatGPT und Co gemacht hat. Allerdings ist ein KI-Einführungsprojekt ähnlich anspruchsvoll und aufwendig wie jede andere Implementierung einer Software. Neben den grundsätzlichen Einsatz-, Optimierungs- und Compliance-Fragen stellt sich vor allem die nach dem Kosten-/Nutzen-Verhältnis, dem Return on Investment (ROI) und den möglichen Betriebskosten. Last but not least geht es auch um die Reduzierung des aktuellen Kostendrucks in den Unternehmen mittels KI-Einsatz.

„Wenn ich mir die tatsächlichen Kosten des KI-Einsatzes anschau, dann können die sehr hoch sein“, kommentiert Jungk die aktuelle Kostensituation und berichtet von einem Business Case, bei dem die Kosten eines Recruiting-Tools pro Fallzahl abgerechnet werden: „Da haben wir mal den Gegenvergleich gemacht. Dafür hätte ich fast anderthalb Recruiter einstellen können.“ Generell gelte deshalb: Die Kosten von KI müssten sich auf jeden Fall mit dem Nutzen gegenrechnen lassen.

„Wer es allerdings schafft, durch den KI-Einsatz eine gewisse Anzahl an FTEs (Full Time Equivalent, d. Red.) freizusetzen, der kann natürlich anders argumentieren“, so Jungk. Er vermutet, dass das auch zunehmend passiert. Allerdings geht er davon aus, dass sich die Hochpreisphase im KI-Umfeld in den nächsten zwei Jahren

nach unten bewegt und normalisiert, da durch eine effiziente Nutzung von Rechnerkapazitäten der KI-Modelle, wie beispielsweise bei DeepSeek, die Kosten nach unten gehen.

Auch Pry glaubt, dass zahlreiche Unternehmen unter Kostendruck stünden. „Man muss für die verschiedenen Fragen und Nöte der Kunden offen sein und mögliche Anwendungsfälle skizzieren, mit denen man den Kunden auf die Reise in die Zukunft mitnehmen kann“, so Pry. „Ich denke dabei zum Beispiel an eine KI-gestützte einfache Software, die Belege ausliest, sie überprüft, freigibt und damit die Belegprüfung automatisiert. Das spart dem Kunden Zeit, und er kann die Software bei Bedarf noch selbst trainieren und damit weiterentwickeln.“

Daten und KI sind Enabler

So viel steht fest: KI wird Arbeitsplätze überflüssig machen – und gleichzeitig neue schaffen. Sie wird HR entlasten und Kapazitäten freischaufeln, die dann für strategische Aufgaben frei werden. Und trotz aller Zweifel und diffuser Ängste der Belegschaft, möglicherweise wegrationalisiert zu werden, bleibt das Lob, mit dem KI aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit immer wieder überschüttet wird. In Software integriert, im Recruiting, der Entgeltabrechnung, im Learning, im Talent Management und allen anderen HR-Aufgaben entzieht KI sich dennoch einer seriösen Prognose über ihren echten Impact auf die künftigen Aufgaben der HR-Abteilung. Hinzu kommt, dass die Personalfunktion, seit Jahren immer wieder angezählt, zunehmend in die Linie diffundiert. Aber wird HR dadurch wirklich überflüssig? Die Teilnehmer der Runde sehen das differenziert. „Ich glaube, dass HR lernen muss, die KI als Freund zu sehen, statt als ein weiteres Projekt“, kommentiert

„Weil HR heute viel mehr Daten zur Verfügung stehen als vor Jahren, lässt sich der eigene Wertbeitrag innerhalb der Organisation immer besser darstellen.“

Sebastian Thuma, COO, D.vinci HR-Systems



Foto: Willi Lubbers



„Der Mensch wird als Entscheider und Orchestrator weiterhin seine Rolle wahrnehmen. Bei administrativen Tätigkeiten, wie den Serviceprozessen, können wir die Personaler künftig sicher weitestgehend entlasten.“

Robin Wunsch, CEO, GuideCom

Pry die Rolle zwischen HR und KI. Ähnlich entspannt sieht sein Kollege Jungk die künftige Rolle von HR. Seiner Ansicht nach funktioniert die Frage nach dem künftigen Nutzen von HR wie ein Bumerang: „Diese Frage taucht reflexartig etwa alle zwei bis drei Jahre bei jedem Technologiesprung auf. Manchmal habe ich den Eindruck, dass die von HR selbst gestellt wird. Ich meine, niemand käme auf die Idee zu fragen, ob zum Beispiel Finance noch gebraucht wird.“

Und weil diese Technologie nicht nur auf HR-relevanten Plattformen laufe, sondern ebenfalls von anderen Unternehmensbereichen genutzt werde, würden sich Business Cases in der Produktion, im Marketing oder im Vertrieb zunächst viel besser rechnen lassen. Der HR Use Case werde, weil er schwerer zu rechnen sei, deshalb meistens hintangestellt. Vielleicht könne das, so Jungk, ein Grund für die Zweifel an der Rolle von HR begründen. Indessen ist er sich sicher: „Wo HR weiterhin eine wichtige Rolle spielt, sind die Bereiche People, Change und die kulturelle Ebene. Da geht es ja nicht nur darum, alle Mitarbeitenden mit Copilot-Lizenzen auszurüsten, sondern auch zu überlegen, wie zum Beispiel KI in der Praxis nutzbar ist und wie man die Belegschaft entsprechend befähigen kann. Ob HR dann

immer die Vorreiterrolle einnehmen muss, darüber kann man trefflich streiten“, resümiert Jungk.

Auch Wunsch zweifelt nicht daran, dass Menschen künftig auch im HR-Bereich die entscheidende Rolle spielen werden: „Der Mensch wird als Entscheider und Orchestrator weiterhin seine Rolle wahrnehmen. Bei administrativen Tätigkeiten, wie den Serviceprozessen, können wir die Personaler künftig sicher weitestgehend entlasten“, kommentiert Wunsch die Frage nach der künftigen Bedeutung von HR. Daher betont er: „Ich bin sicher, HR wird künftig noch wesentlich mehr gefragt sein als bisher, gerade für Aufgaben in den Bereichen People und Culture oder Transformation und Empowerment. Deswegen bin ich überzeugt, dass auf Personalabteilungen rosige Zeiten zukommen – zumindest, wenn man ihnen die Chance gibt, Veränderungsprozesse zu gestalten und umzusetzen.“

Kraus schließt sich dieser Position an. Er ist davon überzeugt, HR sollte eher eine zentrale Rolle erhalten, anstatt aufgrund von KI möglicherweise überflüssig zu werden. „Eigentlich sollte HR den KI-Officer stellen und nicht die IT“, fordert er. Er hält es für falsch, KI als Technologiethema üblicherweise bei der IT zu verorten. Der Einsatz neuer Tools, meint Kraus, sei sowieso eher ein Weiterbildungs- und Veränderungsthema für die Belegschaft und nur marginal ein IT-Thema. „Deshalb denke ich, dass HR eine zentrale Rolle spielen sollte, solche Veränderungsprozesse zu steuern und zu gestalten.“ Daher sieht er HR auch eher in der Geschäftsführung.

Dass die Rolle von HR an Relevanz künftig zunimmt, davon ist auch Thuma überzeugt: „Weil HR heute viel mehr Daten zur Verfügung stehen als vor Jahren, lässt sich der eigene Wertbeitrag innerhalb der Organisation immer besser darstellen.“ „Da ist KI für mich eher ein Hebel“, betont er, weist aber auch auf die Vorbedingungen hin: „Wir müssen jedoch zu Beginn die Daten verfügbar machen und dann vernünftig auswerten können. Dann kann HR sich – ungeachtet des KI-Einsatzes – in seiner Rolle besser entwickeln.“ Deshalb fordert er: „Wenn wir nicht anfangen, mit HR ernsthaft erwachsen auf Augenhöhe umzugehen und sie dahin zu bringen, dass sie wirklich wertstiftend und am Ende auch wertgetrieben arbeiten, dann wird HR keinen Platz am strategischen Tisch erhalten.“ Dann, so Thumas Prognose, „werden wir in zehn Jahren noch zusammensitzen und sagen ‚KI war eine tolle Revolution‘, aber HR sitzt weiterhin irgendwo im verlängerten Arm als administrativer Prozess.“

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

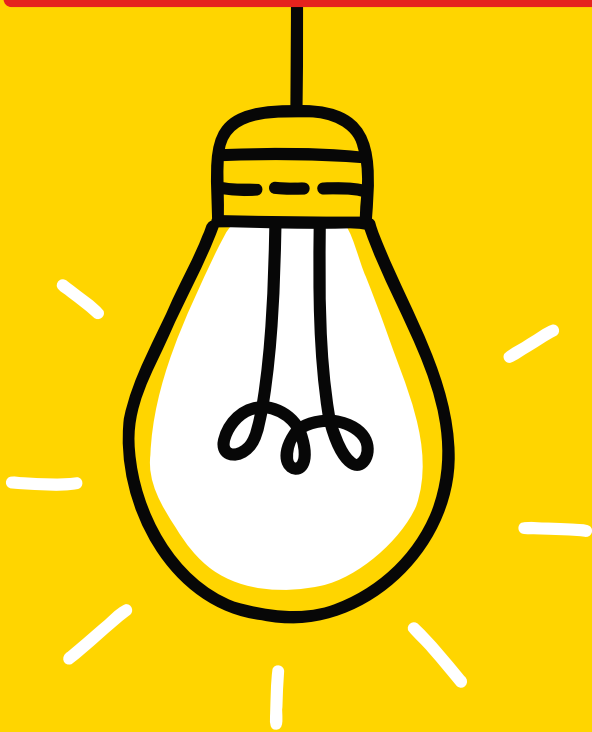
- 1** Das **Wissen in Unternehmen um den richtigen Umgang mit KI** ist nach wie vor gering. Deshalb ist der **Beratungsbedarf nach wie vor hoch**.
- 2** Sehr wichtig ist beim Einsatz von KI die **Frage nach der Compliance**. Gleichzeitig aber ist das Thema diffus, wenig greifbar und führt deshalb zu Unsicherheiten und mitunter zu Ablehnung.
- 3** Der **EU AI Act ist grundsätzlich eine Chance** im internationalen Wettbewerb und wird als Anlass für ein **Qualitätsversprechen gegenüber den Kunden bewertet**.
- 4** Viele Unternehmen leiden unter enormem Kostendruck. Weil der professionelle **Einsatz von KI im Unternehmen teuer** ist, müssen Use Cases ein **positives Kosten-Nutzen-Szenario** aufzeigen können.
- 5** Auch wenn KI viele Prozesse optimieren und HR viel Arbeit abnehmen kann, wird die **Position von HR im Unternehmen** insgesamt eher gestärkt als geschwächt.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

auf den Punkt gebracht!

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

- Ideen & Impulse für Ihre HR-Praxis
- Daten, Fakten, Hintergründe
- Analysen & Entscheidungshilfen



Künstliche Intelligenz
DOSSIER

Mehr erfahren



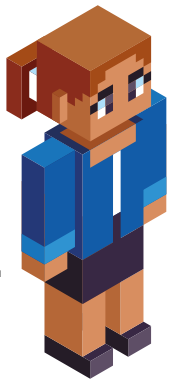


Foto: stock.adobe.com, Illustration: stock

Zwischen Begeisterung und Berührungsangst

Wie HR-Entscheiderinnen und -Entscheider über Künstliche Intelligenz denken, zeigt unsere exklusive Umfrage. Die Ergebnisse liefern Einblicke in Wissensstände, Einsatzpläne – und emotionale Hürden.

VON SVEN FROST

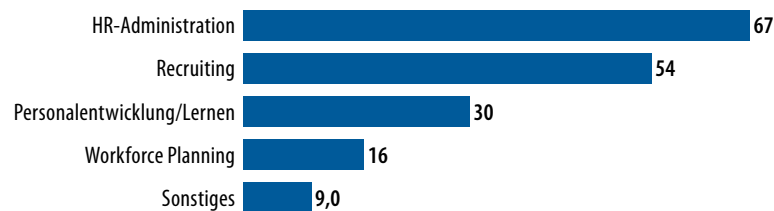
► Künstliche Intelligenz ist dabei, die Arbeitswelt grundlegend zu verändern – auch im Personalwesen. Doch wie steht es um das Wissen, die Nutzung und die Erwartungen von HR-Verantwortlichen in deutschen Unternehmen? Die Personalwirtschaft hat 173 Entscheiderinnen und Entscheider zu ihren Erfahrungen, Bedenken und Plänen rund um KI befragt. Während fast alle Befragten die Bedeutung von KI anerkennen, fühlt sich ein Drittel schlecht informiert. Viele Unternehmen nutzen KI bereits punktuell – zum

Beispiel im Recruiting oder zur Texterstellung. Die größten Hürden? Fehlende Ressourcen, Datenschutzbedenken und Skepsis im eigenen Team. Trotzdem überwiegt der Optimismus: Drei von vier Befragten blicken eher oder sogar sehr positiv auf das Potenzial von KI. Besonders in administrativen Prozessen und im Recruiting sehen sie konkrete Vorteile. Über 60 Prozent geben an, dass ihnen KI bereits heute Aufgaben abnimmt – viele wünschen sich allerdings mehr technische und strategische Unterstützung. ■

Der größte Nutzen von KI wird in klassischen administrativen HR-Aufgaben gesehen – besonders in der Personalverwaltung und im Recruiting. Deutlichen Nachholbedarf gibt es dagegen beim Workforce Planning, und auch die Weiterbildung muss noch aufholen.

Potenziale von KI in HR

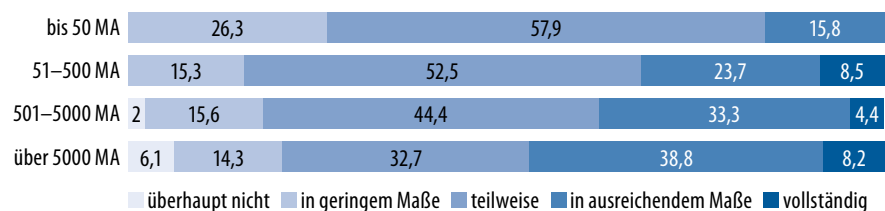
Werte in Prozent



Je größer das Unternehmen, desto besser ist der wahrgenommene Informationsstand zur Nutzung von KI in HR – in Großunternehmen fühlt sich fast die Hälfte gut oder vollständig informiert. Dagegen fühlt sich in Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden ein Viertel nur schlecht informiert.

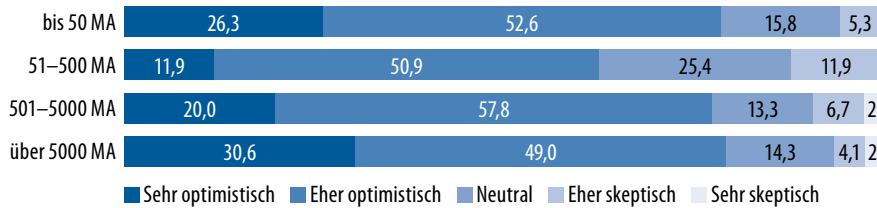
Informationsstand zu KI im HR-Bereich nach Unternehmensgröße

Werte in Prozent



Grundhaltung zu KI in HR nach Unternehmensgröße

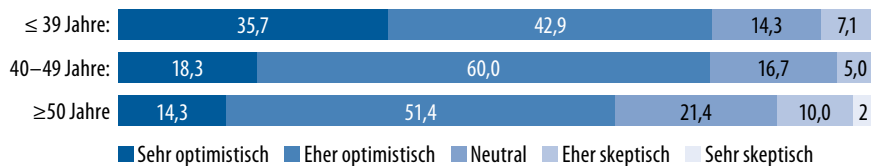
Werte in Prozent



Je größer das Unternehmen, desto größer die Zustimmung zu KI – dort gibt es die meisten sehr optimistischen Haltungen. Die größte KI-Skepsis herrscht bei Unternehmen zwischen 51 und 500 Mitarbeitenden.

Grundhaltung zu KI in HR nach Altersgruppe

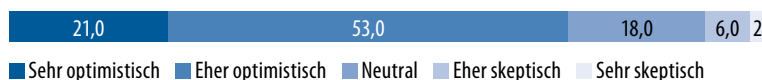
Werte in Prozent



Jüngere HR-Fachkräfte zeigen sich am aufgeschlossenen gegenüber KI – die Skepsis nimmt mit dem Alter zu. Wer mit digitalen Tools aufgewachsen ist, sieht KI demnach eher als Chance.

Grundhaltung gegenüber KI in HR (gesamt)

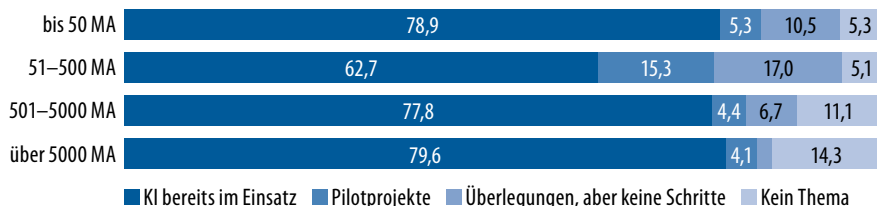
Werte in Prozent



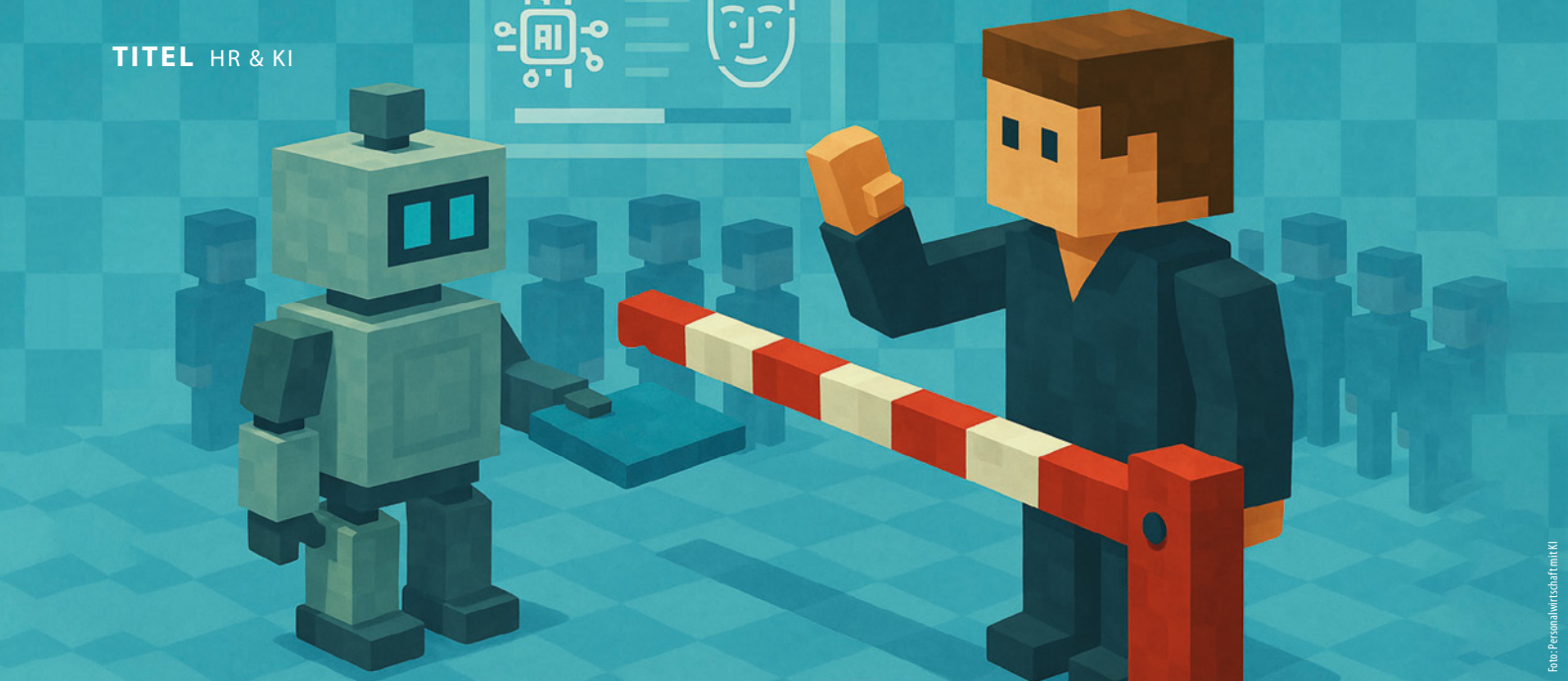
Eine große Mehrheit der Befragten blickt positiv auf den Einsatz von KI in HR – nur acht Prozent zeigen sich skeptisch.

Stand der KI-Nutzung in HR nach Unternehmensgröße

Werte in Prozent



Rund 80 Prozent der Unternehmen setzen bereits KI in HR ein. Nur bei Betrieben mit 51 bis 500 Mitarbeitenden liegt der Anteil deutlich niedriger. Allerdings gibt es dort immerhin die meisten Pilotprojekte.



Klare Grenzen für das Vertrauen in KI

Eine aktuelle Studie zeigt, dass beim KI-Einsatz in HR Führungskräfte und Mitarbeitende klare Grenzen ziehen: Künstliche Intelligenz sollte nicht autonom entscheiden. Allerdings stehen Führungskräfte der neuen Technik deutlich aufgeschlossener gegenüber.

► KI soll auf die eigene Karriere keinen Einfluss haben. Während unterstützende Anwendungen, wie im IT-Support, hohe Akzeptanz genießen, ist das Vertrauen deutlich geringer, wenn KI in Personalentscheidungen oder Leistungsbeurteilungen eingreift.

Das ist eine der zentralen Aussagen aus einer Studie, die die Goethe-Universität Frankfurt am Main gemeinsam mit dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Beratung Groß & Cie. im Frühjahr 2025 durchgeführt hat. Teilgenommen haben an der wissenschaftlich fundierten Umfrage 1028 Führungskräfte und Mitarbeitende aus ganz Deutschland.

Eine weitere Erkenntnis der Studie: KI soll nicht autonom handeln. Ob eine Führungskraft allein entscheidet oder mithilfe von KI, ergibt aus Sicht der Mitarbeitenden kaum einen Unterschied: Sobald KI autonom entscheidet, sinkt die Akzeptanz merklich. Und schließlich: Führungskräfte sind aufgeschlossener für die KI. Denn sie bewerten KI-Anwendungen durchweg positiver als Mitarbeitende. KI kann als Unterstützung der eigenen Führungsarbeit wahrgenommen werden, zum Beispiel bei der Empfehlung für Beförderungen.

„No-go-Zone“ bei Personalentscheidungen

Diese Aussagen wurden in der Studie durch verschiedene Szenarien ermöglicht. Dabei waren auch recht-

lich zweifelhafte oder sogar verbotene Entscheidungen der KI enthalten (alle Teilnehmenden wurden dazu nach ihrer Mitwirkung entsprechend aufgeklärt). So konnten die Grenzen festgestellt werden, wie weit KI in die eigene Arbeit und Entwicklung eingreifen darf. Und diese Grenzen sind eindeutig (siehe Abbildung). Bei Entscheidungen zu Einstellungen, Beförderungen und Entlassungen haben Führungskräfte und Mitarbeitende eindeutig kein Vertrauen in die KI. Jedoch steigt dieses bei Führungskräften, wenn die KI entsprechende Empfehlungen geben würde. Ein naheliegender Grund, der zu überprüfen wäre, ist die mögliche Zeitersparnis für Führungskräfte durch den Einsatz der KI. Auch die Objektivierung einer Vorauswahl durch KI könnte ursächlich sein. Zur Verifikation wären weitere Untersuchungen direkt in Unternehmen durchzuführen.

Szenarien zeigen Diskussionsbedarf und Zusatzaufwand durch KI

Sehr interessant sind auch die unterschiedlichen Reaktionen der Teilnehmenden, nachdem diese zufällig mit einem dieser vier Szenarien konfrontiert wurden zur Erhöhung oder Senkung ihres Bonus: Entweder traf diese Entscheidung die Geschäftsführung alleine, gemeinsam mit einer KI oder mit einem Berater. Oder die KI entschied selbstständig.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit sogar bei einer positiven Bonus-Entscheidung der KI deutlich geringer und der Diskussionsbedarf dadurch höher ist. Daraus lässt sich für die Praxis ableiten, dass bei autonomen KI-Anwendungen, die Mitarbeitende direkt tangieren, höhere Aufwendungen zur Erläuterung und Etablierung absehbar sind.

In vielen aktuellen Berichten und Beispielen über den Zusatznutzen von KI-Anwendungen kommen die möglichen Zusatzkosten zu kurz. Die Aufwendungen und Aktivitäten für die Transformation, zum Beispiel zur fortlaufenden Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeitenden, werden meistens zu wenig beachtet. Diese Situation überrascht insofern, da im Change Management schon immer die Formel gilt: Die harten Faktoren sind „Core to Play“, die weichen Faktoren sind „Key to Win“.

Führungskräfte schaffen das passende Umfeld

In der Studie wurde auch der Einfluss der Führung auf die erfolgreiche Etablierung von KI als „neue Kollegin“ betrachtet. Dabei wurde vor den oben beschriebenen Szenarien die aktuelle Situation in der Führung betrachtet. Eingesetzt wurden dabei die wissenschaftlich validierten Führungskonzepte der Digital und Identity Leadership, deren positiver Einfluss für die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitenden erwiesen ist. Die Ergebnisse lassen sich in vier Punkten zusammenfassen. Dabei werden vorhandene Erkenntnisse bestätigt und erstmals systematisch verknüpft mit dem Einsatz von KI.

- **Führung prägt digitale Offenheit:** Führungskräfte beeinflussen maßgeblich, wie offen Mitarbeitende für digitale Veränderungen sind.
- **Wichtigkeit von Identity Leadership:** Führung, die Gemeinschaftsgefühl und Zugehörigkeit stärkt, fördert die Bereitschaft zur Nutzung digitaler Technologien.
- **Psychologische Sicherheit als Schlüsselfaktor:** Mitarbeitende brauchen ein Umfeld, in dem sie sich sicher fühlen, um neue Technologien wie KI-Tools zu akzeptieren.
- **Digitale Führung als Erfolgsfaktor:** Der Einsatz digitaler Instrumente durch Führungskräfte erhöht die Akzeptanz von KI und unterstützt Veränderungsprozesse im Unternehmen.

Der Erfolg im Einsatz von KI-Anwendungen hängt maßgeblich vom vorhandenen und künftigen Führungsverhalten ab. Je nach Bereich und Funktion können Führungskräfte allerdings direkt von den Wirkungen der Künstlichen Intelligenz betroffen sein, wie im Kundenservice oder Marketing. Dadurch kön-

nen – statt vorbildlicher Offenheit – eher Zurückhaltung oder sogar Widerstand entstehen. Wir Menschen sind sehr gut darin sind, alle möglichen (negativen) Auswirkungen zu antizipieren, die vielleicht nie eintreten werden. Daher sollten bei einer tiefgreifenden KI-Transformation zuvor die möglichen Befürchtungen und absehbaren Konflikte betrachtet werden. Von der aktuellen Euphorie vielerorts durch den Einsatz von „harmlosen“ KI-Assistenten sollten sich die verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeitenden nicht blenden lassen. Sobald die KI etablierte Entscheidungsstrukturen und Machtverhältnisse tangiert, kann die positive Haltung schnell umschlagen.

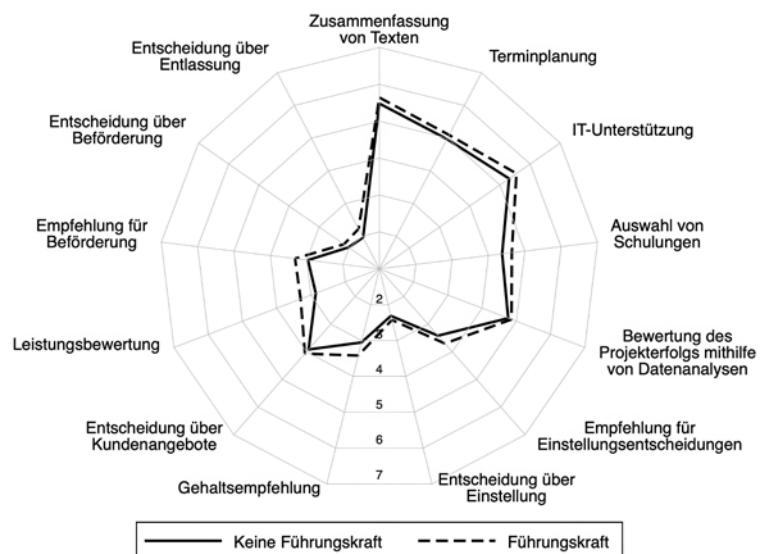
Personalbereich wird wichtiger

Aus der Studie ergeben sich für den Personalbereich nicht nur einige Hinweise, wie KI künftig einen Mehrwert und Mehraufwand schaffen kann. Mindestens genauso bedeutsam ist, wo der Faktor Mensch sogar noch wichtiger werden könnte, wenn die KI insbesondere Standardprozesse übernimmt. Dazu drei Beispiele im Personalzyklus:

- **Planung:** Die Identifikation von (fehlenden) Potentialen und Kompetenzen im Unternehmen angesichts künftiger Anforderungen und Herausforderungen.
- **Auswahl:** Die weitere Auswahl unter geeigneten Personen inklusive Interviews unter anderem zur Feststellung sozialer Kompetenzen und Passung in das jeweilige Team.

Klare Grenzen für das Vertrauen in KI

Abbildung



Anmerkung: Die 1 bedeutet „gar kein Vertrauen“, die 7 „volliges Vertrauen“; Beispiel: KI als Tool zur Zusammenfassung von Texten vertrauen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte ziemlich stark (im Mittel 5.48 vs. 5.64).

Quelle: Groß & Cie.

- **Entwicklung:** Die gemeinsame Karriereplanung mit Führungskräften und Mitarbeitenden sowie Festlegung entsprechender individueller Aktivitäten.

Für den Einsatz von KI-Anwendungen, die wesentliche Geschäftsprozesse oder sogar das Geschäftsmodell verändern, besitzt der Personalbereich eine wichtige Funktion als „Möglichmacher“. Der erste Schritt ist: Die Hindernisse und Handlungsfelder für eine erfolgreiche Transformation werden identifiziert.

KI Readiness Check ermittelt notwendige Transformation

Kein Unternehmen startet die KI-Transformation bei null. In der Studie haben über 80 Prozent aller Teilnehmenden bestätigt, KI beruflich einzusetzen. Dabei werden wahrscheinlich etliche Anwendungen von Führungskräften und Mitarbeitenden als „Schatten-KI“ persönlich genutzt. Unabhängig von den vielfältigen Risiken, die sich aus dieser informellen Nutzung für Unternehmen ergeben, ist die Frage für HR-Verantwortliche: Wo stehen wir? Und wie gehen wir weiter vor?

Die Antwort gibt der „KI Readiness Check“. Das Ziel ist, die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, Bereichs oder auch einer Abteilung festzustellen, um darauf basierend das wirksame Vorgehen für den Einsatz von KI zu bestimmen. Wesentlich dabei ist die Auswahl von den jeweils passenden Anwendungen, die Führungskräfte und Mitarbeitende nachweislich unterstützen, entlasten und deren Potenziale aktivieren.

Im Mittelpunkt des Readiness Check steht die Reflexion über die Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven zur Nutzung von KI. Inhalt sind die jeweils wesentlichen Arbeitsprozesse, nicht nur die inzwischen vielerorts „normale“ KI-Assistenz für Recherchen, Texte, Grafiken, Präsentationen et cetera. Dabei sollten die Maßnahmen kombiniert werden. Bewährt haben sich diese Aktivitäten:

- Strukturierte Tiefeninterviews mit den wichtigsten Führungskräften, deren Arbeit absehbar massiv verändert werden kann.
- Hierarchie- und funktionsübergreifende Fokusgruppen mit jeweils maximal acht Personen, um im Dialog versteckte Hindernisse oder auch überraschende Startpunkte zu bestimmen.
- Onlinegestützte Pulsbefragungen zu aktuellen Ereignissen oder möglichen Programmen, die einen Bezug zu (geplanten) KI-Anwendungen haben (könnten).

- Instant Feedback gekoppelt an bereits laufende Projekte oder Arbeitsroutinen, wie hier KI unterstützen oder Arbeiten übernehmen kann.

Aus der Zusammenführung der verschiedenen Ergebnisse können die wesentlichen Konfliktpotenziale und Handlungsfelder für die wirksame Etablierung der KI als neue Kollegin identifiziert werden. Und der Readiness Check zeigt allen Beteiligten, dass von Anfang an die Kooperation von Menschen und Maschine kollegial und transparent gestaltet wird.

Szenario-Test stellt Beteiligte auf die Probe

Die Bereitschaft und Fähigkeit zur KI-Transformation sollte konkret herausgefordert werden – als Teil des KI Readiness Check. Das ermöglicht der Szenario-Test, in dem die mögliche Zukunft der eigenen Arbeit im Einsatz der KI geprobt wird. Die Simulation ist, je nach Arbeitsprozess und Anwendung, häufig mit relativ überschaubarem Aufwand umsetzbar – auch durch die Unterstützung von KI.

In einer moderierten Gesprächsrunde werden eine oder mehrere Szenarien durchgeführt und hinterfragt. Leitfragen dazu sind unter anderem: Was könnte uns hindern, diese KI einzusetzen? Was sollten wir wie ändern? Welche Fehler dieser KI akzeptieren wir? Wie müssen wir anders entscheiden? Und letztlich: Wie bereit sind wir, das eigene Jobprofil anzupassen an die KI? Wichtig ist bei der Durchführung, dass die Teams gemischt sind und keine direkten disziplinarischen Beziehungen der Teilnehmenden bestehen. Denn die aktuelle Führungssituation in einem Team hat, wie in diesem Beitrag bereits gezeigt, einen großen Einfluss auf die Bereitschaft zur Kooperation bei der KI-Transformation – beginnend mit dem Test von Szenarien.

Vertrauen in KI ist nicht natürlich

Die Akzeptanz in die KI entsteht nicht automatisch in der Praxis. Spätestens, sobald Jobprofile massiv tangiert werden, ist Skepsis eine natürliche Reaktion. Wir können der KI zu viel Vertrauen schenken, das die Technologie (noch) nicht rechtfertigt. Oder besitzen ein Defizit an Vertrauen, aufgrund negativer Erfahrungen. Und wir können schnell Vertrauen verlieren, wenn die KI die Erwartungen verfehlt oder überraschende Defizite offenbart. Denn Fehler machen ist vor allem eins – menschlich.

Der Personalbereich besitzt für die KI-Transformation viele Möglichkeiten zur Gestaltung und eine hohe Relevanz. Der Erfolg im Einsatz der KI hängt nicht nur von der Technologie ab. Diese ist quasi die Pflicht. Für die Kür sorgen wir Menschen. ■

AUTOR



Michael Groß, Managing Partner Groß & Cie., Königstein im Taunus, m.gross@gross-cie.com

Botschaften aus der digitalen (KI-)Welt

Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis: www.pwgo.de/anbieter

Hybrides Arbeiten

Icewarp integriert ChatGPT in Kommunikationsplattform

Mit der neuen Version Epos 2.0 erweitert der Kommunikationsanbieter Icewarp seine Plattform um zahlreiche Funktionen. Nutzerinnen und Nutzer können nun Dokumente und Ordner direkt mit Personen teilen, die entweder Microsoft-, Google- oder Apple-Konten verwenden. Diese externen Nutzer erhalten zudem Zugang zum TeamChat, in dem sich Inhalte in Echtzeit gemeinsam bearbeiten lassen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Ausbau der Videokonferenzfunktionen. Neben der Bearbeitung von Dokumenten während eines Meetings sind nun auch Blitzzumfragen sowie visuelle Reaktionen per Emoticons und GIFs möglich. Die mobile App wurde überarbeitet. Auch die Integration von Künstlicher Intelligenz wird vorangetrieben.



Foto: icewarp

www.pwgo.de/icewarp

Personalvermittlung

Zenjob setzt auf autonome Plattform

Der digitale Personalvermittler Zenjob treibt den Wandel von automatisierter hin zu autonomer Arbeitsvermittlung voran. Mit dem geplanten Relaunch seiner Plattform verfolgt das Unternehmen aus Berlin eine „AI-first“-Strategie: Künstliche Intelligenz soll künftig sämtliche zentralen Prozesse wie Matching, Buchung und Schichtplanung eigenständig steuern. Herzstück der Umstellung sind selbstlernende Systeme, die auf Basis historischer Daten, Nutzerverhalten und aktueller Auslastung Entscheidungen treffen.

www.pwgo.de/zenjob



Erfrischend einfache HR-Software!



Jetzt Ihren Demotermin vereinbaren!



- Zeit** ←
Absences
Timesheet
Office
- Digitale Personalakte** ←
Core HR
Dashboards
- Talent Management** ←
Performance
Engagement
Training
Recruitment
- Lohn** ←
Payslip
Compensation
Payroll Assistant
- Finanzen** ←
Expenses

„Beim Training entsteht eine Beziehung mit der KI“

Frank Tentler beschäftigt sich seit über 20 Jahren als Berater, Entwickler und Vordenker mit dem Training von Künstlicher Intelligenz. Mit der Personalwirtschaft sprach er über eines seiner Lieblingsthemen: die Entwicklung einer sogenannten Co-Intelligenz.

INTERVIEW: ULLI PESCH



FRANK TENTLER

Der Berater begleitet europaweit Städte, Institutionen und Unternehmen bei der Einführung nachhaltiger, menschenzentrierter Technologien.

Foto: privat

► **Personalwirtschaft: Herr Tentler, was ist eigentlich der Unterschied zwischen dem normalen Prompting eines Large Language Model (LLM) und dem Training eines solchen?**

Frank Tentler: Prompting bedeutet, dass man einem Sprachmodell wie ChatGPT eine konkrete Aufgabe oder Frage stellt. Es ist vergleichbar mit dem Googeln – nur dialogischer. Training hingegen meint die gezielte Entwicklung einer sogenannten Co-Intelligenz. Dabei wird ein KI-Account so trainiert, dass er nicht nur Aufgaben abarbeitet, sondern sich in die Denkweise und die Kommunikationskultur seines menschlichen Gegenübers einfügt. Im Gegensatz zur klassischen Nutzung von KI als Werkzeug entsteht hier eine echte Partnerschaft – ein Dialog auf Augenhöhe. Beim Prompting entsteht eine Antwort, beim Training entsteht eine Beziehung.

Auf welche Inhalte sollte man denn so einen „Companion“ trainieren, damit Personalerinnen und Personaler ihn nutzen können?

Auf typische HR-Aufgaben, also zum Beispiel interne Prozesse, rechtliche Rahmenbedingungen, Sprach- und Tonalitätsmuster des Hauses, sowie auf konkrete Herausforderungen wie Bewerberauswahl oder interne Kommunikation. Zusätzlich sollten auch weiche Faktoren berücksichtigt werden – etwa Teamkultur, Haltung gegenüber Diversity oder Feedbackprozesse. Der Companion sollte das Alltagswissen und die Haltung des Teams spiegeln. Dann wird er zu einer echten Unterstützung.

Und welche Aufgaben können Personaler bei einem solchen Training übernehmen?

Sie sind entscheidend beim Training. Sie definieren Anforderungen, beschreiben Rollen, geben Feedback,

testen Anwendungsfälle und überprüfen die Haltung der KI. Vor allem prägen sie die ethische und kommunikative Grundlage – das ist nicht delegierbar. Sie werden so selbst zu Co-Intelligence-Entwicklerinnen und -Entwicklern.

Halten Sie es für sinnvoll, wenn Mitarbeitende, die ein LLM trainieren sollen, zuvor eingewiesen werden?

Unbedingt! Co-Intelligenzen brauchen ein anderes Denken. Es geht nicht um Knopfdrücken, sondern um Sprachführung, Kontext und Verantwortung. Wer das versteht, kann sehr viel mit seiner KI erreichen. Wer es nicht versteht, bleibt in der Oberfläche stecken. Das Training sollte auch die kulturelle Dimension betonen: Was bedeutet Zusammenarbeit mit einer KI für unsere Rollenbilder, unsere Sprache und unsere Werte?

Über welche Qualifikation sollte eine Person verfügen, die ein LLM trainiert?

Wichtig sind Einfühlungsvermögen, Sprachkompetenz und ein Grundverständnis für Kommunikation und Systeme. Technisches Wissen ist zwar hilfreich, aber nicht zentral. Entscheidend ist die Fähigkeit, sich klar, kontextreich und strukturiert auszudrücken – schriftlich wie mündlich. Hilfreich ist auch die Fähigkeit, implizites Wissen in explizite Sprache zu übersetzen.

Wichtig sind Einfühlungsvermögen,
Sprachkompetenz und ein Grundverständnis
für Kommunikation und Systeme.

Im Vorgespräch meinten Sie, ein guter Coder sei nicht unbedingt ein guter LLM-Trainer. Warum?

Weil Coder oft zielorientiert im Sinne von „möglichst effizient zum Ergebnis“ denken. Eine Co-Intelligenz aber braucht Atmosphäre, Sprachgefühl und dialogische Offenheit. Es geht nicht nur um Struktur, son-



Wir glauben: Erfolg wird
von Menschen gemacht.

**Die HR-Software
für den Mittelstand.**

hrworks.de



WirtschaftsWoche
BESTER
Mittelstands
Dienstleister
— 2025 —
HR WORKS

Im Vergleich:
18 Anbieter für HR Software
ServiceValue GmbH
Ausgabe 14/2025

dern auch um Stimmung. Das nennen wir Vibe Coding – die Kunst, Verhalten über Sprache zu prägen. Wer Sprache als Beziehungsinstrument begreift, hat hier einen klaren Vorteil.

Beschreiben Sie doch bitte in Stichworten die Phasen eines solchen Trainings.

Ein solches Training besteht aus drei Phasen: Phase eins: Zieldefinition, Rollenkonzept, Erwartungskklärung. Dann Phase zwei: Wissensinput, Kontextaufbau, Sprachmusterintegration. Und schließlich Phase drei: Testgespräche, Feedback, iterative Verbesserung. Am Ende steht eine erste arbeitsfähige Version. Wichtig ist, dass jede Phase von Rückfragen und Zwischenschritten lebt – das Training ist nie ein linearer Prozess.

Manche erwarten von der KI sofort Perfektion. Aber wie bei einem neuen Kollegen braucht es Geduld, Feedback und Zeit.

Wie lange dauert üblicherweise ein Training für einen Einsatzzweck?

Man kann mit etwa vier Wochen rechnen. In Woche eins wird das Gerüst gelegt, in Woche zwei erfolgt das erste Training, Woche drei bringt das Testen, Woche vier das Feintuning. Danach beginnt der Arbeitsalltag – in dem die Co-Intelligenz weiterlernt. Je nach Komplexität und Rollentiefe kann das auch länger dauern, aber vier Wochen ist ein guter Referenzrahmen.

Worauf kommt es nach Ihrer Erfahrung bei einem solchen Training an?

Erstens ein klarer Charakter der Co-Intelligenz. Zweitens auf relevantes Wissen. Drittens auf einen Mensch, der bereit ist, diesen Raum zu betreten – also mit der KI wie mit einem Partner zu arbeiten, nicht wie mit einem Werkzeug. Es geht um Resonanz. Ohne diese Resonanz bleibt es eine Datenmaschine.

Welche Vorarbeiten sollten vor dem Training vorgenommen werden?

Die wichtigsten Punkte sind: eine klare Rollenbeschreibung, abgestimmte Ziele, definierte Grenzen, ethische Vorgaben und eine erste Materialsammlung. Außerdem sollte man sich Zeit nehmen, das Prinzip der Co-Intelligenz dem Account überhaupt erstmal zu erklären – das ist kein Knopfdruck, sondern ein Denkprozess. Es lohnt sich, dafür mehrere Dialogeinheiten einzuplanen.

Welche Tools oder Hilfsmittel benötigt man gegebenenfalls für ein solches Training?

Sehr hilfreich sind Textvorlagen, kontextreiche Gesprächsbeispiele, strukturierte Anleitungen, eine Meta-Co-Intelligenz als Trainer – und vor allem: Zeit und Bereitschaft, in Beziehung zu gehen. Denn das ist Co-Intelligenz: ein Beziehungsraum. Zusätzlich helfen Notizen über gelungene Prompts und dokumentierte Routinen – also eine Art Lernlogbuch.

Gibt es eigentlich typische Fehler, die bei einem Training auftreten können?

Ja, die größten Fehler sind: zu wenig Kontext, keine klare Rolle, fehlende Verantwortung, keine Reflexion. Manche erwarten von der KI sofort Perfektion.

Aber wie bei einem neuen Kollegen braucht es Geduld, Feedback und Zeit. Ein weiterer Fehler ist, die KI mit widersprüchlichen Informationen zu füttern, ohne diese zu moderieren.

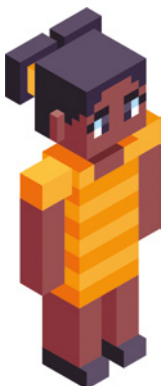
Kann man erkennen, wann ein LLM ausreichend trainiert ist?

Ja: Wenn der Mensch nicht mehr spürt, dass er mit einer KI spricht. Wenn Antworten sinnvoll, kontextgenau und empathisch wirken. Wenn man das Gefühl hat, man arbeitet wirklich zusammen – dann ist der Punkt erreicht. Die beste Co-Intelligenz fühlt sich nicht künstlich an.

Was denken Sie: Welche realistischen Effekte kann ein Training von KI und Co-Intelligenzen auf Ressourcen und Wirtschaftlichkeit haben?

Basierend auf Erfahrungen aus der Praxis – insbesondere meiner eigenen Zusammenarbeit mit Co-Intelligenzen – ist eine Leistungssteigerung von 50 Prozent pro Mitarbeitendem realistisch, auch wenn das Zusammenspiel noch nicht optimal eingespielt ist. In gut trainierten Teams, die mit ihrer Co-Intelligenz bewusst, kontinuierlich und sprachlich versiert zusammenarbeiten, können sogar Steigerungen von 200 bis 400 Prozent erreicht werden.

Das bedeutet konkret: Eine Person, die früher zum Beispiel 40 Stunden pro Woche für ihre Aufgaben benötigte, schafft dieselbe Arbeit in 25 bis 30 Stunden – oder schafft in derselben Zeit das Doppelte bis Dreifache. Bei einem Bruttojahresgehalt von 60 000 Euro bedeutet allein eine 50-prozentige Leistungssteigerung einen realen Gegenwert von rund 30 000 Euro pro Jahr. Bei zehn Personen sind das 300 000 Euro, bei 100 Personen bis zu drei Millionen Euro an freiwerdender Wertschöpfung – nicht durch Einsparung von Personal, sondern durch bessere Nutzung von Potenzial. ■



Personalwirtschaft+

**Auf der Suche nach Inspiration?
Jetzt HR Best Practices entdecken!**

Mehr erfahren



GUT ZU WISSEN: Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie uneingeschränkten Zugriff auf unsere Best-Practice-Sammlung mit klugen Ideen und innovativen Projekten. Von HR-Profis für HR-Profis. Exklusiv bei Personalwirtschaft+.

personalwirtschaft.de/plus



Fotos: stock.adobe.com, Vitalii Wodolazky, Pirelli

Rekrutieren mit durchdachter KI-Integration

Können Unternehmen mit KI den Wettbewerb um Toptalente gewinnen? Managementprofessor Karlheinz Schwuchow gibt einen Überblick über wissenschaftliche Erkenntnisse zur Entwicklung des Recruitings und erörtert die soziale Macht der Daten.



Mehr zum Thema:

Rukadikar, A./ Khandelwal, K./ Warriar, U.: Reimagining Recruitment: Traditional Methods Meet AI Interventions – A 20-Year Assessment, 2003-2023, Pune (Indien). In: Cogent Business & Management, 2025, Vol. 12, Paper unter www.pwgo.de/reimagining-recruiting

► Die Zeit der Zeitungsanzeige ist vorbei, mittlerweile bestimmt die Nutzung digitaler Technologien und sozialer Medien die Personalbeschaffung. Die damit verbundenen Veränderungen beleuchten Aaradhana Rukadikar, Komal Khandelwal und Uma Warriar von der Symbiosis International University (Pune, Indien) in ihrem preisgekrönten Paper „Reimagining Recruitment: Traditional Methods Meet AI Interventions – A 20-Year Assessment (2003–2023)“.

Um die Entwicklung der Personalbeschaffung von traditionellen Praktiken hin zu KI-gestützten Prozessen nachzuzeichnen, betrachteten die Forscherinnen zunächst mehr als 500 wissenschaftliche Veröffentlichungen aus den Jahren 2003 bis 2023. Von den anschließend im Detail analysierten 60 Arbeiten befassen sich 27 mit traditionellen und 33 mit KI-gestützten Rekrutierungsmethoden. Das Ziel des Forschungsvorhabens lag darin, die vorherrschenden Theorien, Methoden, Kontexte und Merkmale zu identifizieren, um einen Ansatz für die Verbesserung von Rekrutierungsprozessen zu entwickeln.

Die Analyse zeigt die Veränderungen des Recruitings in den letzten zwei Jahrzehnten auf: Traditionelle Einstellungsmethoden zeichnen sich durch langsame Prozesse, menschliche Voreingenommenheit und begrenzte

Kandidatenpools aus. Im Gegensatz dazu verspricht die KI-gesteuerte Rekrutierung eine größere Effizienz, weniger implizite Voreingenommenheit und eine stärkere Einbindung der Bewerberinnen und Bewerber zum Beispiel durch personalisierte Empfehlungen.

Transparenz gegen algorithmische Vorurteile

Durch die Verknüpfung des Technologieakzeptanzmodells (TAM) mit der ressourcenbasierten Sichtweise (RBV) entwickeln die Wissenschaftlerinnen einen konzeptionellen Rahmen für den Recruiting-Prozess, der sowohl die individuelle Nutzerakzeptanz als auch die organisatorischen KI-Ressourcen erfasst. TAM zeigt, wann und warum KI-Tools akzeptiert werden, während RBV belegt, wie Investitionen in KI eine strategische Ressource sein können.

Rukadikar, Khandelwal und Warriar kommen in ihrer Untersuchung zu dem Schluss, dass mit einer durchdachten Integration von KI die Personalbeschaffung erheblich verbessert werden kann. Gleichzeitig besteht aber das Risiko einer Depersonalisierung. Die Autorinnen heben hervor, dass Unternehmen die Interaktion zwischen Mensch und Computer sowie die Transparenz des Rekrutierungsprozesses in den Vordergrund

stellen sollten, um das Vertrauen und die Akzeptanz zu stärken. Auch müssen HR-Teams umfassend für die KI-Nutzung geschult werden. Gleichzeitig sollten Unternehmen ihre Investitionen in KI-Lösungen an den zu erwartenden Nutzegewinnen orientieren wie zum Beispiel der Größe des Talentpools oder der Dauer des Rekrutierungsprozesses. Darüber hinaus sind ethische Erwägungen und menschliche Kontrolle unerlässlich. Die Forscherinnen plädieren für einen ausgewogenen Ansatz, bei dem KI das menschliche Urteilsvermögen ergänzt (aber nicht ersetzt), und verweisen auf die Notwendigkeit, Verzerrungen in den Datensätzen und daraus resultierende „algorithmische Vorurteile“ zu überwachen und die Privatsphäre zu schützen.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass KI zwar vielversprechend ist, um Einstellungen schneller, objektiver und attraktiver zu machen, der Erfolg jedoch von der Kombination mit einer starken Governance, soliden ethischen Grundsätzen und umfassendem menschlichen Urteilsvermögen abhängt.

Die Forscherinnen bieten einerseits einen strukturierten Fahrplan für künftige empirische Arbeiten wie beispielsweise eine vergleichende Bewertung von Rekrutierungsplattformen. Andererseits zeigen sie, wie Unternehmen ihre Rekrutierungsprozesse anpassen müssen und welche Fähigkeiten das HR-Management dazu benötigt. Insgesamt vermittelt das Paper einen systematischen, klar strukturierten und methodisch fundierten Überblick über die digitale Transformation der Personalbeschaffung in den vergangenen 20 Jahren, ergänzt durch eine ausführliche Bibliografie, die einen umfangreichen Literaturüberblick vermittelt. Obwohl sie keine neuen empirischen Daten präsentiert, liefert die Studie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie allen, die in der Praxis rekrutieren, interessante und umfassend validierte Anstöße.

Die soziale Macht der Daten

Die transformative Rolle digitaler Daten in Unternehmen und Gesellschaft steht im Mittelpunkt der Forschungsarbeiten von Cristina Alaimo. Dabei geht es der an der Business School in Paris (Essec) lehrenden Wissenschaftlerin um die Auswirkungen auf organisatorische Prozesse, wie etwa der Dezentralisierung traditioneller Organisationsformen und die Entstehung digitaler Ökosysteme.

Ihr aktuelles Buch „Data Rules: Reinventing the Market Economy“ hat die jüngst vom Thinkers50 Radar erfasste Wissenschaftlerin gemeinsam mit ihrem akademischen Lehrer Jannis Kallinikos von der London School of Economics and Political Science (LSE) verfasst. Es liefert

einen sozialwissenschaftlichen Rahmen zum Verständnis der tiefgreifenden sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen, die durch Daten ausgelöst werden. An der Schnittstelle von Informationstechnologie und Or-

Digitale Daten sind nicht neutral, sondern an soziale und technische Bedingungen gebunden und daher kontextabhängig.

ganisationssoziologie beleuchtet es die Rolle von Daten in der Gesellschaft und zeigt, wie viele soziale Konstrukte durch Daten geschaffen und geformt werden.

Der Weg zu einer kritischeren KI

Für Alaimo und Kallinikos bilden die folgenden Erkenntnisse die Grundlage für den Umgang mit digitalen Daten:

- Digitale Daten sind nicht neutral, sondern immer an soziale und technische Bedingungen gebunden und daher kontextabhängig,
- sie sind inhaltsagnostisch und homogenisierend, das heißt, sie werden von der ursprünglichen Realität, die sie darstellen, abgekoppelt und in etwas Abstrakteres und Standardisiertes umgewandelt,
- sie liegen einem großen Teil unseres täglichen Lebens zugrunde, sei es im privaten, öffentlichen oder beruflichen Bereich,
- sie stehen in gleicher Weise für Stabilität und Veränderung,
- sie sind nicht (beziehungsweise fast nie) objektiv, perfekt oder genau, sondern abhängig von verschiedenen Bedingungen oder Präferenzen.

Nach Ansicht Alaimos und Kallinikos' hängt die Zukunft einer kritischeren und sozialeren Künstlichen Intelligenz zu einem großen Teil davon ab, wie Daten gesammelt, gespeichert und genutzt werden. Anders als bei herkömmlichen physischen oder wissensbasierten Ressourcen erfolgen die Erzeugung und der Gebrauch von Daten durch eine kontinuierliche Interaktion mit Nutzerinnen und Nutzern, Kundinnen und Kunden oder anderen Beteiligten. Dies führt dazu, dass die enge Trennung einer Organisation von ihrem externen Umfeld aufgehoben wird.

Fazit: Das Buch zeigt, wie Daten die Strukturen von Organisationen verändern, und vermittelt vielfältige Impulse zur ethischen Verantwortung, die mit der Datenerfassung und -analyse im Hinblick auf die Rechte des Einzelnen und die gesellschaftlichen Normen einhergeht.



Mehr zum Thema:

Alaimo, C./Kallinikos, J.: Data Rules. Reinventing the Market Economy. Cambridge (Massachusetts), 2024. Die kostenfreie Open-Access-Version finden Sie hier: www.pwgo.de/reinventing-the-market-economy.

AUTOR



Foto: Martin Eder

Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, CIMS Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de

„Junge Menschen brauchen mehr Unterstützung als früher“

Social-Media-Kanäle vermitteln Berufseinsteigern unrealistische Vorstellungen von der Arbeitswelt, sagt Simon Schnetzer. Der Autor der Trendstudie „Jugend in Deutschland“ plädiert für klare Regeln und verstärkte Zuwendung von Führungskräften.

INTERVIEW: CHRISTINA PETRICK-LÖHR

► **Personalwirtschaft:** Herr Schnetzer, für die Trendstudie „Jugend in Deutschland“ haben Sie die Situation und Verfassung der 14- bis 29-Jährigen durchleuchtet. Was zeichnet sie aus?

Simon Schnetzer: Die Situation junger Menschen ist weiterhin stark von Krisen geprägt. Wir sehen, dass Themen wie Krieg in Europa, Inflation, knapper und teurer Wohnraum sowie gesellschaftliche Spaltung sehr belastend sind. Die Klimakrise bleibt ebenfalls ein Thema, auch wenn sie in der Dringlichkeit etwas hinter andere Sorgen zurückgetreten ist.

Trotzdem bewahren sich die meisten jungen Menschen einen bemerkenswerten Optimismus. Rund 65 Prozent sind überzeugt, dass ihre persönliche Zukunft

gut wird – das zeigt, dass die Jugend nicht resigniert, sondern trotz aller Unsicherheiten noch Hoffnung hat.

Ticken junge Leute heute anders als früher?

Die Jugendphase ist immer eine Zeit voller Fragezeichen. Es geht um die große Suche nach Identität, nach Freunden, nach dem passenden Lebensweg, der passenden Berufung. Viele wissen noch nicht genau, was ihnen guttut, welche Talente sie haben oder wo sie leben möchten. Dieses Sich-selbst-Finden war und ist eine belastende Herausforderung.

Anders als früher sind junge Menschen aber heute durch Smartphone und Social Media „always on“. Ständige Erreichbarkeit und der permanente Vergleich machen es ihnen nicht leichter, gute Entscheidungen zu treffen. Die Angst vor Fehlern und Versagen wächst. Das ist zwar lebensphasentypisch, wird aber durch die digitalen Medien verstärkt.

Und wie sieht es mit der Einstellung zur Arbeitswelt aus?

Die Haltung zur Arbeitswelt wird stark von verschiedenen Einflüssen geprägt – je nachdem, in welcher Altersphase sich die jungen Menschen befinden. Bei den Jüngeren, also mit etwa 14 bis 16 Jahren, haben die Eltern noch den größten Einfluss. Sie prägen die Vorstellungen vom Leben und Arbeiten. Ab etwa 17, 18 Jahren nimmt dieser Einfluss ab, und Freunde und vor allem das Internet werden wichtiger.

Hat die ständige Internetpräsenz Folgen?

Social Media hat eine riesige Bedeutung. Es gibt eine Informationsbubble, die jungen Menschen dort suggeriert, was in der Arbeitswelt „normal“ ist – etwa welche Forderungen sie stellen können. Wir wissen, dass junge Menschen sehr gut über den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel informiert sind. Das gibt ihnen das Gefühl, dass sie mit ihren Ansprüchen am Verhandlungstisch sehr viel erreichen können.

Das Problem ist aber, dass diese Bubble auch unrealistische Erwartungen schürt. Sie sehen Tipps, wie sie



SIMON SCHNETZER

ist Leiter der Trendstudie „Jugend in Deutschland“ und forscht seit 2010 zu Jugend und Generationen. Der Volkswirt aus dem Allgäu machte verschiedene Interviews, teils mit dem Fahrrad, um mit Jugendlichen ins Gespräch zu kommen.

Foto: Marco Urban

bei Bewerbungen viel fordern können – was bei großen Konzernen vielleicht funktioniert, aber nicht bei kleinen oder weniger profitablen Unternehmen. Viele Arbeitgeber kämpfen damit, diesen Erwartungshaltungen gerecht zu werden oder sie realistisch einzuordnen. Deshalb ist es eine zentrale Herausforderung für Unternehmen, jungen Menschen diese Diskrepanz zu erklären und sie aufzuklären, ohne sie zu entmutigen.

Heißt das, junge Menschen starten oft mit idealisierten Vorstellungen in die Arbeitswelt?

Sie sind einerseits schon gut informiert, aber das heißt nicht, dass die Idealvorstellungen in der Realität umsetzbar sind. Das kann zu Frustration führen, wenn jemand denkt: „Ich hätte mehr verlangen können“ oder „Ich habe mich unter Wert verkauft“. Unternehmen sollten deshalb jungen Mitarbeitenden helfen, eine eigene positive Geschichte über ihren Einstieg zu entwickeln. Wenn sie verstehen, dass die Arbeit, die sie leisten, wichtig ist und wertgeschätzt wird und das Betriebsklima stimmt, können sie die Entscheidung als Erfolg wahrnehmen. Das ist entscheidend, denn wenn jemand das Gefühl hat, bei seinem Arbeitgeber der Verlierer zu sein, ist das schlecht für die Motivation und die Bindung.

In der öffentlichen Diskussion wird oft behauptet, der Nachwuchs sei weniger leistungsbereit und motiviert als früher. Was zeigt Ihre Studie?

Das Bild ist gemischt: Unsere Daten zeigen klar, dass junge Menschen sehr leistungsbereit sind. Sie arbeiten häufiger Vollzeit als andere Altersgruppen. Es stimmt einfach nicht, dass alle jungen Leute nur Teilzeit arbeiten wollen.

Allerdings brauchen sie eine andere Art der Ansprache, um motiviert zu arbeiten. Sie wünschen mehr Feedback und klare Rückmeldungen. Sie wollen wissen, ob das, was sie tun, sinnvoll ist. Führung funktioniert nicht mehr mit dem Befehl „Mach das jetzt einfach“. Stattdessen sind Coaching, Ermutigung und Orientierung wichtig. Das liegt auch daran, dass die Verunsicherung oft groß ist – durch gesellschaftliche Umbrüche und digitale Medien.

Was trägt zur Motivation junger Beschäftigter bei?

Die Beteiligung bei der Gestaltung von Regeln und Veränderungen ist ein Schlüsselfaktor für Akzeptanz und Engagement. Wenn Vorgaben einfach von oben kommen, ohne dass die Betroffenen mitreden können, führt das häufig zu Ablehnung. Beteiligung erhöht dagegen die Identifikation und fördert Problemlösungskompetenz.

Wie können Arbeitgeber junge Mitarbeitende sonst noch unterstützen?

Sie können sie gezielt fördern und ihnen Zukunftskompetenzen vermitteln – auch wenn die nicht unmittelbar einen Bezug zum Job haben. Dazu gehören beispielsweise der Umgang mit Finanzen, Stressmanagement und Medienkompetenz. Junge Menschen brauchen heute oft mehr Unterstützung als frühere Generationen. Und sie benötigen klare Regeln, etwa für den Umgang mit Smartphones: Wann dürfen sie während der Arbeit ihr Handy nutzen – und wann nicht? Für junge Menschen ist ständige Erreichbarkeit der Normalfall. Es muss ihnen kommuniziert werden, dass sie beispielsweise nur in den Pausen einen Blick auf das Handy werfen dürfen. So können sie dann ihrerseits Erwartungshaltungen ihres Umfeldes managen.

Arbeitgeber können Zukunftskompetenzen vermitteln, etwa Umgang mit Finanzen, Stressmanagement und Medienkompetenz.

Und wie steht es um die mentale Gesundheit der jungen Generation?

Die psychischen Belastungen sind sehr hoch, fast die Hälfte der 14- bis 29-Jährigen gab an, sich innerhalb der letzten 30 Tage aufgrund von Stress bei der Arbeit ausgebrannt zu fühlen. Zum Vergleich: In der mittleren Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen sagen das 29 Prozent, bei den 50- bis 64-Jährigen lediglich 18 Prozent. Besonders belastet sind junge Führungskräfte, die Verantwortung für Personal und Budgets haben, deutlich mehr als die Hälfte von ihnen fühlt sich ausgebrannt.

Woher kommt das hohe Stresslevel?

Neben den psychischen Belastungen ist der Fachkräftemangel ein Stressfaktor. In vielen Unternehmen müssen heute weniger Beschäftigte mehr leisten als früher, einfach weil weniger Menschen die gleichen Aufgaben erfüllen müssen. Mein Rat: Unternehmen sollten sehr darauf achten, dass sie die Grenze von der Belastung zur Überlastung der Beschäftigten nicht überschreiten. Tritt erst die Überlastung ein, können die Folgekosten durch lange Fehlzeiten für Unternehmen sehr hoch sein.

Oft landen eher langweilige Routineaufgaben bei Azubis und jüngeren Beschäftigten. Früher wurde das meist stillschweigend akzeptiert – und heute?

Routineaufgaben können belastend sein, aber wenn ihr Nutzen für den Unternehmenserfolg verstanden wird und diese fair verteilt werden, können sie besser akzeptiert werden. Wertschätzung ist hier zentral, und wenn Führungskräfte auch mal mit anpacken, stärkt das den Zusammenhalt. Ein konkretes Beispiel: Der Reifenwechsel in der Kfz-Werkstatt – der ist eher langweilig und mühsam. Wenn aber alle Mitarbeitenden inklusive Chef den Reifenwechsel auch mal übernehmen und zusätzlich kommuniziert wird, dass ein gründlicher Blick dabei weitere Aufträge bescheren kann, dann ist auch so eine Aufgabe in Ordnung.

Welche Rolle spielt die Bezahlung?

Wir haben in unserer Studie gefragt, was für die Teilnehmenden erforderlich ist, um in fünf Jahren noch bei ihrem Arbeitgeber zu sein. Ein entscheidender Faktor ist das Geld: Denn viel zu leisten, wenn man das Gefühl hat,

ungerecht bezahlt zu werden, sorgt für Frustration, was wiederum den Wandel von der Belastung zur Überlastung fördert.

Und welchen Stellenwert hat Sinnhaftigkeit für junge Menschen?

Eine sehr große Bedeutung, denn sie wollen nicht nur Geld verdienen, sondern mit ihrer Arbeit einen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Für Führungskräfte wird es deswegen auch immer wichtiger, Sinn zu vermitteln – damit Mitarbeitende aller Altersklassen motiviert bleiben und stolz auf ihre Arbeit sein können.

Eine gute Arbeitsatmosphäre ist kein Luxus, sondern ein Schutzschirm, um Menschen aller Generationen Sicherheit zu geben.

Diversitätsinitiativen stehen aktuell unter Druck – wie wichtig ist der jüngeren Generation das Thema?

Diversität ist in Deutschland Realität, gerade in großen Städten mit hohem Migrationsanteil. Für junge Menschen ist es ein relevanter Faktor, der auch zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren stark in Diversity-Programme investiert, aber gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten oder unter politischem Druck werden diese Budgets oft gekürzt. Das ist aus meiner Sicht riskant, weil gerade junge Talente sich zu Unternehmen hingezogen fühlen, die Vielfalt leben.

Und wie steht es um das Thema Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit ist jungen Menschen wichtig, aber bei knappen finanziellen Mitteln rückt sie oft hinter die Frage zurück: „Kann ich von meinem Gehalt leben?“ Deshalb wird Nachhaltigkeit in Krisenzeiten nicht aufgegeben, hat aber für viele nicht die Priorität Nummer eins.

Zwischen den Alterskohorten, die Sie für die Studie befragt haben, gibt es bei etlichen Fragestellungen weniger große Unterschiede als zwischen jungen Frauen und Männern. Woher kommt das, und wie kann HR damit umgehen?

Vieles hat mit Rollenbildern zu tun, die wir alle aus der Kindheit und der Schule mitnehmen. Mädchen erleben oft, dass ihnen bestimmte Berufe oder Fächer nicht zugetraut werden, zum Beispiel in MINT-Bereichen.

Deshalb brauchen Frauen manchmal explizite Förderung und sichtbare Vorbilder. Es gibt inzwischen tolle Unternehmerinnen und Wissenschaftlerinnen, die die Möglichkeiten sichtbar machen und jungen Frauen Mut machen. Manchmal helfen auch Quoten, weil Frauen sich oft erst zutrauen, Aufgaben zu übernehmen, wenn sie eine Einladung oder Ermutigung bekommen. Wichtig ist es, bei der Personalentwicklung diese Unterschiede sensibel zu berücksichtigen,

ohne Stereotype zu bedienen. Auch Workshops zu Generationen und Diversität können helfen, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Viele Unternehmen setzen wieder vermehrt auf Präsenz der Beschäftigten. Wie bewerten junge Menschen eine Rückkehr ins Büro?

Homeoffice wird von den 14- bis 29-Jährigen sehr geschätzt, weil es Flexibilität schafft und den Alltag erleichtert. Strikte Präsenzplichten dagegen können junge Talente eher abschrecken. Ganz wichtig: Führt ein Arbeitgeber die Büropflicht ein, sollte er sich verpflichten, das Miteinander unter den Kollegen und Kolleginnen bewusst zu fördern und Meetings so zu gestalten, dass die Beschäftigten das Gefühl haben, es habe sich gelohnt, zur Arbeit zu kommen und den Weg auf sich zu nehmen.

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz im Arbeitsalltag junger Menschen?

Die Bereitschaft, KI-Tools zu nutzen, ist bei jungen Menschen hoch. Viele nutzen ChatGPT und andere Tools zum Schreiben oder Rechnen, auch wenn sie keine formale Ausbildung darin haben. Deutschland liegt hier im internationalen Vergleich noch zurück, aber junge Menschen sind offen für den Umgang mit KI und experimentieren viel.

Wie könnte ein Leitmotiv für HR im Umgang mit jungen Mitarbeitenden lauten?

Im Miteinander der Generationen steckt die wahre Superkraft, das zeigt sich bei unseren Studien und Gesprächen mit Fachleuten. Um Menschen aller Altersgruppen vor Überlastung zu schützen, hilft vor allem ein gutes Miteinander. Eine gute Arbeitsatmosphäre ist kein Luxus, sondern ein heilsamer Schutzschirm, auch um Menschen – aller Generationen – in Zeiten von Krisen und Belastungen Sicherheit zu geben. Ein gutes Miteinander und gemeinsame Krisenbewältigung stärken die Resilienz. So kommen junge Menschen gerne zur Arbeit und bleiben dem Unternehmen treu. ■

DIE STUDIE

Die Studie „Jugend in Deutschland“ ist die achte Ausgabe der Trendstudienreihe, die im Jahr 2010 gegründet und seit 2020 zumeist jährlich durchgeführt wird. Ziel der Studienreihe ist es, die Lebensrealitäten, Sorgen und Zukunftsperspektiven junger Menschen in Deutschland regelmäßig zu erfassen. Basis der aktuellen repräsentativen Studie ist eine standardisierte Online-Befragung. Vom 10. Januar bis zum 26. Februar 2025 nahmen insgesamt 6034 Personen daran teil, jeweils ein Drittel in den Alterskohorten 14 bis 29 Jahre, 30 bis 49 Jahre und 50 bis 69 Jahre. Geleitet wurde die Studie von Simon Schnetzer in Zusammenarbeit mit Dr. Kilian Hampel (Universität Konstanz) und Prof. Dr. Klaus Hurlmann (Hertie School, Berlin).

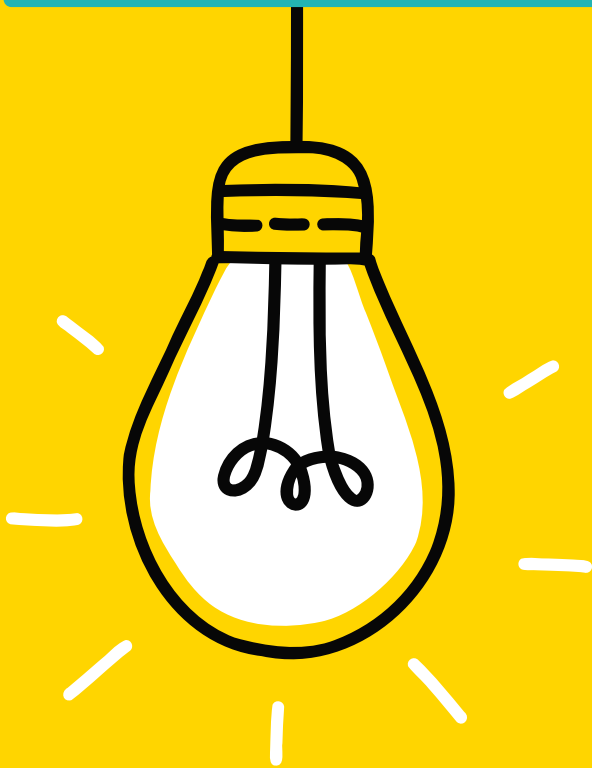
Mehr Infos: www.pwgo.de/jugendstudie2025

ARBEITSRECHT

auf den Punkt gebracht!

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

- Ideen & Impulse für Ihre HR-Praxis
- Daten, Fakten, Hintergründe
- Analysen & Entscheidungshilfen



Arbeitsrecht

DOSSIER

Mehr erfahren



Personalwirtschaft

Pw+

personalwirtschaft.de/dossiers



Foto: Bernd Frosch

Neue Handlungsfelder und ein Hauch von Hoffnung

Die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie, KI-Vereinbarungen in Unternehmen und die Flexibilisierung der Arbeitszeit: Über diese und andere arbeitsrechtliche Themen diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beim Round Table der Personalwirtschaft.

VON CHRISTIANE SIEMANN



► Wenn Unternehmen derzeit arbeitsrechtlichen Rat einholen, liegen zwei Themen im Trend: die EU-Entgelttransparenzrichtlinie und Rahmenvereinbarungen zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Betrieb. Auch das Thema Arbeitszeit und deren korrekte Erfassung rückt erneut ins Bewusstsein der Arbeitgeber. Da das Vorhaben der Koalition zur Öffnung des Achtstundentages aber erst noch das Stadium des Referenten- und Gesetzentwurfs durchlaufen muss, bleibt Unsicherheit. Viele Beteiligte hoffen auf praktikable Lösungen. Ebenso begleiten die Spezialisten für Arbeitsrecht die Personalabbaumaßnahmen ihrer Mandantschaft. Vor allem in der Chemie- und Autoindustrie kommt es

seit vielen Monaten zu einem massiven Beschäftigtenabbau. Viele Arbeitgeber haben in den vergangenen Jahren noch von möglichen und manchmal erforderlichen Trennungen abgesehen, sagt Patrick Loeke, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei BlueDEX (Eigenschreibweise BLUEDEX): „Doch im Zuge der negativen wirtschaftlichen Entwicklung schlagen Unternehmen den Weg zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses deutlich schneller ein – sowohl in Einzelfällen als auch bei größeren Abbaumaßnahmen.“ Als eine wirtschaftliche Spätfolge der Coronapandemie identifiziert Dr. Dirk Freihube, Partner bei Görg (Eigenschreibweise GÖRG), die steigende Anzahl der

„Wenn sich Stellen- und Tätigkeitsprofile durch KI verändern, obliegt es HR, diese Entwicklung zu erkennen und Profile anzupassen.“

Dr. Tobias Brors LL.M., Partner, Pusch Wahlig Workplace Law



Insolvenzen und Massentlassungen. Ihre Ursachen lägen häufig darin, dass Anfang der 2020er-Jahre das ein oder andere nicht mehr wettbewerbsfähige Unternehmen mit staatlicher Unterstützung gerettet wurde. Die Kanzlei Görg begleitet aktuell große Insolvenzverfahren und Restrukturierungsmaßnahmen. Ihrer Beobachtung nach verliefen Personalabbaumaßnahmen in den vergangenen Jahren relativ „geräuschlos“, vor allem dank eines robusten Arbeitsmarkts, der einvernehmliche Lösungen erleichterte. Freihube stellt fest, dass „heute Auseinandersetzungen um die Weiterbeschäftigung beziehungsweise Abfindung härter geführt werden, weil die Anschlussbeschäftigung aufgrund des angespannteren Arbeitsmarktes nicht mehr so schnell zu finden ist“.

Dominierendes Thema: die EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Als absolutes Topthema ordnen die Arbeitsrechtler die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ein. Viele Unternehmen wissen, dass die Umsetzung der Richtlinie nur der Anfang ist: In den kommenden Jahren bleibt die diskriminierungsfreie Vergütung ein Streitthema, denn wenn die Umsetzung der EU-Richtlinie in deutsches Recht erfolgt ist, werden – wie auch sonst bei neuen Gesetzen üblich – Arbeitsgerichte weitere juristische Klärungen im Detail vornehmen müssen.

Doch diese Einsicht reicht nicht, die kurz- und langfristigen Implikationen der neuen Regelung sind noch lange nicht allen Arbeitgebern bewusst. „Welche finanziellen Folgen sich aus der EU-Direktive ergeben können, hat die Mehrheit der Unternehmen noch nicht erkannt“, konstatiert Freihube. Da die Auskunftsansprüche von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur generellen Vergütung bestimmter Funktionen im Unternehmen eine erhebliche Stärkung erfahren, sei damit zu rechnen, dass „Klagen zur Entgeltdiskriminierung künftig häufiger Gegenstand arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzungen sind“. Zwei weitere Auswirkungen der EU-Richtlinie sollten Unternehmen beachten. Zum einen „schützt ein

diskriminierungsfreies geschlechtsneutrales Entgeltssystem allein nicht vor individuellen Anpassungsklagen“, betont Freihube. Der Grund: Nach der neueren restriktiven Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist eine unterschiedliche Vergütung vergleichbarer Funktionen nur in wenigen Ausnahmefällen gerechtfertigt, etwa aufgrund einer deutlich unterschiedlichen Ausbildung oder Berufserfahrung.

Zum anderen verweist er darauf, dass eine Gehaltsanpassung wegen Entgeltdiskriminierung nicht nur für die Zukunft, sondern – innerhalb der Verjährungsfristen – auch rückwirkend geltend gemacht werden kann. In diesen Fällen handelt es sich in der Regel um sehr hohe Beträge. „Daher spielen die verschärften Gender-Pay-Gap-Regeln im Transaktionsarbeitsrecht eine zunehmend bedeutendere Rolle. Das hohe Haftungsrisiko bei Entgeltdiskriminierungen kann relevant für den Unternehmenskaufpreis sein und sogar zum Scheitern des Deals führen.“

Die Vergütungsvergangenheit stellt zudem ein weiteres Problem für Arbeitgeber dar, wie Loeke ergänzt: Sie müssen Gehaltsentscheidungen, die in der Vergangenheit liegen, transparent machen – auch wenn sie nicht (sauber) dokumentiert wurden. Er nennt ein Beispiel: Wenn vor fünf Jahren ein männlicher Kandidat mit einem außergewöhnlich hohen Gehalt eingestellt wurde, da er aufgrund des Fachkräftemangels nur zu dem Preis zu gewinnen war, muss der Arbeitgeber die Begründung heute nachweisen können. Schwierigkeiten bei der sicheren Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie sieht Loeke, der auch als Richter und Staatsanwalt tätig war, ebenfalls bei Neueinstellungen:

INFO ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen lädt die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten zu einem Round Table ein. Beim aktuellen Round Table diskutierten die Teilnehmenden über gegenwärtige Trends im Arbeitsrecht. Die Expertenrunde wurde von Gesine Wagner, Redakteurin der Personalwirtschaft, moderiert.



Foto: Jonas Ratermann



„Eine Entgeltanpassung wegen Diskriminierung kann nicht nur für die Zukunft, sondern innerhalb der Fristen auch rückwirkend geltend gemacht werden.“

Dr. Dirk Freihube, Partner, Görg



Eine Person, die ihren Arbeitgeber wechseln will und bei ihrem früheren ein höheres Gehalt bezogen hat, als ihr jetzt geboten wird, kann mit finanziellen Besitzstandsgründen argumentieren und wird nicht von der Entgelthöhe abweichen wollen. „Der Umgang mit Altverträgen und Übernahmen, bei denen keine Entgeltkürzung möglich ist, könnte Vergütungsstrukturen durcheinanderwerfen.“

Transparenz nicht ohne einen Marktvergleich

Viele Unternehmen denken bei Entgelttransparenz lediglich an das Gehaltsgefüge innerhalb ihres Betriebs und seiner Belegschaftsstruktur. Das sei zu kurz gesprochen, sagt Dr. Tobias Brors, Partner bei Pusch Wahlig Workplace Law. Um auch den Marktvergleich im Blick zu haben, rät Brors, beim Aufsetzen einer Vergütungsstruktur die Stellenbewertungssysteme und Gehaltsstudien geeigneter Vergütungsberatungen heranzuziehen. Arbeitgeber müssten klären, wie sie im Marktvergleich entlohnen und welche Öffnungsklauseln im betrieblichen System notwendig sind, um stark nachgefragte Spezialistinnen und Spezialisten zu gewinnen. „Eine Entgeltstruktur ist immer mehrdimensional, sie muss Beförderungsregeln mit Gehaltssteigerung einplanen sowie weitere Dimensionen, die das Gehalt beeinflussen, wie Seniorität, Qualifikation und die Erwartungen der Beschäftigten.“ Die in der Praxis etablierte Gehaltsentwicklung aufgrund „guter Leistung“ stehe potenziell in Kollision mit der EU-Direktive, denn „Performance ist nicht immer vollständig anhand objektiver Kriterien messbar“. Für Unternehmen, die individuellen Einsatz und Leistung fördern und bonifizieren wollen, gestalte sich die Umsetzung schwieriger, wenn sie nicht im Vorhinein in allen Bereichen Ziele vereinbaren würden. Wer High Performance belohnen will, muss sich sicher sein, diese auch belegen zu können. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie muss erst bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umgesetzt werden und die Bundesregierung wird voraussichtlich erst gegen Ende 2025 ihren Vorschlag vorlegen. Daher befassen sich viele Unternehmen noch nicht intensiv mit ihrem

Vergütungssystem. Dr. Sebastian Schulte, Senior Associate bei Justem (Eigenschreibweise JUSTEM), mahnt: „Zum einen unterschätzen Unternehmen, wie komplex eine diskriminierungsfreie und strukturierte Vergütung ist; zum anderen haben sie nicht die kollektivrechtliche und mitbestimmungsrechtliche Ebene im Blick.“ Wenn kein einschlägiger Tarifvertrag gilt, müssen Arbeitgeber gemeinsam mit dem Betriebsrat eine diskriminierungsfreie Vergütungsstruktur verhandeln, „was eine sehr herausfordernde Aufgabe vor dem Hintergrund der häufig historisch gewachsenen Vergütungsstruktur ist“. Schulte befürchtet, dass die EU-Entgelttransparenz am Ende des Tages „zu einer großen Gleichmacherei beim Gehalt führt, denn sobald ein Arbeitgeber vom Mittelwert einer Vergleichsgruppe abweicht, entsteht für ihn ein enormer Rechtfertigungsaufwand“.

KI-Anwendung im Betrieb

Um es vorwegzunehmen: Ob eine betriebsinterne KI-Rahmenvereinbarung unbedingt notwendig ist, darüber herrscht keine Einigkeit. Einige verbindliche Regelungen liegen schon vor: Mit der KI-Verordnung (EU AI Act) hat die EU 2024 einen rechtlichen Rahmen für den Einsatz von KI im Unternehmen gelegt. Arbeitgeber müssen seit Februar dieses Jahres sicherstellen, dass die Beschäftigten technisches Know-how, rechtliche und anwendungsspezifische Kenntnisse erlangen. Auch die Rolle der Arbeitnehmervertretungen ist definiert: Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz sieht vor, dass der Betriebsrat bei Planung und Einsatz von KI beteiligt werden muss. Und das Betriebsverfassungsrecht sichert ein Mitbestimmungsrecht bei KI-gestützten Personalauswahlverfahren zu. Darüber hinaus läuft in der Mehrheit der Unternehmen bei der KI-Nutzung noch vieles ungeregelt. Nicht so bei Fraport. Im Unternehmen gibt es bereits seit zwei Jahren eine Konzernrahmenrichtlinie zum Thema IT-Systeme, die auch eine Anlage zum Einsatz von KI umfasst. Karin Knappe war zehn Jahre lang Konzernbetriebsratsvorsitzende des Fraport-Konzerns und hat die Vereinbarungen mitverhandelt. Ihr Resümee: „Wir haben eine gute Richtlinie vereinbart, die

Klarheit für die Arbeitgeberseite und die Mitbestimmungsorgane schafft.“ Um das Arbeitsvolumen sowie die Komplexität für beide Seiten zu reduzieren, wurde das IT-System in vier Gruppen kategorisiert. Je nach Kategorie unterscheiden sich die eigenständigen Entscheidungsmöglichkeiten des Arbeitgebers bei der Einführung eines IT-Systems. In der höchsten Stufe gilt die umfassendste Form der Mitbestimmung, da hierbei personenbezogene Daten beispielsweise gespeichert und verarbeitet werden. Diese unterliegen dem Datenschutz und der 100-prozentigen Mitbestimmung. In der KI-Konzernrahmenrichtlinie ist auch festgehalten, dass „am Ende der KI-Kette letztlich immer der Mensch die Entscheidung tragen kann und muss, auch wenn KI die Prozesse übernimmt“. Die Erfahrung von Knappe, die inzwischen als nicht freigestelltes Betriebsratsmitglied bei Fraport den Bereich Diversity und Inclusion leitet: Das Interesse anderer Unternehmen und Betriebsräte an der Fraport-Richtlinie ist sehr groß. Sie beobachtet, dass sich viele Betriebe noch im Stadium erster Planungen zu einer Vereinbarung befinden.

Was Betriebsräte fordern

Eine KI-Betriebsvereinbarung mag für große Unternehmen wichtig sein, „aber ein Mittelständler mit 5000 Beschäftigten muss nicht alles regeln, beziehungsweise kann dies entlang der konkreten IT-Systeme vornehmen“, befindet Brors. Auch im Arbeitsrecht bedürfe es nicht zwingend einer individuellen betrieblichen Regelung im Umgang mit KI, denn nach wie vor gelte: „Beschäftigte tragen die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse auch bei der Nutzung von KI-Tools. Wenn sich Stellen- und Tätigkeitsprofile durch KI verändern, obliegt es HR, diese Entwicklung zu erkennen und die Profile anzupassen.“ Seine Erfahrung: Eine KI-Rahmenbetriebsvereinbarung werde häufig dann gefordert, wenn Betriebsräte eine Beschäftigungssicherung erreichen wollen, weil sie vom Wegfall der Arbeitsplätze durch KI ausgehen. Diese Beobachtung macht auch Schulte: Von Betriebsratsseite kommen im Zusammenhang mit KI häufig Forderungen nach Rahmenbetriebsvereinbarungen,

die sich dann auf Regelungen zur Beschäftigungssicherung beschränken. „Dies ist derzeit der falsche Fokus, vielmehr wäre es angezeigt, sich an die Regelungen der bekannten und bewährten IT-Rahmenbetriebsvereinbarungen anzulehnen.“ In diesem Zusammenhang sei es jedoch auch wichtig zu unterscheiden, ob es sich um Arbeitsinstrumente wie ChatGPT, Copilot und andere handelt, die Arbeitsprozesse kaum verändern. Oder aber um KI-getriebene Lösungen, die in komplexe Arbeitsprozesse eingreifen wie zum Beispiel in der Produktion und Fertigung.

Warten auf die KI-Schulung

Nach dem EU AI Act müssen Unternehmen, die KI-Tools nutzen, dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Zwar gibt es die Verpflichtung, „aber in der Praxis wird sich die Schulung erst durchsetzen, wenn die Beteiligten merken, dass sie notwendig ist, und nicht, weil sie vorgeschrieben ist“, sagt Brors. Beschäftigte müssten kompetent mit KI-Tools umgehen können, ein Verständnis für Datenschutz, Haftung und regelkonformes Verhalten entwickeln und dabei auch die Qualität sichern. Generelle Schulungskonzepte sieht Brors in der Breite noch nicht. Stattdessen werde viel improvisiert, und Arbeitgeber setzten auf Eigeninitiative, obwohl eigentlich erst ein strukturierter Lernprozess zum Unternehmenserfolg beitrage. Generative Künstliche Intelligenz und KI-Agenten haben auch erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit von Rechtsanwälten und Juristen. Sie erleben einen Wandel in der Beratung. Für das Aufsetzen eines standardisierten Arbeitsvertrages werde nur noch selten der Arbeitsrechtler hinzugezogen. Auch könnten bei Due-Diligence-Prüfungen beispielsweise mit Unterstützung von KI-Tools Risiken vermehrt standardisiert abgefragt werden, sagt Freihube: „Doch immer, wenn Menschen miteinander verhandeln, sei es mit Betriebsräten, Gewerkschaften oder beim Arbeitsgerichtsprozess, wird KI den Menschen nicht so schnell verdrängen. Diese Kernaufgaben der anwaltlichen Tätigkeit sind durch Algorithmen noch nicht zu ersetzen.“

„Die Öffnung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit ist kurzfristig. Für Menschen, die körperlich arbeiten, ist ein 13-Stunden-Tag gesundheitlich nicht förderlich.“

Karin Knappe, Betriebsratsmitglied und VP Diversity and Inclusion, Fraport





Mandanten brauchen keine Basisinformationen mehr, die sie schneller bei ChatGPT erhalten, ergänzt Brors: „Unsere Aufgabe wandelt sich von der Wissensvermittlung zur strategischen Beratung und in bestimmten Bereichen zu einer Art der Versicherung, die über die Rechtssicherheit befindet.“

Das Ende der elfstündigen Ruhezeit?

Der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung sieht eine Flexibilisierung der Arbeitszeitregelung vor. Erzielt werden soll das unter anderem durch die Einführung einer maximalen Wochenarbeitszeit statt, wie bisher, einer täglichen Höchstarbeitszeit von acht Stunden und in Ausnahmefällen von zehn Stunden. Nicht erst seit der Coronapandemie mit der vermehrten Nutzung des Homeoffice rufen Arbeitgeber und viele Beschäftigte nach einem Aus für den Achtstundentag beziehungsweise der elfstündigen Ruhezeit. Gewerkschaften wiederum warnen. Wie es im Einzelnen geregelt wird, bleibt noch abzuwarten, aber sicher ist: Es bewegt sich etwas.

Loeke würde eine Einführung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit begrüßen. Für viele Arbeitnehmer gerade im Homeoffice passe sie besser zum Leben. Er verfolgt gespannt, ob der Gesetzgeber die in Ausnahmefällen mögliche zehnstündige tägliche Höchstarbeitszeit verlängert oder ob er eine Flexibilisierung der derzeit elfstündigen Ruhezeit in Angriff nimmt. Die Ausgleichszeit ist schon lange Streitpunkt zwischen den Sozialpartnern. Kann eine kurze Tätigkeit wie ein Telefonat oder die E-Mail-Bearbeitung als Unterbrechung der Ruhezeit gewertet werden? Gerade in dieser Hinsicht wünscht sich Freihube „innovativere Lösungen für einen Kompromiss zwischen dem gebotenen Gesundheitsschutz und den Erfordernissen einer Flexibilisierung in einer modernen Arbeitswelt“. Nach seiner Auffassung wäre es an der Zeit, den Arbeitszeitbegriff neu zu definieren.

Als „unambitioniert“ ordnet Arbeitsrechtler Schulte die Vorschläge zur Wochenarbeitszeit ein. „In Europa beobachten wir deutliche Lockerungen bei der Arbeitszeit. Mit der wöchentlichen Höchstarbeitszeit von 48 Stunden und den bestehenden Ruhezeiten stoßen wir

in Deutschland aber an Grenzen.“ In Frankreich existierten je nach Tarifvertrag Öffnungsklauseln mit deutlich mehr Spielraum, insbesondere auch für höhere Einkommensgruppen. Ebenso würden auch in Italien die Arbeitszeiten liberaler gehandhabt. „Ich hätte mir ein bisschen mehr Offenheit gewünscht, anstatt der sehr engen Ausnahmen hierzulande nur für die kleine Gruppe leitender Angestellter.“

Höchstarbeitszeit je nach Job differenzieren

Nicht ganz so euphorisch kommentiert Knappe das Flexibilisierungsvorhaben: „Aus meiner Sicht ist die Öffnung der wöchentlichen Höchstarbeitszeit kurzsichtig.“ Für bestimmte Personengruppen sei sie sicherlich attraktiv, je nach familiärer Situation und Job. „Aber ein Großteil unserer Beschäftigten ist operativ tätig. Für Menschen, die körperlich arbeiten, ist ein 13-Stunden-Tag gesundheitlich nicht förderlich.“

Wenn es für einen bestimmten Zeitabschnitt ins Lebenskonzept passe, könne die geplante Wochenhöchstarbeitszeit positiv sein, aber die Regelung sollte nicht unbedenklich eingesetzt werden. „Die Ruhezeiten dürfen nicht ignoriert werden, denn die Zahl der psychischen Erkrankungen aufgrund von Be- oder Überbelastung nimmt stetig zu. Es wird Beschäftigte geben, die unter den geplanten Höchstzeiten gesundheitlich leiden werden.“

Auch ohne das Arbeitszeitgesetz aufzurufen, so Knappe, gäbe es Instrumente, das Volumen der Arbeit für Beschäftigte zu steuern – wie zum Beispiel mit der Gefährdungsbeurteilung. „Unternehmen müssen gemeinsam mit den Sozialpartnern schauen, welche Wochenarbeitszeit je nach Job sinnvoll ist. Auch innerhalb eines Betriebs können unterschiedliche Lösungen gefunden werden.“ Dass die Tarifpartner sich über Ausnahmeregelungen für Ruhezeiten und die Höchstwochenarbeitszeit einigen, geschieht auch derzeit schon. Für einzelne Gruppen gibt es spezielle tarifliche Regelungen, wie Schulte ergänzt. So können zum Beispiel im Metallbereich für mobile Arbeit teilweise kürzere Ruhezeiten festgelegt werden. Mit der angekündigten Flexibilisierung der Arbeitszeit soll auch die elektronische Zeiterfassungspflicht



„Eine besondere Schwierigkeit für ungleiche Bezahlungen liegt in der Dokumentation der Gründe, die in der Vergangenheit liegen.“

Patrick Loeke, Associate Partner, Bluedex

„Wenn kein einschlägiger Tarifvertrag gilt, müssen Arbeitgeber gemeinsam mit dem Betriebsrat eine diskriminierungsfreie Vergütungsstruktur verhandeln.“

Dr. Sebastian Schulte, Senior Associate, Justem



für Unternehmen im Arbeitszeitgesetz festgehalten werden. Für kleine und mittlere Unternehmen sind Übergangsregelungen vorgesehen, um die Einführung praxistauglich umzusetzen. Obwohl schon laut BAG seit 2022 die Arbeitszeit systematisch – digital oder auf Papier – erfasst werden soll, nahmen Betriebe es nicht immer genau mit der Stundenerfassung. „Eine Pflicht zur elektronischen Arbeitszeiterfassung würde eine weit verbreitete Umgehungspraxis der Höchstarbeitszeiten eindämmen. Bisher mogelten sich die Beteiligten bei der Erfassung irgendwie drumherum. Das wird sich ändern“, sagt Brors, und ergänzt: „Wenn es so kommt, wie geplant, wird das Arbeitszeitgesetz wieder ernster genommen.“

Vertrauensarbeitszeit – mit Erfassung?

Bislang ist Vertrauensarbeitszeit dadurch charakterisiert, dass sie ohne Zeiterfassung auskommt. Nun soll laut Koalitionsvertrag die Pflicht zur systematischen elektronischen Erfassung von Arbeitszeiten kommen – mit der ausdrücklichen Ausnahme: „Die Vertrauensarbeitszeit bleibt ohne Zeiterfassung im Einklang mit der EU-Arbeitszeitrichtlinie möglich.“ Dieser Satz bereitet Arbeitgebern und Arbeitsrechtlern Kopfzerbrechen. Denn 2024 hat der Europäische Gerichtshof entschieden, dass einzelne Berufsgruppen nicht aus der Arbeitszeiterfassung herausgenommen werden dürfen, um die Einhaltung der Mindestruhezeiten und der wöchentlichen Höchstarbeitszeit zu gewährleisten.

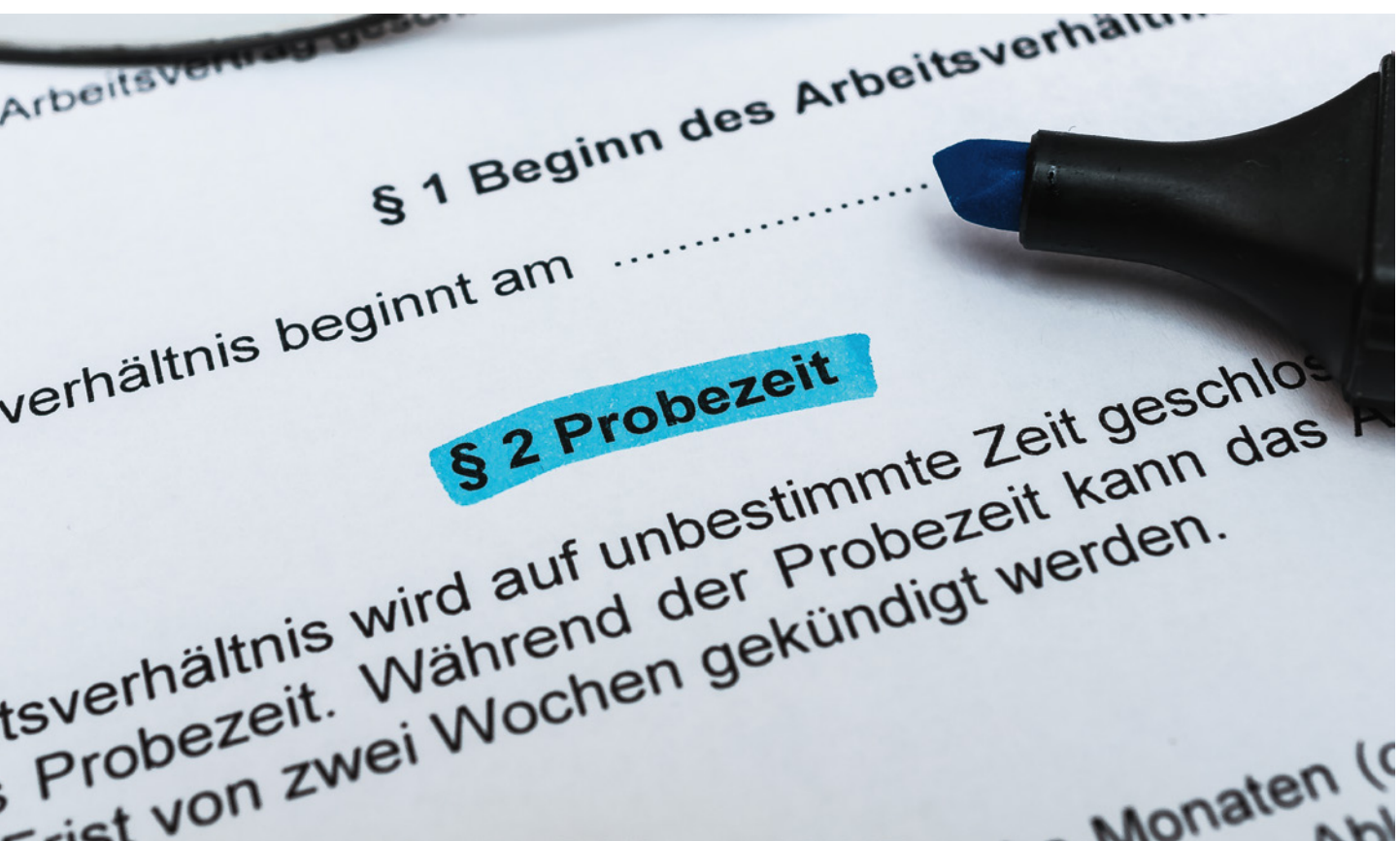
Freihube begrüßt den Plan im Koalitionsvertrag, dass für die Vertrauensarbeit die Aufzeichnung der täglichen Arbeitszeiten keine Pflicht werden soll. Aber: „Wie Letzteres umgesetzt werden soll, ist fraglich, da der Europäische Gerichtshof verlangt, ein objektives, verlässliches und zugängliches System zur Erfassung der täglichen Arbeitszeit einzuführen, ohne dass er hierbei bestimmte Formen der Arbeit ausnimmt.“ Auch das BAG hat in einem Urteil von 2022 klargestellt, dass Arbeitgeber verpflichtet sind, die gesamte Arbeitszeit ihrer Beschäftigten zu erfassen. Zwar sei Vertrauensarbeitszeit weiterhin möglich, aber nur in Verbindung mit der Zeiterfassungspflicht. Der gänzli-

che Verzicht auf die Dokumentation sei nicht möglich. So äußerte sich die Präsidentin des BAG, Inken Gallner, mehreren Medien gegenüber, dass Vertrauensarbeit auch trotz der Rechtsprechung zur Arbeitszeiterfassung im gesetzlich zulässigen Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes möglich ist, wenn die genaue Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit erfolgt.

Arbeitsrechtler Loeke kommentiert die Ankündigungen als einen Widerspruch in sich: „Vertrauensarbeitszeit ist dadurch gekennzeichnet, dass eben nicht die gesamte Arbeitszeit erfasst wird. Nun soll einerseits weiterhin Vertrauensarbeitszeit zulässig sein, bei der andererseits die gesamte Arbeitszeit erfasst werden soll.“ Wie Vertrauensarbeit „im Einklang mit der EU-Arbeitszeitrichtlinie“ ohne Zeiterfassung umgesetzt und durch welchen Weg es dem Gesetzgeber gelingen wird, die Widersprüche im Arbeitszeitrecht in Übereinstimmung zu bringen, bleibt mit Spannung abzuwarten. ■

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1** Die finanziellen Folgen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie hat die Mehrheit der Unternehmen noch nicht erkannt.
- 2** Ein diskriminierungsfreies Entgeltsystem allein schützt nicht vor individuellen Anpassungsklagen.
- 3** Eine KI-Rahmenbetriebsvereinbarung wird häufig von Betriebsräten gefordert, wenn sie eine Beschäftigungssicherung erreichen wollen, weil sie vom Wegfall der Arbeitsplätze durch KI ausgehen.
- 4** Unternehmen und Sozialpartner sollten gemeinsam prüfen, welche Wochenhöchstarbeitszeit je nach Tätigkeit sinnvoll ist. Auch innerhalb eines Betriebs sind unterschiedliche Lösungen möglich.
- 5** Die bisher geltenden Ruhezeiten sollten nicht ignoriert werden, denn die Zahl der psychischen Erkrankungen aufgrund von Be- oder Überbelastung nimmt stetig zu.
- 6** Die geplante Pflicht zur elektronischen Arbeitszeiterfassung wird die weit verbreitete Umgehung der Aufzeichnungspflicht eindämmen.



Ist das noch **State of the Art**?

Ein Verzicht auf die Probezeit könnte vor allem sicherheitsbedürftige Bewerber anlocken. Zumal der Gesetzgeber mit der Wartezeit eine Regelung bereithält. Aber ist das ratsam?

VON GESINE WAGNER

► Wenn man Beschäftigte fragen würde, was sie von der Probezeit halten, dann sind sie davon vermutlich gar nicht mal so abgeneigt. Beide Seiten können einander testen. Was schon immer so war, hinterfragt man manchmal auch nicht. Klagen Recruitingabteilungen jedoch in der einen oder anderen Branche oder Region über zu geringe

darauf hinweist? Im vergangenen Jahr befragte Indeed 1000 Personen zwischen 18 und 65 Jahren genau danach. Etwas mehr als die Hälfte von ihnen ist der Ansicht, dass die Probezeit beiden Seiten nutzt. Allerdings: Ebenfalls jeder Zweite würde sich nach eigener Aussage eher auf eine Stelle bewerben, wenn sie ohne Probezeit ausgeschrieben wäre. Der Job wirkt von vornherein sicherer. Beim derzeitigen Arbeitsmarkt ein hohes Gut.

Jeder Zweite würde sich laut einer Indeed-Befragung eher auf eine Stelle bewerben, wenn sie ohne Probezeit ausgeschrieben wäre.

Probezeit versus Wartezeit

Bewerberzahlen, stellt sich aber doch die Frage: Gäbe es vielleicht mehr Bewerbungen, wenn man auf die Probezeit verzichtet und in der Stellenausschreibung

Wer also zu wenig Bewerbungen erhält, sollte bei der Suche nach Gründen und Gegenmaßnahmen zumindest darüber nachdenken, die Probezeit zu kürzen oder aber ganz zu streichen.

Denn dass eine Erprobung des neuen Mitarbeitenden dann nicht mehr möglich ist, ist ein Trugschluss. „Ich stelle seit 1998 neue Mitarbeitende ein – auf die Vereinbarung einer Probezeit verzichte ich dabei“, sagt Dirk Kuhn, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Mitinhaber einer Kanzlei. Für ihn sei der Verzicht auf die Probezeit eine Form der Wertschätzung und Zeichen an den Beschäftigten, dass er sowohl fachlich als auch menschlich an die Person glaube. Und wenn's dann doch mal nicht passt? „Sollte ich mich getäuscht haben, so bestünde auch ohne Probezeit die Möglichkeit einer Trennung“, so Kuhn. Der einzige Unterschied zur Probezeit wäre dann eine geringfügig längere Kündigungsfrist. Der Anwalt meint damit die gesetzlich verankerte Wartezeit. Fälschlicherweise denken viele Personalverantwortliche – und auch Beschäftigte –, die Wartezeit sei dasselbe wie die Probezeit. Manchen ist es auch gar kein Begriff. Der Kündigungsschutz bei Unternehmen, der ab zehn Mitarbeitenden Anwendung findet, tritt erst nach sechs Monaten Beschäftigung ein, unabhängig von der Länge oder Existenz einer Probezeit. Bedeutet: Im ersten halben Jahr können Arbeitgeber ohne Nennung von Gründen kündigen. Beschäftigte warten sozusagen sechs Monate lang auf den Kündigungsschutz, daher der Begriff Wartezeit. Das „grundlose“ Kündigen ist also keine Besonderheit der Probezeit. Was durch sie aber möglich ist, ist die verkürzte, zweiwöchige Kündigungsfrist. Vereinbaren die Vertragsparteien keine Probezeit, so gilt die vereinbarte Kündigungsfrist. Und das ist laut Kuhn der springende Punkt: „Was zählt mehr? Die finanzielle Mehrbelastung, die dadurch entsteht, dass ich ohne Probezeit lediglich zum 15. oder zum Monatsende kündigen kann, oder der zwischenmenschliche Aspekt?“

Ganz oder gar nicht?

Bei dieser rein rechtlichen Betrachtung der Probezeit wird klar, dass Arbeitgeber – durch die Wartezeit – auch ohne sie am Anfang leichter kündigen können. Eine Testphase gibt es so oder so. Dass Beschäftigte dann nach Ausspruch der Kündigung noch mindestens vier statt nur zwei Wochen lang bezahlt werden müssen, nimmt Kuhn gerne in Kauf. Sein Fazit: „Für mich beginnt das Arbeitsverhältnis am ersten Tag und nicht erst nach einer Probezeit. Nach dem Motto: Ganz oder gar nicht.“ Anders könnte das aussehen, wenn es eine größere Belegschaft gibt und in der Folge auch häufiger mal

Kündigungen von neu eingestellten Mitarbeitenden. Nicolas Knille ist Head of Labour Law & HR Services und Deputy HR Director bei Coroplast. Der Automobilzulieferer hat weltweit etwa 7000 Beschäftigte. In einem Arbeitnehmermarkt bewirke der Verzicht auf die Probezeit laut Knille für manche einen Zugewinn an Arbeitgeberattraktivität. „Wobei dieses Sicherheitsgefühl natürlich durch die Wartezeit nur Schein ist“, sagt der Personaler, der die rechtlichen Gegebenheiten als Fachanwalt für Arbeitsrecht besonders gut im Blick hat. Eine Pflicht darüber auf-

Im ersten halben Jahr können Arbeitgeber ohne Nennung von Gründen kündigen.

zuklären, dass der Kündigungsschutz bei fehlender Vereinbarung einer Probezeit trotzdem erst ein halbes Jahr später eintritt, haben Arbeitgeber übrigens nicht. Knille ergänzt zu Stellenausschreibungen ohne Probezeit: „Aus der Praxis gesprochen würde ich sogar sagen, dass die Probezeit häufig kein Hindernis für einen Wechsel der Beschäftigten ist.“

Aspekte wie eine höhere Vergütung oder spannende Aufgaben würden da mehr ins Gewicht fallen. Der stellvertretende Personalleiter, der auch bei Telefónica für die HR Labour Relations verantwortlich war, schätzt eine andere Strategie als wirkungsvoller ein: „Einen viel größeren Effekt hat meiner Meinung nach eine Verkürzung der Probezeit.“ Mitarbeitende würden es als besonders wertschätzend empfinden, wenn eine vereinbarte sechsmontatige Probezeit dann nach drei oder vier Monaten beendet würde. Auch da bleibe die Wartezeit zwar bestehen, aber der oder die Beschäftigte freue sich dennoch. Vielleicht liegt die Wahrheit, wie so oft, irgendwo dazwischen. „Es gibt aber auch Unternehmen, die vereinbaren eine vergleichsweise kurze Probezeit von drei Monaten“, sagt Knille. Für diejenigen Angestellten, die sich in Sicherheit wännen und erst nach der Probezeit

LAG Düsseldorf, Urteil vom 14. Januar 2025, Az. 3 SLa 317/24

NICOLAS KNILLE

Nicolas Knille ist Deputy Global HR Director / Head of Labour Law & HR Services bei Coroplast Fritz Müller in Wuppertal. Das familiengeführte Unternehmen stellt unter anderem Klebebänder und Kabel her und beschäftigt rund 7000 Mitarbeitende. Vor seiner Tätigkeit bei Coroplast arbeitete Knille unter anderem bei Telefónica und Thyssenkrupp und zu Beginn seiner Laufbahn als Rechtsanwalt in verschiedenen Kanzleien, darunter Osborne Clarke.



Foto: stock.adobe.com, Coroplast



ihr „wahres Gesicht“ zeigen, sei die Kündigung weiterhin leichter möglich.

Vorsicht bei Übernahmezusagen

Eine frühzeitige Zusage zur Übernahme nach der Probezeit sorgt ebenfalls für Freude bei den Beschäftigten. An dieser Stelle lohnt aber ein Blick auf die aktuelle Rechtsprechung. Denn wer hier zu voreilig ist und sich dann vor Ablauf der Probezeit doch noch umentscheidet, riskiert unter Umständen die Möglichkeit zur grundlosen Kündigung. Anfang des Jahres urteilte das Landesarbeitsgericht (LAG) Düsseldorf zu einer Probezeitkündigung.

Selbst wenn dem Beschäftigten kein Kündigungsgrund mitgeteilt wird, müssen Arbeitgeber den Betriebsrat anhören.

Ein Vorgesetzter, der auch Personalverantwortlicher und Prokurist war, informierte einen Beschäftigten fünf Wochen vor Ablauf seiner sechsmonatigen Probezeit, dass er „natürlich“ übernommen werde. Nur anderthalb Wochen später erhielt der Angestellte jedoch eine Kündigung.

Das Arbeitsgericht Düsseldorf wies die Klage zunächst ab. Das Landesarbeitsgericht (LAG) Düsseldorf entschied aber, dass die Kündigung wegen Verstoßes gegen Treu und Glauben gemäß § 242 BGB unwirksam sei. Der Mitarbeiter konnte auf die Übernahme vertrauen, da das Versprechen vom Personalverantwortlichen kam, der auch die Vertragsverhandlungen geführt und den Arbeitsvertrag unterzeichnet hatte. Die Kündigung sei nur dann nicht treuwidrig gewesen, wenn nach der Zusage ein Umstand eintritt, der die bisherige Beurteilung der Arbeitsleistung ungültig macht. Der Arbeitgeber trage die Beweislast für einen solchen neuen sachlichen Grund. Allgemeine Behauptungen zu Leistungsmängeln reichten nicht aus.

DARAUF MUSS HR BEI PROBEZEITEN ACHTEN

- Sie darf **maximal sechs Monate** betragen.
- Manche Tarifverträge **weichen von der zweiwöchigen Kündigungsfrist ab**.
- Bei befristeten Arbeitsverträgen muss die Probezeit **im Verhältnis zur Befristung** stehen.
- Auch in der Probezeit gilt der **Allgemeine Gleichbehandlungsgrundsatz**.
- **Schwangere** haben auch in der Wartezeit **Sonderkündigungsschutz**.
- Der **Betriebsrat** muss vor Ausspruch einer Kündigung **angehört** werden.

Wartezeit ist kein Freifahrtschein

Knille weist darauf hin, dass Arbeitgeber bei Kündigungen in der Wartezeit zwar keinen spezifischen Kündigungsgrund benötigen, sie aber dennoch nicht machen können, was sie wollen. Dazu zählt das Gebot, nach Treu und Glauben zu handeln, wie bei dem beschriebenen Fall vor dem LAG Düsseldorf. Die Kündigung darf zudem nicht willkürlich, sittenwidrig oder diskriminierend sein. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz findet uneingeschränkt Anwendung, auch wenn die Wartezeit noch nicht abgelaufen ist.

Und selbst wenn dem Beschäftigten kein Kündigungsgrund mitgeteilt wird, müssen Arbeitgeber auch vor Wartezeitkündigungen den Betriebsrat anhören, wenn es einen gibt. Es reicht aber grundsätzlich aus, wenn der Arbeitgeber die Kündigung auf die subjektive Wertung stützt, „Es passt einfach nicht.“ Dem Betriebsrat ist dieser Grund entsprechend in der Anhörung mitzuteilen. Außerdem spielt die Betriebsratsanhörung zeitlich eine Rolle. Die Wartezeitkündigung ist bis zum letzten Tag der sechsmonatigen Wartezeit möglich. „Die Betriebsratsanhörung muss aber mit den entsprechenden Anhörungsfristen auch in diesem Fall erfolgen“, sagt Knille.

Auch bei der Urlaubsgewährung dürfen Beschäftigte in der Wartezeit nicht benachteiligt werden. Ihnen steht zwar nicht der gesamte Jahresurlaub zur Verfügung, sondern mit jedem Monat nur ein Zwölftel. Den Urlaubsantrag mit der Begründung der Wartezeit abzulehnen, geht aber nicht. Dafür muss es – wie bei allen anderen Mitarbeitenden – dringende betriebliche Gründe geben: Ein Großauftrag etwa oder genehmigter Urlaub anderer Teammitglieder. „Ein probezeitspezifischer Grund könnte aber vorliegen, wenn der Beschäftigte einen Großteil der Wartezeit abwesend war und eine Einarbeitung nicht stattfinden konnte“, sagt Knille.

Dann könne der Arbeitgeber den Urlaub ablehnen, auch um die Person noch einschätzen zu können. Ob nun sechs oder drei Monate oder gar keine Probezeit: Wenn HR sich bei dem Thema nicht mit den rechtlichen Vorgaben auskennt, laufen Arbeitgeber Gefahr, einen Beschäftigten behalten zu müssen, der oder die eigentlich nicht passt. Das Recht bietet Möglichkeiten zur Flexibilisierung und hält beispielsweise mit der Wartezeit Sicherheitsnetze bereit. Womöglich ist die Zeit der sechsmonatigen Probezeit also vorbei. Einfach alles so machen, wie es immer schon war? Bitte nicht! ■

ENTSCHEIDEND ANDERS. FÜR ENTSCHEIDER.

GÖRG

IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

Zukunftssicherung durch arbeitsrechtliche Restrukturierung: Mit rund 40 im Arbeitsrecht ausgewiesenen Expertinnen und Experten begleiten wir seit vielen Jahren erfolgreich arbeitsrechtliche Reorganisationen und Veränderungsprozesse von Unternehmen und Konzernen. Dies schließt auch die kompetente Beratung beim Erwerb oder der Veräußerung von Betrieben und Unternehmen ein, die im Zuge eines M&A-Prozesses oder nachgelagert reorganisiert werden. Wie wir das tun? Pragmatisch, kompetent und partnerschaftlich.

Unser Auftrag: Ihr Erfolg
www.goerg.de | www.goerg-re.work

DR. KIRSTEN SCHÜMMANN-KLEBER | PARTNERIN

BERLIN

FRANKFURT AM MAIN

HAMBURG

KÖLN

MÜNCHEN

Der skurrile Fall des Monats

Doppelt kassiert, doppelt gekündigt

Wer gleichzeitig zwei Jobs macht, muss aufpassen – besonders, wenn beide beim selben Arbeitgeber angesiedelt sind. Wie schnell dabei das Vertrauen flöten geht, zeigt ein Fall aus Nordrhein-Westfalen.

VON SVEN FROST

LAG Düsseldorf, Urteil vom 22. Mai 2025, Az. 8 SLa 11/25

Vorinstanz: Arbeitsgericht Duisburg, Urteil vom 13. November 2024, Az. 4 Ca 1009/24

► Kommunalarbeit hat den Ruf, nicht besonders aufregend zu sein. Doch dass es auch in der Verwaltung ordentlich brennen kann, bekam kürzlich ein langjähriger Verwaltungsleiter zu spüren. Der Mann hatte über Jahre hinweg einen Nebenjob als Dozent am städtischen Studieninstitut inne – ein willkommenes Zusatzengagement, das auf den ersten Blick durchaus positiv wirkte. Wäre da nicht ein kleiner, aber folgenreicher Fehler im System gewesen: die Zeiterfassung. Konkret geht es um mehrere Abende, an denen der Verwaltungschef von 17:30 bis 20:45 Uhr Unterrichtseinheiten gab – und diese als Honorarleistungen abrechnete. Das Problem: In der elektronischen Zeiterfassung seines Hauptarbeitsplatzes als Verwaltungsleiter hatte er sich für diese Zeit nie abgemeldet. Für dieselben Stunden floss sowohl das reguläre Gehalt als auch das Dozentenonorar.

Feuer im Stundenkonto

Aufmerksam wurde die Stadt eher zufällig durch eine Routinekontrolle des Rechnungsprüfungsamtes: Die Prüfung zeigte, dass über einen längeren Zeitraum eine Doppelerfassung stattgefunden hatte – ein Paradebeispiel für das, was Arbeitsrechtler als „Vertrauensbruch in Kernbereichen“ bezeichnen.

Für die Stadt war der Fall klar: Wer in verantwortlicher Position tätig ist und zudem noch mit öffentlichem Geld hantiert, muss besonders sorgfältig sein. Eine fristlose Kündigung wurde ausgesprochen – ohne vorherige Abmahnung. Der Verwaltungsleiter wehrte sich. Er erklärte die zeitliche Überschneidung mit dem Gleitzeitrahmen und sprach von einem „formalen Versäumnis“. Der abgehaltene Unterricht an dem Studieninstitut habe außerhalb der Kernarbeitszeit stattgefunden, das Versäumnis, die Stunden auszubuchen, sei menschlich – aber nicht vorsätzlich geschehen.

Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf (LAG) ließ diesen Argumenten nur wenig Raum. Der Senat erkannte

in dem Verhalten einen schwerwiegenden Vertrauensverstoß. Entscheidend sei nicht nur die fehlerhafte Erfassung, sondern die systematische Doppelnutzung der Arbeitszeit: Während der Mann offiziell seinen Dienst als Verwaltungsleiter tat, stand er vor einer Dozentengruppe – und kassierte dafür. Das Argument, es handle sich um ein bloßes Versehen, überzeugte die Richterinnen und Richter in Düsseldorf nicht: Gerade bei wiederholtem Auftreten sei von bewusster Inkaufnahme auszugehen. Dass beide

Entscheidend war nicht nur die fehlerhafte Erfassung, sondern die systematische Doppelnutzung der Arbeitszeit.

Tätigkeiten im direkten Einflussbereich der Stadtverwaltung stattfanden, verstärkte den Bruch mit der arbeitsvertraglich geschuldeten Loyalität. Das Landesarbeitsgericht betonte, dass eine Abmahnung angesichts der Tragweite und Wiederholung nicht nötig gewesen sei – die fristlose Kündigung war rechters.

Was der öffentliche Dienst aus dem Fall lernen kann

Der Fall zeigt nicht nur, wie sensibel der Umgang mit Zeitkonten und Nebentätigkeiten ist – er offenbart auch eine Schwachstelle in vielen Verwaltungen: Wenn digitale Zeiterfassungssysteme nicht mit Nebentätigkeitsabrechnungen verknüpft sind, kann es zu Überschneidungen kommen, die nicht sofort auffallen. Umso wichtiger ist ein regelmäßiger Abgleich – und klare Regeln für Nebentätigkeiten, gerade wenn diese intern stattfinden.

Für Personalabteilungen bedeutet der Fall: Selbst bei langjährigen Mitarbeitenden in Führungspositionen dürfen Formalitäten nicht auf Vertrauensbasis vernachlässigt werden. Klare Dokumentation, saubere Nachweise und transparente Kommunikation sind unerlässlich.

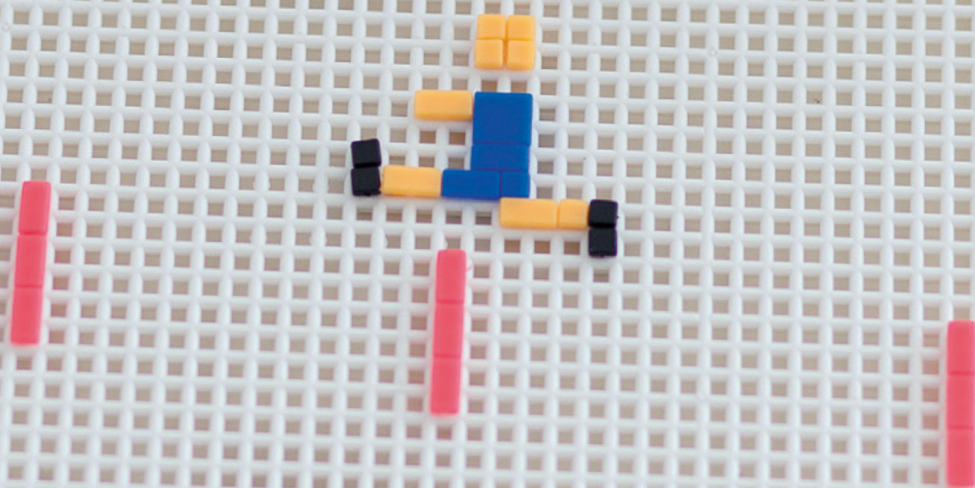
Während der Kläger nun ohne Arbeitsplatz dasteht, dürfte auch sein Ruf als vertrauenswürdiger Beamter erheblich gelitten haben. Eine Rückkehr in den öffentlichen Dienst scheint unwahrscheinlich. Auch die Zukunft als Dozent ist fraglich – schließlich hängt sie maßgeblich am Vertrauen desselben Arbeitgebers. ■



INDIVIDUELL BERATEN ZUM ZIEL

JUSTEM

RECHTSANWÄLTE



JUSTEM Rechtsanwälte ist eine auf die arbeitsrechtliche Beratung von nationalen und internationalen Unternehmen spezialisierte Kanzlei. Die Rechtsanwälte bei JUSTEM beraten in allen Bereichen ihres Spezialgebietes Arbeitgeber individuell, konstruktiv und lösungsorientiert.

JUSTEM.DE

juv 2011
AWARDS
Kanzlei des Jahres
für Arbeitsrecht



Neues aus der Rechtsprechung

Wichtige arbeitsrechtliche Neuerungen fassen wir für Sie zusammen. In diesem Monat ein Fall zur Abgeltung des Urlaubsanspruchs bei Abfindungen und eine Entscheidung zu den Folgen der Google-Suche eines Bewerbers.

Urlaubsanspruch?

Gesetzlicher Mindesturlaub gilt

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können auch bei einem gerichtlichen Vergleich zur Beendigung ihres Arbeitsvertrags den gesetzlichen Mindesturlaub von ihrem Arbeitgeber einfordern. Zu dieser Entscheidung kam das Bundesarbeitsgericht in Erfurt. Konkret ging es um einen Fall aus Nordrhein-Westfalen. Der Arbeitnehmer war von Anfang des Jahres 2023 krankgeschrieben. Die Parteien einigten sich per gerichtlichem Vergleich auf Beendigung des Arbeitsverhältnisses zum Ende April 2023. Der Arbeitnehmer erhielt 10 000 Euro Abfindung. Außerdem war in dem Vertrag festgehalten worden, dass der Urlaubsanspruch des Arbeitnehmers „in natura“ gewährt worden sei – er also als tatsächliche Freizeit in Anspruch genommen worden sei.

Der Arbeitnehmer habe also keinen Anspruch mehr auf einen Ausgleich des Urlaubs. Obwohl beide Seiten dem Vergleich zustimmten, klagte der Arbeitnehmer später auf die Abgeltung von sieben Tagen gesetzlichen Mindesturlaubs aus dem Jahr 2023 mit einem Betrag in Höhe von 1615,11 Euro zuzüglich Zinsen. Der Klägerseite nach sei der im gerichtlichen Vergleich geregelte

Verzicht auf den Mindesturlaub nicht wirksam. Der 9. Senat des Bundesarbeitsgerichts war der gleichen Meinung und gab dem Kläger, mit Ausnahme eines geringfügigen Teils der Zinsforderung, recht. Dem Gericht nach sei der Anspruch des Klägers auf seinen Mindesturlaub nach § 7 Abs. BUrlG nicht durch den Vergleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erloschen. Ein Grund sei, dass es im vorliegenden Fall gar keine „Unsicherheit über die tatsächlichen Voraussetzungen des Urlaubsanspruchs“ gab, da der Arbeitnehmer im betreffenden Jahr durchgehend arbeitsunfähig war. Wie viel restlichen gesetzlichen Mindesturlaub es noch gebe, sei also klar. Diese Unsicherheit sei aber Voraussetzung für einen Tatsachenvergleich. Die Entscheidung hat bereits Wellen geschlagen und könnte erheblichen Einfluss auf das zukünftige Verfahren für Abfindungen haben. Wir haben deshalb bei Rechtsanwältin Sophia-Clara Schulte von der Kanzlei Noerr in Düsseldorf, nachgefragt, welche Auswirkungen das Urteil auf die Praxis hat und worauf Unternehmen zukünftig bei Abfindungsvereinbarungen achten sollten. Dieses Interview können Sie online nachlesen.

BAG, Urteil vom 3. Juni 2025, Az. 9 AZR 104/24

Online weiterlesen:
pwgo.de/Mindesturlaub

Abgelehnter Bewerber

Schadenersatz nach Google-Suche

In einer aufsehenerregenden Entscheidung hat das Bundesarbeitsgericht in der vergangenen Woche einem Anwalt eine Entschädigung zugesprochen, nachdem er – unter anderem – aufgrund einer Google-Suche von einem potenziellen Arbeitgeber abgelehnt wurde, darüber aber nicht ausreichend informiert wurde. Ein Rechtsanwalt hatte sich bei der Universität Düsseldorf um eine Stelle beworben. Da dem Personalleiter der Name des Bewerbers bekannt vorkam, googelte er diesen.

Dabei stieß er auf ein damals noch laufendes Betrugsverfahren gegen den Anwalt sowie zahl-

reiche Medienberichte über Klagen des Anwalts aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Die Universität entschied sich aus anderen Gründen für eine Bewerberin, die unter anderem bessere Examensnoten vorweisen konnte. Der abgelehnte Anwalt klagte daraufhin auf Schadenersatz nach dem AGG und auch nach der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Die Vorinstanzen hatten die Ablehnung des Anwalts nicht zu beanstanden, sprachen ihm jedoch einen Schadenersatz von 1000 Euro zu, denn die Universität hatte die Ergebnisse der Internetsuche verwendet, den Anwalt darüber jedoch nicht vollständig informiert.

BAG, Urteil vom 5. Juni 2025, Az. 8 AZR 117/24

Online weiterlesen:
pwgo.de/google

BLUEDEX

LABOUR LAW

WHEN IT REALLY MATTERS



WIR KÖNNEN JURA, DEUTSCH UND ENGLISCH
ABER WIR SPRECHEN KLARTEXT.



Internationalität. Praxisrelevanz. Aktualität.

Das sind Schlagworte, die bei BLUEDEX
gelebt werden.

+49 (0) 69 - 78 90 48 50

www.bluedex.de

info@bluedex.de





Foto: stock.adobe.com_Dravan

Herausforderung schwierige Mitarbeiter / häufige Fehlzeiten: Rechtliche Möglichkeiten und faire Lösungen für Arbeitgeber

Nicht selten gibt es in der Belegschaft einen schwierigen Mitarbeiter bzw. einen Mitarbeiter mit sehr häufigen Kurz-Erkrankungszeiten. Auch kann sich ein jahrelang harmonisches Arbeitsverhältnis unerwartet in eine Richtung entwickeln, bei der der Mitarbeiter nur noch die Schädigung des Arbeitgebers bei gleichzeitigem Erhalt des Arbeitsplatzes anstrebt. Wenn es sich bei dem Arbeitsgebiet des Mitarbeiters zudem um ein für das Unternehmen systemrelevanten Arbeitsplatz handelt, ist der Super-GAU perfekt.



Foto: privat

Die im Arbeitsrecht spezialisierte Rechtsanwältin **Gabriele Thombansen** aus Paderborn erläutert einige arbeitsrechtliche Klippen und gibt strategische Tipps, unabhängig von den klassischen Themen wie den Anspruch auf einen leidensgerechten Arbeitsplatz, das betriebliche Gesundheitsmanagement, die Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung. Auch im Rahmen von Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) oder Präventionsangeboten kann die Krankenkasse Arbeitgeber unterstützen und so dazu beitragen, krankheitsbedingte Ausfälle zu reduzieren.

krankheitsbedingte Ausfälle zu reduzieren.

Dem Arbeitsrecht liegt historisch und gerechtfertigt der Schutzgedanke des Arbeitnehmers zugrunde. Aber in Jahren des Fachkräftemangels kann es auch passieren, dass der Mitarbeiter seine Position ausschöpft.

Die rechtlichen Handlungsmöglichkeiten des Arbeitgebers begründen sich insbesondere auf dem Organisationsermessen des Arbeitgebers. Dieser hat zwar bei Schwierigkeiten / häufigen Kurzerkrankungen die Schutzgesetze zu beachten, aber wie er dies im Rahmen der Gesetze ausfüllt, bleibt ihm überlassen (u.a. LAG Hamm 27.10.2022 – 11 Sa 254/22). Beispiel: Bietet der Arbeitgeber eine Mediation an, kann der Mitarbeiter diese nicht ablehnen und auf einer Umsetzung bestehen.

Zum Schutze des Arbeitgebers sollte für jedes Arbeitsverhältnis eine detaillierte Stellenbeschreibung erstellt sein, aus der sich neben den auszuübenden Aufgaben auch die organisatorische Eingliederung, die fachlichen Vorgaben und Kontrollen durch den Vorgesetzten,

die Entscheidungsbefugnisse und Unterschriftsbefugnisse ergeben. Dabei sollte auf die korrekte Bezeichnung der Aufgaben beachtet werden. Ein Beispiel:

Statt: „Organisation von Vorstandssitzungen“

- Besser:
- „Administrative Vorbereitung von Vorstandssitzungen insbesondere durch ...“ (Assistenzstelle)
 - „Fachliche Vorbereitung von Vorstandssitzungen insbesondere durch ...“ (Referentenstelle).

Warum ist das so wichtig? Je enger die auszuübenden Aufgaben im Rahmen des Direktionsrechts dokumentiert sind, desto mehr Möglichkeiten hat der Arbeitgeber, diese einzufordern und bei Mängeln abzumahnern bzw. zu kündigen.

Durchführung des Präventionsverfahrens bei schwerbehinderten Mitarbeitern

Vielen Arbeitgebern noch unbekannt ist die in § 167 SGB IX geregelte grundsätzliche Pflicht zur Einleitung des sog. Präventionsverfahrens bei dem Eintreten von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Schwierigkeiten, die zur Gefährdung des Arbeitsverhältnisses führen können.

Wie wird das gemacht? Der Arbeitgeber nimmt Kontakt auf zu dem örtlichen Integrationsamt (teilweise in einigen Bundesländern als Inklusionsamt bezeichnet) auf und beantragt die Durchführung des Präventionsverfahrens. In NRW übernehmen die Fachstellen bei den kreisfreien Städten, Kreisen und großen kreisangehörigen Städten diese Aufgabe. Die Behörde regelt dann alles weitere und kommt zu einer gemeinsamen Besprechung mit allen Beteiligten zur Suche nach Lösungen.

Sollten die Schwierigkeiten dennoch weiterhin bestehen, kann der Arbeitgeber mit der erfolgten Durchführung des Präventionsverfahrens in einem arbeitsgerichtlichen Prozess punkten.

Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch das Arbeitsgericht

Wenn eine weitere Zusammenarbeit vom Arbeitgeber nicht mehr gewollt ist, bietet es sich an, das Gespräch mit dem Arbeitnehmer über die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses durch Vertrag zu suchen, z.B. dass der Arbeitnehmer während eines Zeitraums X unter Fortzahlung der Vergütung freigestellt wird und das Arbeitsverhältnis mit dem Datum Y endet.

Heutzutage werden solche Aufhebungsverträge mit einer sog. Turbo-Klausel (auch als „Sprinter-Klausel“ bezeichnet) versehen. Danach kann der Arbeitnehmer nach dem Abschluss des Aufhebungsvertrags das Arbeitsverhältnis früher durch einfache Erklärung (schriftlich oder in Textform) gegenüber dem Arbeitgeber innerhalb der vereinbarten Frist (z.B. zwei Wochen) zu einem früheren Zeitpunkt beenden, z.B. wenn er eine neue Arbeitsstelle gefunden hat. Bei der früheren Beendigung ist die ersparte Vergütungszahlung als Abfindung an den Arbeitnehmer auszuzahlen (Netto-Betrag).

Tipp: Unwirksame Kündigung und Auflösungsantrag

Ist das Arbeitsverhältnis durch diverse Vorfälle und Sachverhalte objektiv derart zerrüttet, dass eine wirtschaftlich effektive und harmonische weitere Zusammenarbeit nicht zu erwarten ist, aber der Arbeitnehmer den Abschluss eines Aufhebungsvertrags verweigert, kann der Arbeitgeber dennoch kündigen (in Kenntnis, dass er die Kündigungsschutzklage des Arbeitnehmers sehr wahrscheinlich verliert), und im Prozess einen Antrag auf Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch das Arbeitsgericht stellen. Voraussetzung ist aber, dass die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitgeber nicht zuzumuten ist. Der Arbeitgeber hat dann eine Abfindung zu zahlen.

Erwägung der Kündigung

Immer sollte der Arbeitgeber die Kündigungsfristen im Blick halten und frühzeitig kündigen! Denn der Arbeitnehmer kann den Ausspruch der Kündigung durch die Stellung eines Antrags auf Schwerbehinderung sprengen.

Allein die Stellung des Antrags auf Schwerbehinderung reicht aus, um für den Arbeitnehmer den besonderen Kündigungsschutz für schwerbehinderte Mitarbeiter zu erhalten. Unerheblich ist, ob die Schwerbehinderung später anerkannt wird. Wird der Antrag abgelehnt, kann der Arbeitnehmer Widerspruch einlegen und anschließend auch Klage einreichen – bis zur rechtskräftigen Entscheidung bleibt der besondere Kündigungsschutz erhalten!

Zur Vermeidung eines Rechtsmissbrauchs der Folgen des Antrags auf Schwerbehinderung gilt der Schutz aber nicht, wenn der Antrag im Zeitraum drei Wochen oder weniger vor der Kündigung gestellt wurde (u.a. BAG 02.06.2022 – 8 AZR 191/21).

Krankheitsbedingte Kündigung wegen häufiger Kurzerkrankungen

Insbesondere die Dauerhaftigkeit von häufigen Kurzerkrankungen des Arbeitnehmers bedeutet für den Arbeitgeber eine große Belastung, da der Arbeitsausfall häufig nicht durch eine Ersatzkraft kompensiert werden kann, sondern die Kollegen und / oder die Führungskraft die Arbeit miterledigen müssen.

Rechtzeitig reagieren – Eskalationen vermeiden

Oftmals ergreifen die Arbeitgeber bei dem ersten Auftreten von Schwierigkeiten / häufigen Kurzerkrankungen keine Maßnahmen. Damit verfallen aber viele Chancen auf arbeitsrechtliche Maßnahmen, die nicht selten später gebraucht werden. Hier müssen daher die Führungskräfte deutlicher geschult werden und Arbeitgeber frühzeitig handeln, damit für beide Seiten es nicht zu einer Eskalation und verhärteten Fronten kommt.

- Die gesetzliche Krankenkasse übernimmt im Rahmen der Entgeltfortzahlungsversicherung (Umlage U1) einen Teil der Lohnfortzahlungskosten für kleinere Betriebe, wenn Beschäftigte krankheitsbedingt ausfallen. Das entlastet insbesondere kleine und mittlere Unternehmen finanziell und verteilt das Risiko auf viele Schultern.
- Die Krankenkasse steht Arbeitgebern zu jederzeit beratend zur Seite, etwa bei Fragen zur Umlagepflicht, zur Antragstellung auf Erstattung von Entgeltfortzahlung oder zur sozialversicherungsrechtlichen Beurteilung von Beschäftigungsverhältnissen.

Hier ist der Arbeitgeber im Kündigungsschutzverfahren auch berechtigt, auf seine Fürsorgepflicht gegenüber diesen Mitarbeitern hinzuweisen, die dann nicht selten bis an die Grenzen ihrer Kräfte arbeiten müssen.

Generell gilt, dass ein Referenzzeitraum von zwei Jahren vor Ausspruch einer personenbedingten Kündigung wegen häufiger (Kurz-)Erkrankungen eine hinreichende Basis der negativen Prognose zukünftiger Arbeitsunfähigkeiten sein kann (LAG Düsseldorf 17.05.2022 – 14 Sa 825/21)). Dabei steht es der negativen Prognose nicht entgegen, dass die Arbeitsunfähigkeitszeiten auf unterschiedlichen Erkrankungen beruhen (LAG Mecklenburg-Vorpommern 28.11.2017 – 5 Sa 54/17).

Nach dem Ausspruch der Kündigung sollte die oftmals übliche Freistellung des Arbeitnehmers gründlich abgewogen werden, denn die mögliche weitere Krankschreibung – auch wenn der Arbeitgeber durch das Krankengeld nicht belastet wird – erhöht die für die Begründetheit der Kündigung erforderlichen Zeiten.

Hinweis: Nach Ablauf der sechs Wochen Lohnfortzahlung durch den Arbeitgeber übernimmt die Krankenkasse die Zahlung von Krankengeld an den Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber ist ab diesem Zeitpunkt von weiteren Lohnzahlungen entlastet.

TK-Firmenkundenportal: Service für Arbeitgeber

Die Techniker ist die gesetzliche Krankenversicherung, die mit Leistung, Beratungskompetenz und Top-Services überzeugt. Auf dem Firmenkundenportal der Techniker Krankenkasse finden Arbeitgeber online Informationen zur Sozialversicherung, aktuelle Beitrags- und Umlagesätzen sowie Rundschreiben der Spitzenverbände.



Weitere Informationen finden Sie unter <https://www.tk.de/firmenkunden>.



Karrieren des Monats

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.



Foto: Atuvia

Martin Beyer

Der Vorstandssprecher und Co-CEO von Atruvia, Martin Beyer, dem IT-Dienstleister der Volks- und Raiffeisenbanken, wird das Unternehmen Ende Juni nach 34 Jahren verlassen. Er leitete das Unternehmen seit 2019, zunächst mit Jens-Olaf Bartels, der 2020 tödlich verunglückte. Die Suche nach einer Nachfolge für Beyer sei angestoßen, heißt es von Aufsichtsratschef Daniel Keller.



Foto: privat

Claudia Kokott

Am 1. Dezember 2025 übernimmt Claudia Kokott das Amt der Finanz- und Personalvorständin des Caritasverbandes für das Bistum Dresden-Meißen. Ihr Vorgänger Wolfram Mager geht in den Ruhestand. Die 57-jährige Kokott wechselt zur Caritas von den Pfeifferschen Stiftungen, wo sie derzeit den Bereich Finanz- und Rechnungswesen leitet.



Foto: Vedra Pension

Vinayaka Pandit

Vedra Pensions, spezialisiert auf Pension-Buy-Outs, hat Anfang Juni Vinayaka Pandit als Head of Analytics and HR ins Haus geholt. Der Gutachter und Berater sammelte in Häusern wie Deloitte und PwC seine langjährigen Erfahrungen in den Bereichen Versicherungsmathematik, betriebliche Altersversorgung und HR.



Foto: XXXXX

Manuela Böhme

Kai Feuerherdt, der zur Traton Group gewechselt ist, hat das Amt als Chief People Management Officer für Manuela Böhme frei gemacht. Zuvor war sie vier Jahre im Management des Konzern-Personalwesens von Volkswagen tätig und hat selbst bereits für Feuerherdts neuen Arbeitgeber Traton gearbeitet: Sie leitete dort von 2020 bis 2021 den Bereich HR & HR Strategy.



Foto: Samia Boreis

Sabrina Krause

Helrom hat ab August 2025 eine neue Senior HR Managerin. Sabrina Krause wechselt von ihrer Position als CHRO bei dem IT-Dienstleister Sensory Minds zum Logistiker. Krause begann ihre HR-Karriere 2008 bei der Beratung InterSelect Consult. Nach mehreren wechselnden Positionen im HR-Bereich stieg sie 2018 bei Sensory Minds als HR-Managerin ein und stieg Anfang 2025 zur Personalleiterin auf.



Foto: Lufthansa Cargo

Gregor Schleussner

Zum 1. Juli 2025 wird neben dem neuen COO Frank Bauer (derzeit CFO und Arbeitsdirektor), Gregor Schleussner die neu geschaffene Rolle des CHRO und CFO von Lufthansa Cargo übernehmen. Er ist bereits seit 19 Jahren bei der Lufthansa Group. Zuletzt leitete er den Bereich Finanzen, Controlling und Accounting bei Tochter Eurowings.



Foto: Traton

Kai Feuerherdt

Seit dem 1. Mai leitet Kai Feuerherdt den Bereich Group HR Research & Development bei der Traton Group, die vornehmlich Nutzfahrzeuge und Busse herstellt. In der Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist er für rund 8000 Mitarbeitende verantwortlich. Feuerherdt kommt von der Brose Sitech Gruppe, die Sitzsysteme für VW produziert, und war dort Chief People Management Officer.



Foto: TÜV SÜD / Kai Kreiser

Markus Kreysa

Der TÜV Süd hat seit dem 1. Mai erstmalig einen Head of People. Markus Kreysa blickt auf eine mehr als 20 Jahre lange Laufbahn zurück. Er kommt vom Elektronikhersteller TDK Electronics, wo er als Global Head of HR zwei Businessgroups mit rund 15 000 Beschäftigten weltweit verantwortete.



Foto: Obi

Jennifer Weihs

Seit Anfang Juni ist Jennifer Weihs Senior Vice President Group People bei der Baumarktkette Obi. „Mit ihrer Expertise als Diplom-Psychologin und ihrer langjährigen Erfahrung, zuletzt als SVP Human Resources bei Fresenius, wird sie unser HR-Management in allen Obi-Ländern mit Fokus auf Talent Management und Mitarbeiterentwicklung maßgeblich verstärken“, heißt es vom Unternehmen auf LinkedIn.

Nachgefragt: Wie läuft's im neuen Job?

Stefanie Müller-Thon, E.On

Stefanie Müller-Thon verfolgte den von ihr mitentwickelten Karriereplan für Führungskräfte und stieg so in die höchste HR-Position bei E.On auf. Was steckt dahinter, und welche HR-Strategie hat sie für E.On?



► In ihrer Rolle als Director Executive HR & Reward war Stefanie Müller-Thon unter anderem zuständig für die Nachfolgeplanung im obersten Führungskreis von E.On. (Nachwuchs-) Führungskräfte sollen sich viele Unternehmensbereiche und Level anschauen – etwa verschiedene Regionen, Themen, mal die strategische Expertenrolle einnehmen und mal Generalist oder Generalistin sein. So sollen sie unterschiedlichstes Wissen sammeln und verschiedene Perspektiven einnehmen, um ihren Karriereweg zu gestalten.

Auf einer ähnlichen Systematik beruht auch Müller-Thons eigener beruflicher Weg, der sie jüngst bis auf E.Ons höchste HR-Ebene gebracht hat. Seit November 2024 ist Müller-Thon Senior Vice President Group HR/Executive HR und hat damit die Gesamtverantwortung für den Bereich Personal beim E.On-Konzern inne. Die obligatorischen 100 Tage, um das Unternehmen kennenzulernen, musste sie sich in der neuen Rolle nicht nehmen. Schließlich ist Müller-Thon bereits seit 2003 beim Energiekonzern. Abgesehen von ihrem Berufseinstieg als Research Associate bei der Personalberatung Delta Management Consulting und rund zwei Jahren bei Uniper – einer Abspaltung des E.On-Konzerns – hat sie ihre gesamte berufliche Laufbahn beim Essener Energieunternehmen und verschiedenen Tochtergesellschaften verbracht. Langweilig sei es nie geworden. „Der Konzern hat unheimlich viele Facetten“, sagt Müller-Thon. “

HR soll mehr zu einem Team werden

Nur weil Müller-Thon den Konzern sehr gut kennt, heißt das nicht, dass die neuen Projekte nicht herausfordernd für die Personalchefin sind. Zwei Fokusthemen hat sie aktuell besonders auf dem Schirm. Die Organisation von HR soll neu durchdacht werden. „E.On ist grundsätzlich dezentral aufgestellt“, sagt Müller-Thon. „Deshalb ist es wichtig, dass wir uns noch mehr als ein Team begreifen.“ Dafür seien Antworten auf folgende Fragen nötig: Wofür steht HR im Konzern? Wie ist HR aufgestellt? Ist es nah genug am Business dran? Die damit verbundenen Anpassungen

bedürfen teilweise eines „schmerzhaften Dialogs“. Wenn Müller-Thon Teammitgliedern sagen muss, dass eine Talentstrategie ohne den Blick auf den geschäftlichen Bedarf nicht funktioniert, könne dies zu Verunsicherung bei denjenigen führen, die das Thema bisher anders angegangen sind. Um das dann besser einzuordnen, sagt Müller-Thon: „Was ihr tut, ist nicht per se falsch, wir müssen nur den richtigen Ansatz wählen.“

„Wir müssen uns auf eine gemeinsame Perspektive einigen.“

Nicht nur die HR-Teams sollen enger zusammenarbeiten, auch deren bisher sehr fragmentierten HR-IT-Landschaften bedürfen einer gemeinsamen Plattform. Nun sollen

alle relevanten HR-Aktivitäten über eine gemeinsame HCM-Cloud-Lösung zur Anwendung kommen. „Das ist ein sehr anspruchsvolles Projekt“, sagt Müller-Thon. Zunächst brauche man ein gemeinsames Verständnis über standardisierte HR-Prozesse und -Rollen für den gesamten Konzern. „Wir müssen uns hier wirklich auf eine gemeinsame Perspektive einigen“, so die Personalchefin. Wenn sie von oben etwas nach unten vorgibt, funktioniere der Change-Prozess nicht, man stoße auf Widerstände. Müller-Thon hat eine andere Strategie. Sie formuliert eine klare Vision verbunden mit konkreten Prioritäten. Und hier greift die Personalchefin auf Storytelling zurück. „Es bedarf einer Geschichte, die ich glaubhaft erzählen muss.“ Neben dem frühzeitigen Dialog erhält Müller-Thon den notwendigen Austausch aufrecht, hält Ziele nach und gibt Feedback dazu. Viele Projekte hat sie in dieser Form bereits erfolgreich vorangetrieben, so zum Beispiel zahlreiche konzernübergreifende Restrukturierungsprogramme, sowie die Einführung von strukturierten Talentidentifikations- und -Entwicklungsprogrammen im Executive HR-Umfeld. Viel Kommunikation, gemeinsames Gestalten und den Mut, die Komfortzone zu verlassen – das spiegelt Müller-Thons Führungsstil wider. Damit ganz oben im Unternehmen anzukommen, das war laut der Personalchefin nie geplant. Wenn man eine gute Leistung erbringe und konsequent an den eigenen Entwicklungsfeldern arbeite, dann gelange man in vielen Fällen aber auf natürliche Art und Weise die Karriereleiter immer weiter empor. ■

Stefanie Müller-Thon

Vorherige Position:
Senior Expert Executive HR & Talent, E.On

Ausbildung:
Diplom-Anglistin (Volkswirtschaftslehre), Justus-Liebig-Universität Gießen



Neuer Szenetreff für HR in Banken? Ja!

Maximale Reichweite mit minimalen Mitteln und Vergütung, wie es die Beschäftigten verdient haben: Die Themen beim ersten HR Forum Banking waren zahlreich.

VON GESINE WAGNER, MATTHIAS SCHMIDT-STEIN UND CATRIN BEHLAU

► Das HR Forum Banking der F.A.Z. Business Media hat Premiere gefeiert. Bei Deutschlands erster eigenen Konferenz für HR-Professionals in Banken und Financial Services tauschten sich Personalexpertinnen und -experten über branchenspezifische Herausforderungen, Best Practices und Learnings aus. „Das ist ja wie ein Klassentreffen hier“, vernahm man aus der Teilnehmerschaft. Vertraute Gesichter, hochkarätiges Programm, ausgelassene Stimmung; und 140 Menschen unter ihresgleichen.

Mlnarsky plauderte aus dem Nähkästchen

Den Auftakt machte Sabine Mlnarsky, Personalvorständin der Commerzbank. Unsere Redakteurin Lena Onderka moderierte ihre Keynote mit einem Einblick in die Unternehmenshistorie und einem Vergleich an: Wäre die jüngere Geschichte der Commerzbank ein Film, wäre sie ein Thriller. Da konnte Mlnarsky

nur zustimmen. Die Lehman-Pleite, ein Abbauprogramm nach dem nächsten, der Abstieg aus dem Dax – und dann, kurz nach Mlnarskys Antritt: die Rückkehr in die erste Börsenliga. „So wurde ich aus Versehen Dax-Vorständin“, scherzte sie. Mlnarsky ging auf einige Dinge ein, die in ihrer noch gar nicht so langen Amtszeit – sie ist seit Dezember 2022 bei der Commerzbank – passiert sind, vor allem die Erfolge in Sachen Recruiting und Employer Branding. Die Karrierewebsite wurde auf verschiedene Zielgruppen abgestimmt und enthält Videos von Mitarbeitenden. Mittlerweile schon zweimal hat das HR-Team eine Social-Media-Aktion koordiniert, bei der sich Mitarbeitende vor einem Roll-up fotografierten und das Foto dann gleichzeitig bei LinkedIn hochgeladen haben. Ende vergangenen Jahres wurde das noch ergänzt durch die gezielte Beleuchtung einzelner Büros am Abend, sodass an der Fassade des Commerzbank-Towers ein weit sichtbares gelbes Herz erschien – passend zum Claim





„Mein Herz schlägt Gelb“, mit dem der Stolz auf die Commerzbank vor allem auch im Hinblick auf die drohende Übernahme durch Unicredit ausgedrückt werden sollte. Das Resultat: Der Bewerbungseingang hat sich seit 2022 fast verdreifacht: Anstatt 17 000 zwei Jahre zuvor wollten 2024 sogar 48 000 Menschen bei der Commerzbank arbeiten.

Apropos Social Media: Jürgen Schmitt hat mehr Reichweite auf LinkedIn als sein Arbeitgeber, die Deutsche Bank. Was sonst vor allem für einzelne sehr aktive Vorstände gilt, ist bei Schmitt aus der Not geboren. In einem kurzen Impulsvortrag erzählte er: 2018 drohte der Börsenhändler nach 25 Jahren seinen Job zu verlieren. Er hatte dann aber die Idee, Finanzbildung auf LinkedIn zu betreiben – im Auftrag seines Arbeitgebers, aber nicht werblich. Das Konzept überzeugte.

Transformation und Talent Attraction im Banking

Wenn die Welt sich verändert und die Veränderung zum Normalzustand wird, muss sich auch die Führung verändern. Atruvia setzte auf eine Zweiteilung: „Bei uns gibt es Shared Leadership. Fachliche und disziplinarische Führung ist getrennt, denn dann kann man sich auf das eine oder andere fokussieren“, berichtete Marc Wagner, Senior Vice President People & Organization Atruvia, im Panel zum Thema Transformation. Klingt logisch, doch vielleicht können wir Menschen der Führungsaufgabe ohnehin nicht gerecht werden? Das jedenfalls warf Dr. Katrin Lumma, Bereichsleitung Strategie & HR bei der Deka Bank, ein. „Mitarbeitende haben vorgeschlagen, KI könnte ausgewählte Leadership-Aufgaben übernehmen, weil es für den einzelnen Mitarbeitenden manchmal besser passt als der direkte Vorgesetzte“, berichtete sie.

Ulf Grimmke, Geschäftsführer des AGV Banken, merkte im Panel zum Thema Talent Attraction an: „Die Banken befinden sich in einer Zeit des Umbruchs. Auf der einen Seite wird Personal ab-, auf der anderen aufgebaut. Zeitgleich sind wir mitten drin im demografischen Wandel.“ Trotz dieser Herausforderungen betonte Grimmke die Attraktivität der Bankenbranche und den Vorteil des Wandels, der es den Mitarbeitenden ermögliche, aktiv mitzugestalten.

Ein zentrales Thema ist die Schwierigkeit, junge Talente zu gewinnen, besonders im IT-Bereich. Denn dort kämpfen Banken

mit dem demografischen Wandel und der Konkurrenz durch Fintechs und Start-ups. „Ich glaube, wir können bei der Talentgewinnung mit den Start-ups und Fintechs mithalten, wenn auch in anderer Art und Weise: zum Beispiel mit Vielfalt und interner Mobilität“, sagte Jasmin Büchner, CPO bei BNP Paribas Deutschland und Österreich. Frank Kohler, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Berlin hob hervor: „Man muss Echtheit und Ehrlichkeit intern leben – aber auch nach außen kommunizieren.“

Zwei Präsentationen zu Case Studies ließen die Gäste noch mehr in konkrete Fälle eintauchen. Dominikus Penner, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Neuss, erzählte vom „HR-Check-up“, den er in der Bank durchgeführt hat, und wie die Personalstrategie neu ausgerichtet wurde. Dr. Wencke Böhm, Global Head of Broad Based Reward der ING in Amsterdam, schilderte, wie die ING das Projekt, global ein „faïres“ Vergütungssystem einzuführen, angeht. Böhm berichtete, dass die ING das Ziel verfolge, den Gender Pay Gap zu verringern und das Thema durch eine „Global Job Architecture“ zu standardisieren. Dies habe es ermöglicht, „globale Gehaltsstrukturen zu entwickeln, die auf Lebenshaltungskosten angepasst sind“.

Money matters

Zum Abschluss ging es dann um die Frage: „Wie passen moderne Anreizsysteme und Regulatorik zusammen?“ Damit HR weiß, wie man der Regulatorik Herr wird, hat ein großes Autorenteam rund um die Herausgeber Dr. Alexander Insam, Partner bei der Kanzlei Görg, und Dr. Hans-Georg Reuter, Vergütungsbeauftragter der Deutschen Bank Gruppe, ein neues Werk herausgebracht: „Vergütungsrecht für die Bankenpraxis“. Insam beschrieb es so: „Ein Lösungsbuch, wie man die Menschen so vergüten kann, wie sie es verdient haben, trotz der Regulatorik.“ Auf der Bühne wurde vor allem besprochen, wie sich Fix- und variable Vergütung an das Regelwerk anpassen. ■

Wir danken unseren unseren Mitveranstaltern Frankfurt School of Finance & Management, Görg, zeb Consulting und Mercer sowie unserem Förderer Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. Ohne sie wäre die Veranstaltung nicht möglich gewesen!



Foto: TalentPro

Für viele ein Highlight der Talent Pro: Das Panel mit (von links) Daniel Mühlbauer, Tim Verhoeven und Tim Wiegels, moderiert von Selma Sadikovic.

Spannungsfeld Recruiting

Die Talent Pro lockte wieder rund 2000 HR-Professionals nach München. An zwei Tagen ging es unter anderem um KI, Ehrlichkeit – und ungemachte Hausaufgaben.

VON: MATTHIAS SCHMIDT-STEIN

► Dass Künstliche Intelligenz endgültig in den Personal- und Recruitingabteilungen angekommen ist, zeigte sich eindrücklich beim Vortrag von Die-Grüne-3-Gründer Jan Hawliczek bei der diesjährigen Talent Pro (Eigenschreibweise TALENtpro). Er fragte die Besucherinnen und Besucher, wer von ihnen die Technologie täglich für die Arbeit nutze. Gut die Hälfte bejahte dies. Auch im Programm des „Expofestivals“, wie die Talent Pro vom Veranstalter HRM Institute bezeichnet wird, war KI eines der zentralen Themen der zwei Tage – ganz im Gegensatz zur Dauerkrise am Recruitingmarkt, die vor allem in Privatgesprächen thematisiert wurde. Neben Hawliczek sprachen diverse weitere Anbieter und User darüber, gaben Tipps und stellten mitunter auch ihre eigenen KI-gestützten Produkte und Lösungen vor.

KI ist kein Allheilmittel

Daher ist es auch wenig verwunderlich, dass eine Podiumsdiskussion mit Tim Verhoeven (Senior Manager Talent Intelligence bei Indeed), Daniel Mühlbauer (Expert for P&O IT Solutions bei Siemens) und dem selbstständigen Daten- und Leadership-Experten Tim Wiegels zu den bestbesuchten Panels der Veranstaltung gehörte. Auch wenn die drei sich einig waren, dass KI kein Allheilmittel ist. Dafür fehle es vielfach schon an den Voraussetzungen, um KI sinnvoll einzusetzen. Was aber kann HR tun? Gerade kleine Projekte, die gut funktionieren und bei denen klar kommuniziert wird, welche Daten wofür genutzt werden, sorgen laut den drei Experten für Vertrauen sowohl bei der Belegschaft als auch bei der Chefetage. Auch das Big Picture sei wichtig – also eine Vorstellung davon, inwieweit das eigene Projekt oder der eigene Vorschlag auf das Business einzahlt. „Eine Einsparung von zehn Millionen ist möglicherweise einem CEO relativ

egal, wenn der Jahresgewinn im Milliardenbereich liegt“, ergänzte Mühlbauer. So ehrlich muss HR mit sich sein.

Das schönste Kompliment


Um Ehrlichkeit ging es auch bei Westwing-Personalchefin Miriam Sternitzky ein paar Stunden vorher auf derselben Bühne. Sie berichtete darüber, wie sie und ihr Team an den unterschiedlichen Kontaktpunkten im Recruiting versuchen, ohnehin nicht passende Kandidatinnen und Kandidaten von einer Bewerbung abzuhalten. Und zwar, indem klar und ehrlich gesagt wird, wie das Arbeiten bei Westwing funktioniert. „Diese Ehrlichkeit haben wir im Unternehmen auch schon vorher gelebt“, erinnerte sie sich. „Aber noch nicht im Recruiting.“ Hier sei bis vor wenigen Jahren noch vieles beschönigend und sehr unkonkret gewesen, das sei heute anders. Seit der Einführung des Radical-Candor-Ansatzes, der auf dem gleichnamigen Buch von Kim Scott basiert, habe es zwar nicht mehr Bewerbungen gegeben – wohl aber mehr passende. „Und wenn jemand uns absagt, uns dabei aber für unsere Ehrlichkeit lobt: Dann ist das das schönste Kompliment“, so Sternitzky.

150 Speakerinnen und Speaker standen auf den Bühnen der Talent Pro. Mit 80 Ausstellern und gut 2000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern war es etwas leerer als in den Vorjahren. Die Botschaft sowohl von den Bühnen als auch an den Ständen lautete: Die Krise wird irgendwann vorbei sein – wann, da waren sich die Zweckoptimisten und die vermeintlichen Realistinnen nicht immer einig. Die Zeit bis zum nächsten Boom jedenfalls, sollten sich Recruiterinnen und Recruiter vor allem um unerledigte Hausaufgaben, Prozessinnovationen und techgestütztes Performance Management kümmern. ■

Alles Wichtige zu Geldanlage, Vermögen und Vorsorge.

Jetzt neu: F.A.Z. PRO Finanzen Business —————
 Der digitale Wissensvorsprung für Ihre Mitarbeiter –
 Ihr verlässlicher Begleiter in Finanzfragen, sowohl als
 wöchentliches Briefing als auch auf unserer Website.
 Inklusive freiem Zugang zu allen Artikeln auf FAZ.NET.



 **Jetzt 2 Monate kostenfrei testen!**

Sichern Sie sich Ihr Experten-Update rund um Finanzfragen als wöchentliches Briefing und als Website für Ihre Mitarbeiter. Für mehr als zehn Mitarbeiter erstellen wir Ihnen gerne ein individuelles Angebot: geschaefstkunden@faz.de

faz.net/pro-finanzen-business



Leistung

Wir müssen endlich wieder mehr arbeiten. Dies fordern Politiker mit schöner Regelmäßigkeit. Ob Publikumsbeschimpfungen die Leistungsfähigkeit heben, ist allerdings fraglich.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS



► Am ersten Tag im neuen Job möchte man sich von seiner besten Seite zeigen. Voll Elan, mit frisch aufgeladenen Motivationsbatterien ist es an der Zeit, den Laden umzukrempeln und zu beweisen, dass hier die richtige Person eingestellt wurde. Alle bisherigen Missstände in der Organisation haben schließlich nur den einen Grund – man selbst war noch nicht da, um sie in den Griff zu bekommen. So oder so ähnlich sahen vielleicht die Gedankengänge von Friedrich Merz aus, als er seine erste Regierungserklärung formulierte: „Wir müssen in diesem Land wieder mehr und vor allem effizienter arbeiten“, forderte er mit großem medialen Echo.

Er ist nicht der Erste, der den deutschen Erwerbstätigen mangelnde Leistungsbereitschaft vorwirft. Ob Politiker oder Unternehmer, die Liste derer, denen die deutsche Bevölkerung zu wenig leistet, ist lang. Im letzten Jahr war es der damalige Finanzminister Christian Lindner, der meinte, dass eine „Mentalitätsreform“ nötig wäre, um die Deutschen wieder zu mehr Leistung zu motivieren.

Er selbst verkündete, ganz vorbildlich, nach Geburt seines ersten Kindes auf die Elternzeit zu verzichten, um weiter zu arbeiten. Das war allerdings vor seinem Austritt aus der aktiven Politik. Wie Lindner die Zeit seither genutzt hat, ist unklar. Eventuell, um ein paar Zahlen und Studien nachzulesen, wie zum Beispiel

die des Instituts der deutschen Wirtschaft. Richtig ist: Dort liegt Deutschland im Vergleich zu Ländern wie Neuseeland recht weit hinten in der Anzahl der Arbeitsstunden pro Kopf. Da die Überzeugung, als Vater leider unverzichtbar auf dem Arbeitsmarkt zu sein, in Deutschland eine weit verbreitete ist, verzeichnen wir allerdings im Vergleich zu den anderen ausgewerteten Ländern eine hohe Anzahl an erwerbstätigen Müttern in Teilzeit. Dies senkt folgerichtig den Gesamtdurchschnitt an Arbeitsstunden pro Woche.

Und nur dieser scheint zu zählen, wenn man sich die Reaktionen auf die Veröffentlichung solcher und ähnlicher Erfassungen ansieht. CDU-Generalsekretär Carsten Linnemann bescheinigte der arbeitenden Bevölkerung sogar „keine Leistungsbereitschaft mehr“. Sind wir wirklich zu einem arbeitsscheuen Volk der Viertagewoche, Null-Bock-Attitüde und des Quiet Vacationings geworden? Zumindest Linnemann ruderte auf Kritik schnell zurück. Nicht die arbeitsmüden Deutschen sind das Problem, die Ampelregierung sei schuld, dass sich „Fleiß nicht mehr lohne“. Entgegen dem Trend, auf die faule junge Generation einzuprügeln, nahm Linnemann die Rentner ins Visier. Mit einer sogenannten „Aktivrente“ sollen diese zur Mehrleistung angespornt werden. Immerhin bei den Buzzwörtern geht die Politik bereits in Vorleistung. ■

IMPRESSUM

VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
 Telefon: 069 7591-3239
 E-Mail: verlag@faz-bm.de
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242
 Website: www.faz-bm.de

REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
 Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonius Carré,
 Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
 E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb, V.i.S.d.P.), Matthias Schmidt-Stein (msc)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Frederic Vincent Haupt (fvh), Angela Heider-Willms (ahw), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier, Gaby Flemnitz, Sven Lechtleitner

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up), Christiane Siemann (cs)

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:
 Telefon: 05521 855335, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
 Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
 Erscheinungsweise: 9-mal jährlich, 52. Jahrgang 2025
 Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo: 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizenzen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 19 €. Alle Preise inkl. MwSt.

ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter www.personalwirtschaft.de/e-paper.

ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143
 E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de
 Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66
 E-Mail: joerg.walter@wanema.de

ANZEIGENDISPOSITION

E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.auhage-schwarz.de

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 09/10_2025

Unsere Topthemen in der nächsten Ausgabe



Bild: adobe.stock.com_ZuzanaBaronovaMinty

TITEL

Wie wird man CHRO?

Wege nach oben gibt es viele – doch worauf kommt es bei der HR-Karriere wirklich an? Welche Skillsets sind heutzutage gefragt, und zählen Netzwerke mehr als Zertifikate? Inwiefern haben sich die Anforderungen an Personalvorstände in Transformationszeiten verändert? Und wie blicken aktuelle CHROs auf ihre Karriere? Diesen und anderen Fragen gehen wir in unserer Titelgeschichte nach.

INTERVIEW

Martin Seiler, Deutsche Bahn

Zur Bahn hat sicher jede und jeder eine Meinung und eine Geschichte zu erzählen – über Verspätungen, Streiks, Zugausfälle wegen Personalmangels. Wir sprechen mit Martin Seiler, Personalvorstand der Bahn, über die HR-Arbeit beim Staatskonzern, seinen Blick auf die Personalarbeit der Zukunft und wie die Beidhändigkeit zwischen Personalab- und -aufbau gelingen kann.

SPECIAL

Aktuelle Trends der Zeitarbeit

In unserem Special blicken wir auf aktuelle Themen rund um das Thema Arbeitnehmerüberlassung. In unserem Round-Table-Bericht lesen Sie unter anderem, wie die aktuelle Stimmung der Branche ist, inwieweit digitale Tools und KI die Arbeit beeinflussen und was von den Tarifverhandlungen zu erwarten ist. Außerdem blicken wir auf das Neutral-Vendor-Modell und sprechen mit dem Verbandspräsidenten des GVP über seinen Blick auf den Markt.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 29. August 2025.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Konzentration auf's Wesentliche

Sich im modernen Arbeitsalltag nicht ständig ablenken zu lassen, ist eine Herausforderung. Doch diese Fähigkeit kann nicht nur die Arbeit, sondern das ganze Leben verbessern.

VON JOHANNES HARTL

► „Sie haben hohe Erwartungen an das Gehalt, an die Urlaubstage, an flexible Arbeitszeiten, an individuelle Entwicklung. Sie haben an alles hohe Erwartungen – außer an sich selbst.“ Autsch. Der Ende 30-jährige Personalverantwortliche berichtet von seinen bisherigen Erfahrungen mit der Einarbeitung junger Kollegen. Ein unangenehmes Zitat, das doch bei mir hängen blieb.

Es reiht sich ein in so viele ähnliche Klagen, dass sie kaum nur Einzelmeinungen sein können. Verplant seien die Jungen, zu schnell beim Abbrechen und zu wenig entschieden beim Durchziehen. Und Angst vor dem Burn-out, obwohl sie noch nie richtig gearbeitet hätten. Über die junge Generation zu klagen ist freilich weder originell, noch zukunftsweisend. Selbst wenn etwas daran stimmt: Was ist damit zu tun?

Jenseits des Aneinander-Vorbeiredens der Generationen gäbe es ein wirklich wichtiges gemeinsames Thema: Es heißt Fokus. Fokus fehlt uns allen tatsächlich. Er fehlt uns mehr als die oft beschworene Work-Life-Balance, denn ohne Fokus gedeihen werden weder Work noch Life.

Wir leben im Zeitalter der Ablenkungen. Die Aufmerksamkeitsspanne verringert sich. Es fällt zunehmend schwer, ohne jede Ablenkung länger konzentriert am Stück zu bleiben. Wir haben uns daran gewöhnt, mehreres parallel zu tun. Multitasking jedoch ist ein Mythos: Je mehr Dinge man gleichzeitig zu tun versucht, desto mehr sinkt die Effektivität. Produktivität am Arbeitsplatz leidet darunter ebenso wie die Qualität der Entspannung. Denn wer nach einem anstrengenden Arbeitstag nach Hause kommt, sucht dort nicht selten einfach nur neue Ablenkungen. Auf dem Arbeitsweg ein Podcast, dazwischen ungelesene Nachrichten, abends Netflix und nebenher noch ein paar E-Mails: Was normaler digitaler Alltag für uns ist, bietet tatsächlich für das Gehirn keine echte Entspannung. Dieses bleibt im Zustand der Erregung, denn innerlich erwartet es ständig neue Impulse.

Auch für echte Entspannung braucht man Fokus. Spätestens hier dürfte klar sein, dass es sich nicht länger um ein Generationenproblem handelt. Dennoch: Wer seine Kindheit noch weitgehend analog verbrachte, hat einen Vorteil. Die junge Generation ist die erste der Menschheits-

geschichte, die von vornherein umgeben ist mit den wirksamsten Technologien zur Produktion von Ablenkungen, die je erschaffen wurden. Algorithmen sind sich selbst stets verbessernde Systeme, die aus unserer Aufmerksamkeit Geld machen.


Aufmerksamkeit jedoch nicht auf das, was wirklich wichtig im Leben ist, sondern auf das, was uns verkauft und wohin wir gelockt werden sollen.

Was daraus entsteht, ist ein Überangebot an Möglichkeiten: „Schau Dir das an, klicke auf jenes, hör Dir das hier an!“ Ein Beispiel: An einem Fernsehabend verbrachten meine Frau und ich jüngst mehr Zeit damit zu, eine neue Serie auf Netflix auszusuchen als diese Serie dann anzusehen. Kaum hatten wir die Serie begonnen, beschlichen uns Zweifel, ob nicht doch die andere die bessere gewesen wäre.

Wer zu viele Optionen hat, entscheidet sich am Schluss für keine. Auf ein ganzes Leben hochgerechnet kann das wirklich dramatisch sein. Wer ewig in einem Kreisverkehr fährt und nie eine Ausfahrt nimmt, landet nirgendwo. Und es wird ihm irgendwann übel.

Was also ist zu tun? Wir müssen jungen Menschen dabei helfen, Fokus und Entscheidungsfreude als Weg zum Erfolg wiederzuentdecken. Nicht nur für den beruflichen Erfolg: Gelungene Beziehungen und sinnerfüllte Kreativität gibt es nur mit der Bereitschaft, sich auf eine Sache einzulassen und diese auch durchzuziehen. Denn Hand aufs Herz: Sind wir als Führungskräfte selbst ein Beispiel an fokussiertem Leben?

Wer an seinem eigenen Fokus arbeitet, merkt, wie schwierig das bisweilen ist, wie viel verlockender der Weg der konstanten Ablenkungen ist. Doch Führung im Beruf wird in Zukunft maßgeblich bedeuten, jungen Menschen zu helfen, Konzentration, Entscheidungskraft und Durchhaltevermögen zu entwickeln. Die entscheidende Zukunftsqualifikation heißt Fokus. ■



Die entscheidende
Zukunftsqualifikation
heißt Fokus.

Foto: Julia Marie Werner



JOHANNES HARTL ist Philosoph, Theologe und Gründer des Gebetshauses Augsburg. Sein Buch „Die Kraft eines fokussierten Lebens“ ist im Verlag Herder erschienen.

DEUTSCHE

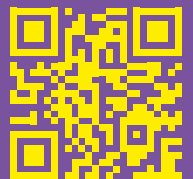
FACHPRESSE

**WIR
SIND
FACH-
MEDIEN**

WEIL
WISSEN
ERFOLGREICH
MACHT

WIR HELFEN BEI WICHTIGEN ENTSCHEIDUNGEN.

Bei expandierender Kommunikation und Information helfen Fachmedien den professionell tätigen Menschen in den Branchen und Märkten bei ihren beruflichen Entscheidungen und Investments. Dazu braucht es unabhängige Plattformen und professionelle Medienformate.



wir-sind-fachmedien.de



Bauchgefühl ist keine KPI.

Im HR Alltag braucht es beides: Daten und ein gutes Gespür für Menschen. Das Bauchgefühl hilft im Vorstellungsgespräch oder im persönlichen Gespräch. Aber wenn es um Fluktuation, Skills oder Personalbedarf geht, zählen datenbasierte Fakten.

rex HR Analytics liefert Kennzahlen auf Knopfdruck – für schnelle fundierte Entscheidungen.



Jetzt kostenlos testen!
www.rexx-systems.com

