



HRM-SYSTEME

Die vielarmigen
Alleskönner richtig steuern

STRATEGY & OPERATIONS

Passen HR und IT
zusammen?

SPECIAL ZEITARBEIT

Wie die Branche
der Krise trotz

COMPENSATION & LEGAL

Datenschutz bei neuem
Betriebsrat



Personalwirtschaft+

**Ihr tägliches Plus für kluge
HR-Entscheidungen**

GUT ZU WISSEN: Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie immer uneingeschränkten Zugriff auf die exklusiven Web-Inhalte der Personalwirtschaft.



Mehr erfahren »

personalwirtschaft.de/plus



Vielfarmige Alleskönner



Kürzlich kamen einige HR-Führungskräfte zu einer Diskussionsrunde bei der Personalwirtschaft zusammen. Irgendwann kam das Gespräch auf das Thema HRM-Systeme. „Wir führen gerade eines ein“, berichtete ein Teilnehmender. „Puh, ich glaube, ich brauche bald eine Selbsthilfegruppe.“ Zustimmendes Nicken bei ausnahmslos allen im Raum.

Die Einführung eines unternehmensweiten HRM-Systems kann sich wirklich zu einem Drama ausweiten: Sie bindet wertvolle Ressourcen im Personalbereich, die Datenbasis stimmt häufig nicht, und die Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung, externen Dienstleistern und operativen Einheiten im In- und Ausland ist oft nerven- und zeitaufreibend – und viel Geld kostet es auch. Kaum jemand berichtet von einer reibungslosen Einführung.

Kein Wunder, dass viele HR-Abteilungen diese Investition scheuen. Doch sie lohnt sich, um nicht zu sagen: Sie wird für die Personalarbeit der Zukunft zum Dreh- und Angelpunkt, insbesondere, wenn es um das Thema Künstliche Intelligenz (KI) geht. Ohne einen Ort, wo die Daten zusammenlaufen und weiterverarbeitet werden können, wird Personalarbeit in Zukunft, zumindest in Unternehmen einer gewissen Größe, kaum noch möglich sein. Wie es gelingen kann, ein HRM-System ohne Drama einzuführen, lesen Sie in unserer Titelseite.

KI spielt auch bei einem unserer beiden Specials eine Rolle: bei Mitarbeiterbefragungen. Wir analysieren für Sie, welche Möglichkeiten KI hier heute schon bietet – und wo es vielleicht noch hakt. In unserem Round-Table-Bericht lesen Sie

alles über aktuelle Trends zum Thema. Ein weiteres Special beschäftigt sich mit dem Thema Zeitarbeit: In den vergangenen Jahren war der Markt für Personaldienstleister alles andere als einfach. Wie sich die Branche schlägt, lesen Sie bei uns.

Zum Schluss noch eine kleine Ankündigung in eigener Sache: Wenn Sie dieses Heft in den Händen halten, bin ich auf dem Weg in ein Sabbatical. Für die nächsten sechs Monate werde ich überwiegend auf Reisen sein. In dieser Zeit stehen Ihnen meine Kolleginnen und Kollegen weiterhin mit spannenden HR-Themen zur Seite.

Das heißt allerdings auch, dass ich in diesem Jahr nicht auf der Zukunft Personal vor Ort sein werde – sollten Sie in Köln sein, besuchen Sie das Personalwirtschaft-Team in Halle 4.1, Stand F.46. Wenn Sie noch einen Besucher-Code brauchen, melden Sie sich gern bei der Redaktion: Wir haben noch einige Frei-Codes zu vergeben.

Ich wünsche Ihnen auf diesem Weg alles Gute und freue mich schon jetzt darauf, im kommenden Jahr wieder mit vielen neuen Eindrücken und viel Energie dabei zu sein.

Herzliche Grüße

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin Magazin

Inhalt

09/10 2026

03 Onboarding

Vielarmige Alleskönner

06 Nachbericht

Das war der Diversity Summit

08 Human Resources Summit

Nur Mut!



09 Save the Date

Die HR-Events der nächsten Monate

STRATEGY & OPERATIONS

11 Auftakt

HR ans Steuer!

12 Bayer

Arbeitsdirektorin Prinz im Gespräch



16 Himmlische Verbindung?

Das bringt der Zusammenschluss von HR und IT

20 Kolumne

Weitblick & Wirkung



22 TITEL

ALLES IM GRIFF

HRM-Systeme erfassen Arbeitszeiten, rechnen Gehälter ab oder steuern das Recruiting. Doch die Einführung kostet Zeit, Energie, Geld und Nerven. Nicht wenige Personalverantwortliche scheuen den Umstieg.

Doch ohne modernes HR-Management ist eine zukunftsgerichtete Personalarbeit kaum noch möglich. Es ist die Basis einer KI-gesteuerten HR-Funktion und bietet völlig neue Möglichkeiten, Daten zu erheben und zu verknüpfen.

Wann sich der Umstieg von Einzellösungen lohnt, worauf Unternehmen bei Auswahl und Einführung achten sollten – und warum am Ende trotzdem der Mensch die wichtigste Rolle spielt, lesen Sie in unserer Titelgeschichte.

RECRUITING & ATTRACTION

- 31 Auftakt**
Babyboomer hinterlassen Lücke
- 32 Recruiting**
Die Printanzeige lebt

SPECIAL ZEITARBEIT

- 36 Round Table**
Wendepunkt mit offenem Ausgang
- 42 GVP-Vizepräsidentin**
Ingrid Hofmann im Interview



- 46 Arbeitsrecht**
Update für die Zeitarbeit

TALENT & LEARNING

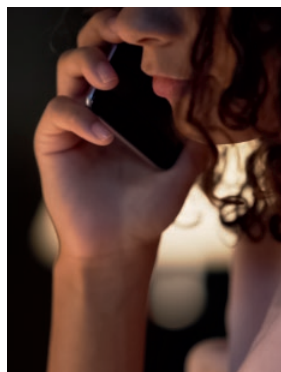
- 49 Auftakt**
Besser lernen im KI-Zeitalter
- 50 Künstlerisch**
Mitarbeiterentwicklung bei dm



- 54 Boehringer Ingelheim**
So läuft die KI-Transformation
- 56 Kolumne**
Wie Ausbildung gelingt

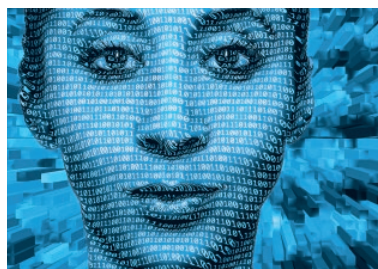
LEADERSHIP & CULTURE

- 59 Auftakt**
Vertrauen zu Führungskräften fehlt
- 60 DEI-Frage**
Die Arbeit als Diversity Manager bei der Axa Schweiz
- 78 Traumabegleitung**
Mitarbeitende in schweren Zeiten unterstützen



SPECIAL MITARBEITER-BEFragung

- 62 Round Table**
Künstliche Intelligenz verändert den Markt
- 66 Befragungen mit KI erstellen**
Vorteile und Risiken Künstlicher Intelligenz
- 70 Synthetische Daten**
Worauf Unternehmen achten müssen



- 74 Bereit für KI**
Wie Ipsos die KI-Readiness der Belegschaft erfasst

COMPENSATION & LEGAL

- 81 Auftakt**
Back-to-Office als Abbaustrategie
- 82 Vergütung**
Mitarbeiterbeteiligung bei Winkler



- 84 Betriebliche Altersvorsorge**
Was muss HR dokumentieren?
- 86 Kolumne**
Der HR-Steuertipp
- 88 Arbeitsrecht**
Bürorückkehr rechtlich prüfen
- 92 HR und Betriebsrat**
Datenschutzkonform arbeiten



- 96 Der skurrile Fall**
Punkte von der Bank aus

97 Impressum/Vorschau

- 98 Offboarding**
Trau, schau, wem

Wie DEI-Arbeit in Unternehmen erfolgreich wird

DB-Personalchef Martin Seiler, Atruvia-Vorständin Julia Japiec und KfW-Chef Stefan Wintels wurden mit dem Impact of Diversity Award ausgezeichnet. Hier teilen sie ihre Learnings.

Von Lena Onderka

Neun Initiativen, Menschen und Unternehmen wurden im Juli vom Diversity Index FKl Inclusion for Excellence um die DEI-Expertin Barbara Lutz ausgezeichnet.

Mehr zum Thema

Weitere Infos zum Event und zu Preisträgerinnen und Preisträgern finden Sie hier:



Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht, Deutsche Bahn

Personalwirtschaft: Herr Seiler, warum setzen Sie sich für DEI ein?

Martin Seiler: Ich setze mich dafür ein, weil diese die Grundlage für Leistungsfähigkeit, gute Entscheidungen und Zusammenhalt ist. Außerdem ist faire Teilhabe eine Frage der Gerechtigkeit.

Welche Herausforderungen haben Unternehmen beim Thema DEI?

Die Herausforderung ist, Vielfalt wirksam im Unternehmen umzusetzen – in Führung, Prozessen und im Arbeitsalltag. Dafür braucht es klare Verantwortung, Beteiligung und Beharrlichkeit. Entscheidend ist, dass Vielfalt nicht nur als Ziel formuliert wird, sondern sich in Entscheidungen und im täglichen Handeln widerspiegelt.

Was sind Ihre Learnings?

Vielfalt lässt sich nicht verordnen – sie ist da. Entscheidend ist, ob wir Bedingungen schaffen, in denen unterschiedliche Menschen erfolgreich zusammenarbeiten und ihre Kompetenzen und Perspektiven einbringen können. In Transformationsprozessen habe ich gelernt, unterschiedliche Erfahrungen früh einzubeziehen.



Julia Japiec, Vorständin Customer Success, Atruvia

Personalwirtschaft: Frau Japiec, welche Herausforderungen haben Unternehmen beim Thema DEI?

Julia Japiec: Die größte Herausforderung ist vermutlich, dass viele Unternehmen Vielfalt zwar bejahen, sie aber nicht konsequent in Strukturen und Prozesse übersetzen. Bei uns ist das Diversity Management fest verankert, mit klaren Zuständigkeiten und klarem Auftrag. Als Tech-Partner im Finanzumfeld legen wir außerdem großen Wert darauf, Fairness direkt im Entwicklungsprozess unserer Lösungen mitzudenken – vor allem im Kontext KI ist das wichtig.

Was sind Ihre Learnings?

Ich bin in Moldawien geboren und als Mädchen nach Deutschland gekommen. Irgendwann habe ich verstanden, dass es sich auszahlt, mutig zu sein und dranzubleiben. Im Berufsleben habe ich gemerkt, dass man sich als Frau nochmal anders beweisen muss. Deshalb sind mir Sichtbarkeit und gegenseitiger Support wichtig. Es geht nicht nur darum, seinen Platz am Tisch zu nutzen, sondern auch darum, den Tisch größer zu machen.



Stefan Wintels, Vorstandsvorsitzender, KfW Bankengruppe

Personalwirtschaft: Herr Wintels, welche Herausforderungen haben Unternehmen beim Thema DEI?

Stefan Wintels: Unternehmen stehen bei der Umsetzung von DEI häufig vor verfestigten Strukturen, unbewussten Vorurteilen und der Sorge, Debatten könnten polarisieren. Unsere Antwort ist ein konsequentes, vielfältiges Angebot: Wir bieten unseren Beschäftigten beispielsweise Livestream-Talks zu Inklusion an und haben seit drei Jahren einen Diversity-KPI fest in unserem strategischen Zielsystem verankert.

Was sind Ihre persönlichen Learnings bezüglich DEI?

Zwischen Worten und Handlung besteht ein großer Unterschied. Vielfalt ist Chefsache, und ich muss mir ambitionierte Ziele setzen. Ein gewisser positiver Druck hilft an der ein oder anderen Stelle, denn jeden Tag haben wir Zielkonflikte aufzulösen und Entscheidungen zu priorisieren. Zudem hoffe ich, dass ich zentrale Werte wie Vertrauen, Respekt und Leistungsorientierung vorlebe und nichts von anderen erwarte, was ich mir nicht selbst vornehme.

Nur Mut – Take the lead.

Jetzt Ticket sichern »

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Angelika Kambeck
CHRO
TKMS AG & Co. KGaA



Janina Kugel
Aufsichtsrätin bei mehreren
Unternehmen und Ex-CHRO



Caroline Schlienkamp
Personalvorständin
HDI Group



Martin Seiler
Vorstand Personal & Recht
Deutsche Bahn AG



Gina Vargiu-Breuer
Personalvorständin
SAP



Marc Winter
Betriebsratvorsitzender
thyssenkrupp Rasselstein
GmbH

Veranstalter



Personalwirtschaft

Mitveranstalter

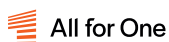


Amadeus Fire
GROUP

BARMER



Partner



Award Partner



Aussteller



Medienpartner

Frankfurter Allgemeine



Bereit, mutig zu sein?

KI-Transformation, Restrukturierung und demografischer Wandel – HR hat aktuell viele Möglichkeiten, zu zeigen, was es kann. Dazu gehen Führungskräfte beim HR Summit in den Austausch.

Von Lena Onderka



Spannende Vorträge und Diskussionsrunden im RheinMain CongressCenter.

→ Es sind große Einflüsse auf die Arbeitswelt, mit denen HR aktuell arbeiten muss. Die KI-Welt verändert, wie wir zukünftig arbeiten werden und bringt neue Jobprofile und Skill-Anforderungen mit sich. Gemeinsam mit der Wirtschaftskrise sorgt die KI-Transformation dafür, dass neue Geschäftsmodelle entwickelt und bisherige restrukturiert werden müssen. Der demografische Wandel erhöht den Druck auf Teams, mit weniger Menschen mehr zu bewältigen. Und das alles neben dem Alltagsgeschäft.

Das sind herausfordernde Aufgaben für HR-Führungskräfte, die sich besser gemeinsam als allein bewältigen lassen. Für das gemeinsame Brainstorming, Diskussionen zu Lösungsansätzen und ehrliche Einblicke in den HR-Alltag von unterschiedlichen Unternehmen veranstaltet die Personalwirtschaft den Deutschen Human Resources Summit. Am 11. und 12. November kommen rund 300 HR-Führungskräfte in Wiesbaden unter dem Motto „Nur Mut – Take the Lead“ zusammen, um die Personalarbeit in ihrem jeweiligen Unternehmen weiterzuentwickeln.

Mehr als 20 Personalchefinnen und -chefs stehen mit Keynotes und in Diskussionsrunden auf der Bühne und ge-

ben Einblicke in ihre HR-Arbeit und Learnings. Darunter befinden sich Gina Vargiu-Breuer (CPO, SAP), Angelika Kambeck (CHRO, ThyssenKrupp Marine Systems), Martin Seiler (Vorstand Personal und Recht, Deutsche Bahn), Janina Kugel (Aufsichtsrätin bei mehreren Unternehmen), Marc Winter (Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats, ThyssenKrupp) und Lucie Prinz (CPO, Aleph Alpha).

Programm-Highlights sind unter anderem:

– **Personalarbeit bei der Deutschen Bahn: Erfolg im Wandel – wie HR und KI die Arbeitswelt von morgen gestalten**

Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn, zeigt, wie Wandel gestaltet werden kann, und gibt dabei Einblicke in die Transformation der Deutschen Bahn.

– **Mutig umbauen – wie gelingt Personalentwicklung unter Druck?**

In der Rüstungsindustrie werden Talente gesucht, bei Automotivzulieferern muss die Wirtschaftskrise bewältigt werden. Alle müssen durch die Transformation. Wie gelingt Performance und Skill Management sowie strategische Personalplanung?

– **Janina Kugel im Gespräch: Was bedeutet Leadership heute?**

Bis 2020 war sie Personalvorständin bei Siemens. Dort trieb sie die Transformation des Unternehmens voran. Als Multiaufsichtsrätin nimmt sie noch heute Einfluss. Hat sich ihr Blick auf Leadership und Transformation verändert?

– **Real Talk: Was bei Restrukturierungen schiefgehen kann und wie es besser geht**



Beim Summit gibt es jede Menge Raum für Gespräche und Netzwerken.

Stellenabbau und Restrukturierung – sensible Themen, über die sich HR-Führungskräfte nur selten austauschen (dürfen). Bei diesem Panel ist das anders. Mehrere CHROs gehen in den Austausch und nehmen kein Blatt vor den Mund, wenn es um die Frage geht: Wie kann HR Restrukturierungen bestmöglich gestalten?

– **CHRO Panel: Wie hat HR die KI-Transformation bisher vorangetrieben?**

Wie aktiv wurden CHROs bisher wirklich bei der KI-Transformation in ihrem Unternehmen? Wir stellen die Ergebnisse der CHRO-Befragung der Personalwirtschaft vor – inklusive einer Einordnung von Personalchefs und -chefinnen. ●

Mehr zum Thema
Hier geht's zum
aktuellen Programm
sowie zur Anmeldung:



Treffpunkt

Netzwerken, Austauschen, Lernen – wir stellen die wichtigsten HR-Veranstaltungen im Herbst vor.



Zukunft Personal Europe

15. bis 17. September 2026, Messe, Köln

Im September trifft sich die HR-Szene wieder in Köln. Egal, ob Recruiting, Talent Management, Personalentwicklung, Gesundes Arbeiten, Digitalisierung, KI oder New Work – die HR-Welt steht vor komplexen Herausforderungen und spannenden Chancen. Auf der ZP Europe gibt es ein vielseitiges Programm mit innovativen Ansätzen, zahlreichen Vorträgen und Workshops – über mehrere Hallen verteilt, mit zahlreichen namhaften Gästen, spannenden Cases und vielen Ausstellern. Auch die Personalwirtschaft wird mit einem Stand vertreten sein – treffen Sie die Redakteurinnen und Redakteure vor Ort an Halle 4.1, Stand F46!



Saatkorn Online-Konferenz

10. bis 24. September 2026, Online

Zahlreiche Online-Sessions mit Insights, Lösungen und Best Practices aus Recruiting & Employer Branding. Die Konferenz richtet sich an HR-Verantwortliche, Recruiterinnen und Recruiter sowie Employer-Branding-Profis, die sich kompakt und ortsunabhängig über aktuelle Trends und praxistaugliche Ansätze informieren möchten.



Lern geschehen

13. bis 15. Oktober 2026, Heeresbäckerei, Berlin

Konferenz für Personalentwicklerinnen und -entwickler, die sich dort in Round Tables, World Cafés und Workshops praxisnah austauschen können. Themen sind unter anderem Künstliche Intelligenz, Lernmotivation und L&D Operations. Über 60 Sessions in zwei Tagen erwarten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.



Talentpro Online-Konferenz

13. bis 15. Oktober 2026, Online

In 30-minütigen Online-Seminaren und anschließenden 15-minütigen Fragerunden werden Recruiting- und Marketing-Expertinnen und -Experten Fragen beantworten, welche die HR-Community bewegen.



Staffingpro

21. Oktober 2026, RheinMain CongressCenter, Wiesbaden

KI verändert Recruiting, Vertrieb und Backoffice schneller, als viele Staffing-Unternehmen ihre Prozesse anpassen können. Gleichzeitig steigen der Margendruck, die Anforderungen der Kunden und die Erwartungen von Kandidatinnen und Kandidaten. Auf der Veranstaltung können Personaldienstleister, Personalberater und Contracting-Anbieter in den Austausch gehen.



DGFP Jahrestagung HR Business Partner & Operating Model 2026

10. November 2026, Fraport, Frankfurt am Main,
12. bis 19. November 2026, Online

Welche Rolle werden HR Business Partner künftig einnehmen? Und wie kommen sie endlich aus der operativen Falle heraus, um so mehr Zeit für die persönliche Beratung der Führungskräfte zu gewinnen? Diesen und weiteren Fragen der HR-Transformation widmet sich die Jahrestagung in Frankfurt mit anschließenden Online-Modulen.

STRATEGY & OPERATIONS

Auftakt

HR ans Steuer!

11

Bayer

Arbeitsdirektorin Prinz
im Interview

12

Himmlische Verbindung?

Das bringt der Zusammenschluss
von HR und IT

16

Kolumne

Weitblick & Wirkung

20

KOMMENTAR

Rennen ohne Lenkrad

Viele HR-Abteilungen scheuen die Einführung eines HRM-Systems. Doch für moderne Personalarbeit ist es unerlässlich.

Von Catrin Behlau



Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Auto und wollen so richtig Gas geben. Die Straße ist frei, der Tank (oder der Akku) voll. Sie sind bereit. Und dann – fehlt das Lenkrad. Beschleunigen könnten Sie natürlich trotzdem, nur die Richtung haben Sie nicht mehr unter Kontrolle.

So oder so ähnlich könnte es der ein oder anderen HR-Abteilung gehen, natürlich nur im übertragenen Sinne. Das fehlende Lenkrad, das ist die Plattform, bei der alles zusammenläuft: das HRM-System.

Moderne HR-Arbeit hängt von Daten ab, sei es für People Analytics, Talentplanung, Diversity Monitoring oder die Erfolgsmessung von Maßnahmen. Und diese Daten können die Richtung vorgeben: Sie ermöglichen umfangreiche Analysen beispielsweise zu Fluktuation und Personalkosten, bieten Self-Service-Optionen und können viele Prozesse automatisieren.

Doch viele HR-Abteilungen scheuen die Umsetzung: Sie ist teuer, kostet Zeit und vor allem Nerven. Sie bindet Ressourcen, die häufig für den operativen Alltag gebraucht werden. Genau dieses Zögern könnte ein Problem werden – denn ohne Plan unterwegs zu sein oder wegen eines fehlenden Lenkrades gar nicht erst zu starten, könnte sich im Nachhinein als deutlich teurer, zeitaufwendiger und nerviger entpuppen.

Foto: Jonas Ratemann

STUDIE

Wichtig, aber unter Druck

Die Studie „State of HR 2026“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Gallup beleuchtet den aktuellen Zustand der HR-Landschaft in Deutschland.

Die Ergebnisse zeigen ein Bild von HR als strategisch wichtiger, aber unter massivem Druck stehender Funktion.

Baustelle Performance Management

Trotz der hohen Priorität, die Unternehmen dem Performance Management einräumen, herrscht große Unzufriedenheit: Nur drei Prozent der HR-Verantwortlichen bewerten ihre derzeitigen Ansätze positiv, während 75 Prozent Verbesserungspotenzial sehen. Auffällig ist, dass traditionelle Tools wie Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilungen überwiegen, während innovative Methoden wie People Analytics kaum Anwendung finden.

Mangelhafte Mitarbeiterbindung

Nur zehn Prozent der Beschäftigten haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen – ein alarmierender Wert, der sich negativ auf Fluktuation, Fehlzeiten und Produktivität auswirkt. Obwohl der Zusammenhang zwischen Bindung und Leistung eindeutig ist, fehlt es an gezielten Ansätzen, diesen Faktor systematisch zu stärken.

Lücken im Employee Listening

Viele Unternehmen setzen auf Feedbacksysteme wie Mitarbeiterbefragungen, doch ein Viertel dieser Initiativen

verläuft ohne sichtbare Ergebnisse. Besonders problematisch ist die geringe Qualität externer Benchmarks, die entscheidend dafür sind, ob erhobene Daten in konkrete Maßnahmen münden.

KI: Hohe Nutzung in HR

Während 81 Prozent der HR-Fachkräfte Künstliche Intelligenz regelmäßig nutzen, bewerten lediglich 37 Prozent ihre Belegschaft als „KI-bereit“. Der Einsatz konzentriert sich bislang stark auf standardisierte Prozesse wie Recruiting und Dokumentation. Komplexere Anwendungsfelder wie Leistungsmanagement bleiben hingegen unterentwickelt.

Standing von HR ausbaufähig

Obwohl 68 Prozent der Befragten eine strategische Rolle von HR in ihren Organisationen bestätigen, fühlen sich nur 17 Prozent tatsächlich in ihrer Bedeutung anerkannt. Die Diskrepanz zwischen hoher Verantwortung und geringer Wertschätzung belastet viele Abteilungen. (cb)

Mehr zum Thema

Scannen Sie den QR-Code für die komplette Studie:



PRAXISTIPP

Fünf Empfehlungen für eine stärkere Wirksamkeit von HR

1. Performance Management praxisnäher und alltagstauglicher gestalten.
2. Employee Listening stärker auf Umsetzung statt auf Erhebung ausrichten.
3. Führung gezielt als Umsetzungshebel entwickeln.
4. KI-Befähigung systematischer organisieren.
5. Das Standing von HR aktiv stärken.

„People-Themen geben mir Energie“

Bayer steckt mitten im größten Unternehmensumbau der Konzerngeschichte. Heike Prinz, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektorin, erklärt, was das für Führung, HR und sie selbst bedeutet.

Interview: Catrin Behlau

→ **Personalwirtschaft: Frau Prinz, Bayers CEO Bill Anderson hat zuletzt auf der Hauptversammlung gesagt, das Unternehmen sei beim Turnaround gut unterwegs, aber noch nicht fertig. Wie ist aus Ihrer Sicht der aktuelle Stand?**

Heike Prinz: Phase eins der Transformation haben wir größtenteils abgeschlossen. Das bedeutet, wir haben die DSO-Struktur („Dynamic Shared Ownership“, das neue Bayer-Organisationsmodell, Anm. der Redaktion) implementiert und unsere Teams rund um Kunden und Produkte organisiert. Das ist, weltweit betrachtet, im Großen und Ganzen abgeschlossen. Jetzt befinden wir uns am Beginn von Phase zwei.

Was bedeutet das?

Bei DSO geht es nicht wie bei einer klassischen Reorganisation darum, die Struktur neu aufzusetzen, und dann ist man fertig. Es geht einher mit einer völlig anderen Art zu arbeiten. Darauf legen wir jetzt unseren Fokus: dass Teams und Führungskräfte dieses neue Betriebsmodell auch wirklich leben. Erste Ergebnisse der neuen Arbeitsweisen sehen wir, zum Beispiel, dass wir Produkte deutlich schneller auf den Markt bringen als früher. Aber wir müssen Teams und Führungskräfte noch viel stärker dabei unterstützen.

Was fehlt konkret noch?

Dass wirklich die meisten Entscheidungen in den Teams getroffen werden und wir diszipliniert in 90-Tage-Zyklen arbeiten. Und dass Teams auch wirklich befähigt werden, die Entscheidungen zu

treffen, die wir in ihre Hände gegeben haben. Wir kommen aus einer Welt, in der Entscheidungen in Komitees und anderen Führungsgremien getroffen wurden. Das sitzt tief. Gleichzeitig müssen wir unsere Führungskräfte dabei unterstützen, Führung neu zu leben.

Führungskräfte haben in der Transformation eine hohe Bedeutung, Bayer hat jedoch gerade hier stark abgebaut. Wie geht das zusammen?

Wir haben heute deutlich weniger klassische Führungskräfte als vor der Transformation, das stimmt. Aber gleichzeitig sage ich: In so einem Modell ist Führung eigentlich noch wichtiger, nur eben anders. Ich nenne das gerne „Führung aus dem Hintergrund“. Eine Führungskraft ist nicht mehr hauptsächlich dazu da, Dinge zu kontrollieren, Arbeit zu verteilen oder Ziele auf einzelne Mitarbeitende herunterzubrechen. Sie soll eher Teams coachen und dafür sorgen, dass sie die nötigen Ressourcen haben, um erfolgreich zu sein. Und dafür, dass die Teams in ihrem Bereich gut zusammenarbeiten. Führung hat also sehr viel mit Rahmensetzung zu tun.

Früher sah das anders aus?

Ja, früher haben Führungskräfte weitergegeben, was entschieden wurde, und dann wurde es umgesetzt. Heute beschäftigt man sich als Führungskraft mit anderen Fragen: Funktionieren die Teams? Gibt es Dinge, bei denen ich unterstützen muss? Wie sieht der strategische Rahmen aus, den ich den Teams gebe? Das ist schon eine andere Art der Führung als das klassische Top-down.

Was bedeutet das konkret für Bayer?

Wir haben Home Leader und Work Team Leader. Home Leader sind das, was man klassischerweise als Führungskräfte bezeichnen würde: Jemand leitet einen Bereich, in dem Menschen mit ähnlichen Profilen zusammenarbeiten. Es geht darum, deren Fähigkeiten weiterzuentwickeln, sicherzustellen, dass man die richtigen Skills hat. Das Bild ist: Ich lebe in einem Haus, dort findet meine Entwicklung statt. Aber ich verlasse dieses Haus auch täglich und bin in sogenannten crossfunktionalen agilen Work Teams eingebunden. Diese Teams haben ebenfalls Leiterinnen und Leiter. Das sind nicht unbedingt Leute, die im klassischen Sinne Führungsverantwortung haben, sondern sie agieren eher wie Projektmanagerinnen und -manager. Aber ein solches Team zu befähigen, zu motivieren und gemeinsam Ergebnisse zu erreichen, bedeutet auch Führung.

Sie selbst kommen nicht aus HR, sondern aus dem operativen Geschäft. Was haben Sie vorgefunden, als Sie in diese Rolle kamen?

Sehr viel Expertise, die ich enorm schätze. Gleichzeitig war klar: Wir schaffen das nur, wenn wir die DSO-Prinzipien bei uns selbst anwenden. Mit unserer klassischen funktionalen Arbeitsweise hätten wir nicht so viele dieser Themen gleichzeitig bearbeiten können. Was ich mitgebracht habe, ist der Kundenblick. Ich habe selbst Ländergesellschaften und große Geschäftsbereiche geleitet. Die zwei wichtigsten Partner an meiner Seite waren in dieser

Zeit der HR Business Partner und der Finance Business Partner, mit ihnen habe ich tagtäglich zusammengearbeitet. Die Sichtweise des operativen Geschäfts mit in die HR-Funktion zu bringen und mit der vorhandenen Fachexpertise zu verbinden, ist mein Ansatz.

Wie hat sich das auf die Struktur und Arbeitsweise von HR ausgewirkt?

Wir haben noch die Fachfunktionen, bilden darüber hinaus jedoch übergreifende Work Teams, gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Geschäft. Wir haben auch die Arbeitnehmervertreter sehr frühzeitig eingebunden. Die Rolle meines Leadership Teams hat sich dabei auch verändert. Es geht darum, die Architektur aufzubauen: Welche Teams braucht es? Wie stellen wir sicher, dass diese Teams gut zusammenarbeiten und sich abstimmen, wo es nötig ist? Und alle HR-Teams arbeiten in 90-Tage-Zyklen und definieren Outcomes – wie alle anderen Teams im Unternehmen auch.

Und wie verändert sich die Arbeit dadurch konkret?

Früher hat HR ein Produkt fertig entwickelt und es dann ausgerollt. Der Rest der Organisation hat es da oft zum ersten Mal gesehen. Das machen wir jetzt ganz anders. Wir starten mit einem ersten Piloten, erproben mit ihm die neue Lösung gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Geschäft, verbessern sie in einem iterativen Prozess und rollen sie erst dann flächendeckend aus. Und selbst Dinge, die wir inzwischen breit ausgerollt haben, verbessern wir fortlaufend. Das ist eine deutlich andere Logik, als den Anspruch zu haben, ein perfektes Produkt zu entwickeln und damit den Rest der Organisation zu beglücken.

HR ist aber auch gleichzeitig selbst von der Transformation und der Verschlankung durch den Konzernumbau betroffen.

Genau, das ist unsere Doppelrolle: Wir unterstützen die Organisation bei der Transformation und müssen uns gleichzeitig selbst transformieren. Das kann stellenweise belastend sein. Aber die Organisation erwartet auch zu Recht, dass HR die Dinge vorlebt. Außerdem haben wir festgestellt: Wenn man von einem hierarchischen System zu einem

kunden- und mitarbeiterzentrierten Modell übergeht, kann man klassische HR-Prozesse und -Instrumente nicht einfach beibehalten.

Was haben Sie geändert?

Zum Beispiel alles rund um Feedback, Performance, Vergütung und Benefits. Wir schauen uns gerade die gesamte Gehaltsstruktur an, um mehr Talentfluss zu ermöglichen. Normalerweise streckt man das über viele, viele Jahre. Aber diese Dinge greifen alle ineinander, man kann sie nicht sequenziell abarbeiten. Das macht diese Zeit so intensiv. Und gleichzeitig finde ich es faszinierend, weil wir Dinge wirklich neu erfinden müssen. Es gibt nicht viele Unternehmen mit einem Betriebsmodell wie DSO, von denen wir einfach etwas übernehmen und anpassen könnten.



Heike Prinz ist Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektorin bei Bayer. Sie verbrachte den Großteil ihrer Karriere im operativen Geschäft des Konzerns, wo sie Länder und große Geschäftsbereiche verantwortete, bevor sie 2024 die globale HR-Funktion des Unternehmens übernahm.

„Es ist inzwischen fast jedem klar, dass es nicht bei der klassischen Drei-Säulen-Struktur bleiben kann.“

Wie würden Sie die Rolle von HR allgemein in der Transformation beurteilen?

Ich erlebe HR tatsächlich oft als sehr prozesszentriert. Einige dieser Prozesse brauchen wir auch in Zukunft. Aber als jemand, der aus dem Business kommt und es gewohnt ist, die Wirkung von Maßnahmen zu messen, wünschte ich mir auch bei HR eine stärkere Erfolgskontrolle.

Zum Beispiel?

Wir messen aktuell, wie viele Kolleginnen und Kollegen an einem Training teilgenommen haben, dann fragt man sie vielleicht noch, wie nützlich sie es fanden. Aber kann man nicht stärker den tatsächlichen Impact messen? Wie hat die Person das Gelernte auch angewandt und Wertbeiträge geliefert? Wie mache ich das greifbar?

Also muss HR die Sprache des Business sprechen?

Genau! So reden wir mit dem Geschäft häufig gar nicht. Und dazu gehört für mich auch, klassische People-Statistiken mit Finanzdaten zu verknüpfen. Interessanterweise sind das oft getrennte Berichtssysteme. Aber aus deren Verknüpfung kann man Erkenntnisse gewinnen, die wirklich hilfreich für das Business sind.

Das setzt ein bestimmtes Selbstverständnis in HR voraus.

Man muss kritische Fragen stellen und Lösungen mitgestalten. Deshalb haben wir letztes Jahr eine People-Strategie entwickelt, abgeleitet aus der Gesamtunternehmensstrategie. Die ist nicht entstanden, indem wir uns in Klausur begeben, sie entwickelt und dann dem Business vorgestellt haben. Sondern durch viele Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen in den Divisionen.

Schauen wir in die Zukunft: Wie stellt sich HR zukünftig auf?

Das treibt mich tatsächlich sehr um. Das klassische Ulrich-Modell, also die Drei-Säulen-Struktur, hat, glaube ich, ziemlich ausgedient. Das ist inzwischen fast jedem klar, dass es dabei nicht bleiben kann.

Ich glaube, das behauptet er auch selbst nicht mehr.

Genau. Und gleichzeitig sieht man, dass verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen Ansätzen experimentieren. Moderna hat HR und IT inzwischen verschmolzen, auch Microsoft hat neue Strukturen entwickelt. Wir sind gerade dabei, uns anzusehen, wie das innerhalb des DSO-Modells für uns aussehen könnte. Eine finale Antwort kann ich Ihnen noch nicht geben. Außer: Aufgrund der Einzigartigkeit von DSO müssen wir auch unsere eigene Antwort finden. Genau da sind wir gerade.

Was braucht HR-Arbeit noch?

Wir kommen aus einer sehr prozessorientierten Denke – und gleichzeitig sind viele dieser Prozesse gar nicht gut aufgesetzt. Das macht es aus Nutzersicht nicht besonders komfortabel. Ein Mitarbeitender hat eine Frage oder ein Anliegen und will eine Antwort. Was dahinter im Maschinenraum passiert, ist ihm egal. Wenn ich das besser organisiere, schaffe ich freie Kapazitäten für mehr wertstiftende Aktivitäten.

Zurück zu Bayer: Wann ist DSO abgeschlossen?

Die kurze Antwort: nie. Das ist der große Unterschied zur klassischen Reorganisation. Es ist ein System, das auf ständiger Veränderung und Verbesserung basiert. Man begibt sich auf eine Reise, glaubt vielleicht, das Ziel ist bald erreicht – und stellt dann fest, dass es noch viel weiter geht. Der Zielpunkt verschiebt sich immer nach hinten. Wir wollen weg von diesen großen Transformationswellen kommen, die alle drei bis fünf Jahre über Unternehmen her-

einbrechen, und hin zu einer Organisation, die sich kontinuierlich anpasst.

Sie sind seit vielen Jahren bei Bayer, haben Länder und Geschäftsbereiche geleitet. Was hat Sie in diese HR-Rolle geführt?

Was mir Energie und Befriedigung gegeben hat, waren immer People-Themen. Das hat mir mehr gegeben als reine Geschäftszahlen. Ich will nicht verhehlen: Wenn man aus dem Geschäft kommt, freut man sich natürlich auch, wenn man mehr Umsatz macht als geplant. Aber das allein hätte mich nicht so erfüllt wie zu sehen, wie man Menschen entwickeln kann und was einem das zurückgibt. Von daher war der Schritt zu HR für mich keine große Überraschung, eher eine logische Fortsetzung.

Gab es Momente, wo Sie gedacht haben: Warum tue ich mir das an?

Nein, das würde ich nicht sagen. Es gibt natürlich Momente, wo ich vor etwas stehe und denke: Oh Gott, ich habe keine Ahnung, wie wir das jetzt neu denken sollen. Aber das Gute ist: Ich muss das ja nicht alles allein tun. Wir haben viele fähige Menschen im Unternehmen. Die zusammenzubringen, gemeinsam zu gestalten, Dinge auszuprobieren, das trägt mich. Wahr ist aber auch: Zu sehen, wie viele Kolleginnen und Kollegen, die ich über viele Jahre kannte, das Unternehmen verlassen mussten – das ist für die Betroffenen nicht einfach gewesen. Das macht etwas mit einem. Aber ich habe nie gesagt: Warum tue ich mir das an? Denn ich habe meistens eine positive Grundhaltung. ●

Mehr zum Thema

Dieses Interview ist eine gekürzte Version. Vollständig können Sie es hier nachlesen:





Personio

5 Fehler, die in der Lohnabrechnung ab 2027 tabu sind

Ein falsch abgelegtes Dokument, ein zu früh vernichtetes Papieroriginal – ein kleines Detail kann bei einer Betriebsprüfung große Folgen haben. Mit der neuen BVV-Pflicht zur elektronischen Führung von Entgeltunterlagen ab 2027

steigt der Handlungsdruck für die Lohnabrechnung. Der kostenlose Leitfaden von Personio und Experte Fabian Walter alias „Steuerfabi“ zeigt Ihnen die fünf häufigsten Stolpersteine – und wie Sie sie vermeiden.



Jetzt kostenlos herunterladen

personio.de



Dieser Schritt sorgte im Sommer 2025 für Wirbel:
Moderna legte in den USA HR und IT zusammen. Doch ein Jahr
später stellt sich die Frage: Bringt das überhaupt was?

Von Catrin Behlau

→ Britta Seeger hatte in ihrem Leben schon viele Jobs innerhalb des Daimler Konzerns (heute Mercedes-Benz). Sie war beispielsweise verantwortlich für Vertrieb oder Marktforschung, war in der Türkei und in Korea tätig. In den über 35 Jahren, die Seeger bereits beim baden-württembergischen Autobauer arbeitet, hat sie gefühlt schon so gut wie alles gemacht und erlebt.

Im Mai 2025 dann folgte die Bestellung zur Personalvorständin. Und knapp ein Jahr später übernahm sie auch noch das Ressort IT. „Mit der organisatorischen Neuaufstellung haben wir HR und IT in das gemeinsame Vorstandsressort ‚People & Enterprise Tech‘ zusammengeführt“, erklärt die Presseabteilung des Automobilbauers. „Britta Seeger verantwortet die strategische Ausrichtung

beider Themenfelder im Vorstand. Katrin Lehmann führt die globale Enterprise IT weiterhin als CIO und berichtet in dieser Rolle an Britta Seeger.“ Dies allerdings nur noch bis September, denn Lehmann wird das Unternehmen soweit bekannt verlassen.

Trend kombinierte Vorstandsposten

Beide Funktionen in einem Vorstandsposten zu bündeln, ist nicht zwingend eine neue Entwicklung. Katja van Doren vereint beispielsweise als Personalvorständin beim Essener Energiekonzern RWE auch das Thema Information Technology in ihrer Rolle. Und beim Versicherungsunternehmen Axa Deutschland (Eigenschreibweise AXA) verant-

wortet Dr. Johannes Dick die Themen Personal und Data Experience. Mit seinem Aufstieg in den Vorstand wurde die zuvor von Sirka Laudon als reines Personalvorstandsressort geführte Position erweitert. Dick bringt einiges an Digitalerfahrung mit: Als Leiter des Bereichs Strategie, Data und Organisation bei Axa Deutschland hat er das Programm „Agile@Scale“ geführt. Von 2018 bis 2020 war er bei der Axa Gruppe als Global Head of Data Analytics and Innovation tätig.

„Menschen, Daten und KI sind fundamental für die Zukunft unserer Branche und unseres Unternehmens“, sagte Dick bei seinem Wechsel in den Axa-Vorstand. „Nur im Zusammenspiel können sie ihr volles Potenzial entfalten. Künstliche Intelligenz verändert unseren Alltag und auch die Art, wie wir arbeiten. Gemeinsam mit den Teams und in Zusammenarbeit mit den betriebsrätlichen Gremien möchte ich sicherstellen, dass wir diese Entwicklung als Axa Deutschland aktiv mitgestalten und dass jeder und jede von uns darauf vorbereitet ist.“ Das wird sicher niemand abstreiten. Und so wird die Vereinigung von HR und IT, so scheint es zumindest auf den ersten Blick, in immer mehr Konzernen auch in Europa alltäglich. Spätestens der Einzug von KI in den Unternehmensalltag hat, so viel ist sicher, die Verflechtung von HR und IT noch mal auf eine völlig neue Ebene gehoben. Jensen Huang, CEO des Chipherstellers NVIDIA, soll einmal gesagt haben, dass IT-Abteilungen zukünftig so etwas wie die Personalabteilung für KI-Agenten werden könnten. Denkt man diese These weiter, ist ein Zusammenrücken von HR und IT nur die logische Folge – auch auf Vorstandsebene.

Ist das wirklich nötig?

Für Dieter Kern, Partner beim PwC-Strategieberatungsarm Strategy&, ist zwar klar, dass Personal

und IT – wie alle Abteilungen in einem Unternehmen – enger zusammenrücken und intensiver zusammenarbeiten müssen, um die digitale Transformation zu meistern. „Aber das heißt nicht zwingend, dass man die beiden Ressorts zusammenlegen muss.“ Für ihn hat die Häufung von integrierten Vorstandspositionen eher einen viel profaneren Grund: „Dieses Thema treibt vor allem Unternehmen um, die nur eine bestimmte Anzahl an Vorstandsposten haben und diese dann sinnvoll kombinieren möchten.“

Vorreiter Moderna

Ein Unternehmen, das dies dennoch sehr konsequent durchgezogen und damit auch hierzulande für viel Wirbel gesorgt hat, sitzt in den USA. Der Pharmakonzern Moderna – nicht zuletzt bekannt durch den Corona-Impfstoff – legte im Sommer letzten Jahres HR und IT zusammen, unter der Führung von Personalchefin Tracey Franklin, die damit zum Chief People and Digital Technology Officer wurde.

Franklin, die vor ihrem Einstieg bei Moderna 2019 rund 15 Jahre unterschiedliche HR-Funktionen im US-amerikanischen Merck-Konzern innehatte, hat sich dabei – wie das Unternehmen Moderna – schon früh auf das Thema Technologie fokussiert, wie Medien berichten. Dreh- und Angelpunkt: Künstliche Intelligenz. „Moderna ist ein Pionier der Biotechnologie und ein Vorreiter bei der Einführung von KI in seinen gesamten Geschäftsabläufen“, schreibt Dr. Ken Knapton, Chief Information Officer beim US-Unternehmen Win Brands, im Juni 2025 im CIO-Magazine.

Von der Arzneimittelforschung bis zum digitalen Marketing ist KI tief in der strategischen Roadmap des Unternehmens verankert. Tatsächlich scheint, wie das Tech-Magazin „TheInformation.



Das Karriereportal für Chemie & Life Sciences

Für alle, die Zukunft in Chemie gestalten.

Stellenmarkt. Mentoring. Coachings. Vernetzung. Karrierewissen.

www.gdch.de/karriere

„Eine operative Zusammenlegung wäre extrem aufwendig und der Gewinn überschaubar.“

Dieter Kern

com“ berichtet, ChatGPT ein entscheidender Auslöser für Modernas Entscheidung gewesen zu sein, Personalwesen und IT zusammenzuführen. „Moderna arbeitet zudem in großem Umfang mit OpenAI zusammen und nutzt fortschrittliche KI-Systeme nicht nur für wissenschaftliche Innovationen, sondern auch zur Steigerung der Effizienz in internen Verwaltungsprozessen“, schreibt Knapton. Und zählt in der Folge vor allem HR-Prozesse auf, die bereits mithilfe Künstlicher Intelligenz überarbeitet wurden: Automatisierung der Bewerbervorauswahl, des internen Ticketings und des Onboardings von Mitarbeitenden. In diesem Umfeld, so Knapton weiter, „ist das Argument, HR und IT zusammenzuführen, durchaus faszinierend und wenig überraschend“.

Kein Pars pro Toto

Doch eine Blaupause für andere Unternehmen will Knapton darin nicht sehen. Denn seiner Ansicht nach ist es vor allem der (KI-)Kompetenz Franklins geschuldet, dass dieser Schritt bei Moderna überhaupt möglich war. Sprich: Ohne die richtigen Leute an der Spitze bringt auch die Zusammenführung beider Abteilungen nichts.

Was Knapton hier ebenfalls anspricht, ist ein kulturelles, aber auch ein Kompetenzproblem. Vielen HR-Professionals – auch in Leitungsfunktionen – fehlt es an IT-Kompetenzen, bei vielen IT-Expertinnen und -Experten fehlt umgekehrt das Verständnis für HR-Belange. „Wer auf Vorstandsebene beide Ressorts verbinden möchte“, sagt auch Kern, „muss vor allem ein guter Manager sein, denn man kann nicht beide Themen vollumfänglich durchdringen.“

Häufig folgt auf die Zusammenlegung der Vorstandsressorts ohnehin keine Zusammenlegung der operativen HR- und IT-Abteilungen. Auch bei Mercedes-Benz sollen diese bis auf Weiteres eigenständig bleiben: „Im ersten Schritt geht es darum, HR und IT konsequent auf gemeinsame Ziele auszurichten und die Zusammenarbeit innerhalb des neuen Ressorts gezielt weiterzuentwickeln. Bestehende Strukturen, Teams und Rollen bleiben dabei

zunächst unverändert“, sagt die Mercedes-Presseabteilung.

Kern sieht in einer solchen operativen Zusammenlegung auch keinen wirklichen Vorteil: „Es wäre extrem aufwendig und der Gewinn überschaubar“, zumal eine enge Zusammenarbeit nicht nur zwischen IT und HR, sondern zwischen allen Abteilungen und der IT nötig sei. „Wenn man Silos in einem Unternehmen aufbrechen will“, so Kern, „sollte man eher übergreifende Prozesse in den Blick nehmen und optimieren, beispielsweise im Bereich Operations.“

Viele HR-Verantwortliche hierzulande sehen nicht zuletzt deshalb aktuell keinen Bedarf, beide Abteilungen zusammenzulegen. „HR und IT werden immer enger zusammenwachsen, das ist richtig. Dass beide Abteilungen miteinander verschmelzen, sehe ich aktuell jedoch nicht“, sagte beispielsweise Bahn-Personalvorstand Martin Seiler im vergangenen Jahr gegenüber der Personalwirtschaft (vergleiche Personalwirtschaft 09/10 2025). Und auch Annika in der Beek, CHRO von Statista, findet, dass „dies [zwar] eine aus meiner Sicht sehr innovative und spannende Idee“ sei. Jedoch „würde ich sie allerdings zumindest für Statista nicht in Betracht ziehen, da wir mit unserer neuen Struktur sehr gut aufgestellt sind“ (vergleiche Personalwirtschaft 11/12 2025).

Die Zukunft ist offen

Doch damit ist das letzte Wort längst noch nicht gesprochen. Mercedes-Benz, zum Beispiel, hält sich alle Türen offen: „Auf dieser Basis prüfen wir schrittweise, wo eine engere Verzahnung echten Mehrwert schafft – für schnellere Entscheidungen und wirksamere Umsetzung, mit dem Ziel, Menschen und Technologie noch besser zusammenzubringen.“ Heißt: Eine noch engere – auch operative – Verzahnung ist auf jeden Fall nicht ausgeschlossen. Und Rebecca Koch, ehemalige CHRO von Nemetschek, bringt einen weiteren Aspekt bei der künftigen Zusammenarbeit zwischen HR und IT ins Spiel: „Langfristig sehe ich sogar, dass wir nicht mehr klassisch nach Funktionen aufgeteilt sein werden, sondern eher nach Skills oder Tätigkeiten. Dann gibt es vielleicht ein Datacenter, wo Data Experts aus HR, Finance, IT und Sales zusammensitzen und gemeinsam mit Daten und Prognosen arbeiten“ (vergleiche Personalwirtschaft 03/04 2026).

Die Frage, wie HR und IT zukünftig zusammenarbeiten werden, könnte sich zur neuen Glaubensfrage in HR-Abteilungen und Unternehmen entwickeln. Eine pauschale Antwort gibt es nicht. Aber Unternehmen sollten schnell klären, wie die künftige Verzahnung konkret aussehen könnte. Denn von der Zusammenarbeit von HR und IT wird nicht zuletzt abhängen, wie gut die digitale Transformation funktionieren wird – und damit, wie zukunftsfähig eine Organisation aufgestellt ist. ●

Work-Life-Balance? Können Ihre Beschäftigten selbst in die Hand nehmen!

Das **WorkLifePortal** unterstützt Ihr Unternehmen in Sachen betriebliche Gesundheitsförderung – und Ihre Beschäftigten bei einem gesünderen, ausgeglicheneren Leben. Das WLP erleichtert die Koordination, Planung, Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen. Als digitales Angebot lässt es sich besonders gut in den Berufsalltag integrieren – mit Tipps, Trainings und Rezepten.

Möchten Sie mehr erfahren? Scannen Sie den Code und nehmen Sie gern mit uns Kontakt auf!



WorkLifePortal

Powered by:

 **Die Techniker**

Kolumne: Weitblick & Wirkung

KI in HR ist keine Technologiefrage, sondern eine Führungsfrage. Wer mit Tools beginnt statt mit Nutzen, erzeugt Aufwand ohne Wirkung und verspielt das Vertrauen der Belegschaft. Felicitas von Kyaw erklärt in ihrer Kolumne, warum Strategie und klare Regeln vor jedem KI-Projekt stehen müssen.

→ Künstliche Intelligenz verändert Arbeit. Nicht abstrakt, nicht irgendwann – sondern jetzt, in Entscheidungen, Abläufen und Erwartungen. Für Personalverantwortliche ist das keine technische, sondern eine Führungsfrage. Die Frage ist nicht, ob KI kommt, sondern wie wir damit bewusst umgehen.

Mensch und Maschine arbeiten künftig miteinander Seite an Seite. Arbeit wird neu verteilt, Verantwortung neu gedacht. Das zugrunde liegende Führungsprinzip: Der Mensch behält das letzte Wort. HR steuert diese Neuordnung und muss sie aktiv gestalten.

Nicht mit der Technik beginnen

Der häufigste Fehler: zuerst die Technik, dann der Nutzen. Besser ist die umgekehrte Frage: Wo löst KI ein echtes Problem? Das kann sein: personalisiertes Lernen, schnellere Einstellungsverfahren und mehr Transparenz über vorhandene Fähigkeiten.

Routinen und Analysen übernimmt die Maschine. Einordnung, Entscheidung und Verantwortung bleiben beim Menschen. Wer KI einführen will, braucht daher zuvor Ordnung im eigenen Haus: Fragmentierte Systeme und schlechte Datenqualität lassen sich nicht automatisieren – KI macht solche Mängel nur sichtbarer.

Regeln früh setzen

Was darf KI? Wo endet Unterstützung, wo beginnt Entscheidung? Wie schützen wir Daten und sichern Fairness? Diese Fragen sind unbequem, doch wer sie vermeidet, verliert Vertrauen. Meine Empfehlung: sie früh stellen und als Gestaltungsaufgabe begreifen.

Wo dieser Rahmen fehlt, entsteht Produktivitätstheater: Unter Ergebnisdruck werden Erfolge inszeniert statt erzielt. Nach außen Effizienz, nach innen Unsicherheit und Misstrauen. Das eigentliche Problem ist dann nicht die Technologie, sondern die fehlende Führung.

KI ersetzt Personalarbeit nicht; sie nimmt uns die Ausrede, nicht strategisch zu denken. Sie wird zum Partner in unserem Alltag, wenn wir es zulassen. Mitarbeitende müssen lernen, mit ihr zusammenzuarbeiten, in hybriden Teams – fachlich, methodisch und kulturell. Der Mensch entscheidet, die Maschine unterstützt. Ohne Begleitung bleibt KI Spielzeug.

KI wirkt wie ein Vergrößerungsglas. Sie zeigt, wie Organisationen wirklich über Vertrauen und Verantwortung denken. Wird sie als Kontrollinstrument eingesetzt oder als Unterstützung für Entwicklung und bessere Entscheidungen? Diese Frage entscheidet mehr als jede technische Spezifikation.

Akzeptanz entsteht nicht durch Präsentationen, sondern durch Begleitung. KI-Einführung kennt keinen Stichtag – sondern ist ein Prozess, der Lernschleifen braucht. HR spürt Unsicherheit früh, lange bevor sie in Zahlen sichtbar wird.

HR gestaltet Zukunft

2026 ist kein Jahr für Pilotprojekte ohne Konsequenz. Es ist das Jahr klarer Entscheidungen. Organisationen, die Haltung zeigen, Regeln setzen und Führung übernehmen, gewinnen doppelt – an Effizienz und an Vertrauen. HR wird dort wirksam, wo Technologie, Kultur und Geschäftsziele zusammenfinden. Nicht als Verwalter, sondern als Gestalter. KI verändert Arbeit selbst. HR gestaltet diese Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine – und ordnet Arbeit für sich selbst und das gesamte Unternehmen neu. ●

AUTORIN

Felicitas von Kyaw ist Ex-CHRO von Vodafone und Coca-Cola Europacific Partners und nunmehr als Beraterin mit ihrer Firma The Change Shapers tätig. Für diesen Text hat sie KI als Redaktionswerkzeug genutzt.

Ansteigender HR-Beratungs- und Sparringsbedarf

Viele HR-Abteilungen stehen gerade vor einer personellen Herkulesaufgabe. In der aktuellen Wirtschaftslage gilt es einerseits die Mitarbeiterdecke möglichst schlank und flexibel zu halten. Gleichzeitig müssen aber schon jetzt die Weichen für die Zukunft gestellt werden.

Die Zeiten, in denen der Personalbedarf schon Wochen oder gar Monate im Voraus planbar war und die Unternehmen meist nur in auftrags-, urlaubs- oder krankheitsbedingten Ausnahmefällen gewisse Änderungen vornehmen mussten, sind längst vorüber. Spätestens seit den jüngsten internationalen Konflikten, mit massiven Auswirkungen für die deutsche Wirtschaft, müssen immer mehr Betriebe bei ihrer HR-Planung auf Sicht fahren. Also die eigenen Personalressourcen ständig neu beleuchten, intern optimieren und möglichst flexibel und agil an die aktuellen Gegebenheiten anpassen.

Vor- und Nachteile agiler Strukturen

Einerseits bietet ein stark entwicklungs- und erfolgsgetriebenes Mitarbeitermanagement viele Vorteile, da es starre Strukturen aufbricht, neue Impulse setzt und nicht selten beim bereits vorhandenen Personal bis dato unentdeckte Potenziale weckt. Gleichzeitig erschwert es aber auch die Integration neuer, externer Talente, die über kurz oder lang dringend benötigt werden. Denn laut Statistischem Bundesamt werden allein bis zum Jahr 2039 knapp 30 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland in den Altersruhestand wechseln.

Transformation und internationaler Wettbewerb

Hinzu kommt, dass sich zahlreiche Branchen und Unternehmen in einer geradezu historischen Transformationsphase befinden und sich strategisch, technologisch, aber auch personell in Zukunft noch deutlich breiter und spezialisierter ausrichten müssen. Die reine Kandidatensuche vor Ort oder selbst eine erweiterte Ausschreibung am europäischen Arbeitsmarkt wird hierfür nicht mehr ausreichen, um im hart umkämpften Fachkräftewettbewerb zu bestehen. HR muss heutzutage weltweit gedacht und grenzübergreifend gelebt werden.

„Wir stellen fest, dass unseren Kunden für diese komplexen und geballt aufeinandertreffenden Herausforderungen oftmals die Kapazitäten, teil-

weise aber auch der Zugang zu digitalen oder internationalen HR-Angeboten fehlen“, sagt Suzana Bernhard, Geschäftsführerin der DEKRA Arbeit Gruppe. „Mit ein Grund, weshalb wir unser Dienstleistungsportfolio zuletzt stark erweitert und für viele unserer langjährigen Unternehmenspartner bedarfsgerecht ergänzt haben.“

Neben der qualifizierten Stellenbesetzung im In- und Ausland werden auch Supportlösungen bei der digitalen oder KI gestützten Optimierung von HR-Prozessen, der Begleitung internationaler Bewerbungs- und Integrationsmaßnahmen, der Durchführung von Potenzialanalysen und Assessments oder teilweise auch zur Auslagerung alltäglicher HR-Tätigkeiten, wie der Lohnbuchhaltung, verstärkt nachgefragt. Moderne Personaldienstleistung hat jedenfalls weit mehr zu bieten als die reine Vermittlung oder Überlassung von Arbeitskräften. Gerade für kleinere und mittelständische Betriebe ist sie in diesen Zeiten sogar ein wichtiger Sparringspartner und HR-Faktor.



Suzana Bernhard,
Vice President der DEKRA Arbeit GmbH

DEKRA Arbeit GmbH

Handwerkstraße 15
70565 Stuttgart
Tel. +49 711 7861-3203
dekra-arbeit.de





Alles im Griff

HR-Plattformen erfassen Arbeitszeiten,
rechnen Gehälter ab oder steuern das Recruiting.
Wann sich der Umstieg von Einzellösungen lohnt,
worauf Unternehmen bei Auswahl und Einführung
achten sollten – und warum am Ende trotzdem
der Mensch die wichtigste Rolle spielt.

Von Sven Frost

→ Montagmorgen, 8.17 Uhr. Die Personalreferentin öffnet ihr HCM-System. Eigentlich sollte der neue Mitarbeitende längst angelegt sein. Stattdessen fehlen Daten, eine Schnittstelle hakt, und aus dem Fachbereich kommt die Nachricht, dass eine Bewerbung offenbar nie angekommen ist. Wenige Stunden später liest sie auf LinkedIn einen Beitrag über die angeblich „revolutionäre HR-Plattform“. Vielleicht bringt die ja Ordnung ins Chaos?

Zwischen solchen (in diesem Fall fiktiven) Alltagserfahrungen und den Versprechen der Anbieter liegt eine strategische Grundsatzentscheidung, vor der derzeit viele Unternehmen stehen: Soll künftig eine integrierte HR-Plattform möglichst viele Prozesse in einem System bündeln (Best-of-Suite)? Oder ist eine Kombination spezialisierter Anwendungen für Recruiting, Learning, Payroll oder Talent Management (Best-of-Breed) die bessere Wahl? Wie bei einem Oktopus erfüllen dabei viele spezialisierte „Arme“ unterschiedliche Aufgaben. Ihre eigentliche Stärke entsteht jedoch erst, wenn alle über eine gemeinsame Datenbasis und einheitliche Prozesse miteinander verbunden sind. Genau dieses Versprechen geben moderne HR-Plattformen.

Eine eindeutige Antwort auf die Frage, ob eine integrierte Plattform besser ist als eine Kombination verschiedener Anwendungen, scheint es nicht zu geben. Auch die Wissenschaft tut sich damit schwer. „Mir sind keine Studien bekannt, die Plattformen im engeren Sinne systematisch mit Einzelsystemen vergleichen“, sagt Stefan Strohmeier, Professor für Digitalisierung im Personalwesen an der Universität des Saarlandes. Ob integrierte Plattformen Einzellösungen tatsächlich überlegen seien, werde bislang „eher konzeptionell diskutiert als belastbar empirisch belegt“. Mit anderen Worten: Viele Unternehmen treffen eine strategische Entscheidung von erheblicher Tragweite, obwohl valide erhobene Daten für oder gegen den einen oder anderen Weg bislang fehlen.

HR-Software vor dem Umbruch

Dass die Frage dennoch immer häufiger auf der Agenda steht, zeigt der aktuelle HR-Software-Report des HRM Institute. 61 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen im DACH-Raum planen, ihre HR-Software innerhalb der kommenden zwölf Monate zu erweitern oder neu einzuführen. 37 Prozent wollen sogar den Anbieter wechseln. Bevor Unternehmen jedoch Anbieter vergleichen, lohnt sich ein Schritt zurück. Denn die eigentliche Frage lautet zunächst gar nicht, welches System das beste ist. Sondern was eine HR-Plattform überhaupt leisten soll – und welche Aufgaben Unternehmen ihr künftig anvertrauen wollen.

Marcel Rütten, Gründer und Geschäftsführer der HR-Tech-Beratung HR4Good, zieht die Grenze

PRAXISTIPP

Was eine Plattform kostet

Listenpreise veröffentlicht kein großer Anbieter. Die folgenden Spannen sind Marktbenchmarks 2026, keine Festpreise. Sie steigen mit dem Funktionsumfang, während der Preis pro Kopf mit der Unternehmensgröße oft sinkt. Angaben je Mitarbeitendem und Monat in US-Dollar, Euro-Beträge in vergleichbarer Höhe.

- **Bis 50 Mitarbeitende:** Für die Kernfunktionen etwa 3 bis 8 Dollar pro Kopf, mit Zusatzmodulen bis rund 20. Ein Anbieter wie Personio startete zuletzt bei rund 99 Euro im Monat für bis zu 25 Beschäftigte.
- **50 bis 500 Mitarbeitende:** Für Kern-HR mit Abrechnung 12 bis 20 Dollar, mit Recruiting 18 bis 30, für eine volle HCM-Suite 25 bis 45. Der Branchenschnitt liegt bei 17 Dollar. Ein Haus mit 100 Beschäftigten zahlt für Kern-HR, Abrechnung und Recruiting rund 2.500 Dollar im Monat.
- **500 bis 5000 Mitarbeitende:** Hier übernehmen Enterprise-Systeme wie SAP SuccessFactors oder Workday je nach Umfang etwa 15 bis 45 Dollar pro Kopf. Zugleich beginnt die Einführung im sechs- bis siebenstelligen Bereich, bei Workday ab rund 500 000 Dollar.
- **Über 5000 Mitarbeitende:** Volle Suites erreichen 80 bis 150 Dollar pro Kopf, über das Jahr 400 bis 500 Dollar. Die Einführung großer, mehrländriger Installationen kostet mehrere Millionen.

Hinweis: Neben den Lizenzgebühren fallen weitere Kosten an, für Einführung, Datenmigration, Schulung und laufenden Betrieb. Bei Enterprise-Systemen entspricht allein die Einführung meist 100 bis 150 Prozent der Jahreslizenz, sodass die Software oft nur 40 bis 45 Prozent der Kosten des ersten Jahres ausmacht.

Quellen: aggregierte Marktbenchmarks 2026, unter anderem eine Capterra-Auswertung von über 7000 Käufergesprächen (Dezember 2024 bis Dezember 2025), Vertragsdaten des Beschaffungsdienstleisters Vendr sowie Preisanalysen zu Personio, SAP SuccessFactors und Workday. Anbieter veröffentlichen keine Listenpreise, die Angaben sind belastbare Schätzkorridore, keine verbindlichen Preise.

„Die beste Plattform bleibt wirkungslos, wenn Verantwortlichkeiten fehlen.“

Marcel Rütten

deshalb weniger beim Funktionsumfang als bei der Architektur. Eine Plattform brauche ein konsistentes Datenmodell, zentrale Identitäten und Berechtigungen, durchgängige Workflows sowie dokumentierte Schnittstellen. Erst wenn ein System nicht nur einzelne Funktionen bereitstelle, sondern „als belastbare Infrastruktur für ein wachsendes HR-Tech-Ökosystem dienen kann“, sei der Begriff Plattform gerechtfertigt. Vieles, was heute als Plattform vermarktet werde, sei bei genauerem Hinsehen lediglich eine Suite mit getrennten Datenbanken unter einem gemeinsamen Login, kritisiert Rütten.

Was die Plattform verspricht

Der größte Vorteil einer Plattform bleibt im Alltag häufig unsichtbar und erfordert eine gewisse Vorarbeit. Werden Beschäftigtendaten ordentlich eingepflegt, entfallen doppelte Eingaben, Medienbrüche und viele typische Schnittstellenfehler. Gleichzeitig entstehen durch eine Plattform im Idealfall erstmals durchgängige Auswertungen über Recruiting, Personalentwicklung, Zeitwirtschaft oder Payroll hinweg.

Hinzu kommt die Entlastung im Tagesgeschäft. Self-Service-Funktionen verlagern Adressänderungen, Urlaubsanträge oder Bescheinigungen zu den Beschäftigten. Standardisierte Workflows ersetzen E-Mails und Excel-Listen. Cloud-Plattformen spielen gesetzliche Änderungen regelmäßig per Release ein, während klassische On-Premise-Systeme dafür häufig eigene Wartungszyklen benötigen. Und weil moderne HR-Plattformen heute zunehmend KI-Funktionen integrieren, erfolgt für viele Unternehmen über diese Systeme auch der Einstieg in KI.

Wie groß der Nachholbedarf vieler Unternehmen in Sachen Implementierung noch immer ist, zeigt der Report des HRM Institute. Nur 6 Prozent der befragten Unternehmen halten ihre Systemlandschaft für vollständig integriert. In jeder zweiten Organisation beeinträchtigen Schnittstellenprobleme die täglichen Abläufe. Entsprechend nennen wechselwillige Unternehmen vor allem den begrenzten Funktionsumfang ihrer bisherigen Systeme (58 Prozent) sowie fehlende Innovationen (45 Prozent) als Gründe für einen Neustart.

Wann sich der Wechsel lohnt

Fast immer braucht es bei der Einführung einer Plattform einen konkreten Anlass: Das Support-Ende des bisherigen Systems rückt näher, Daten liegen in verschiedenen Silos, Kennzahlen lassen sich nicht mehr zusammenführen oder das Unternehmen wächst durch Internationalisierung beziehungsweise Zukäufe. Fehlt ein solcher Auslöser, ist gezieltes Nachrüsten häufig wirtschaftlicher als ein kompletter Systemwechsel.

PRAXISBEISPIEL

Heidelberger Druckmaschinen

Unternehmen: Heidelberger Druckmaschinen

Plattform: Workday

Was wurde implementiert? Eine globale, cloudbasierte HR-Plattform für rund 10 000 Beschäftigte in rund 40 Ländern, verbunden mit zentralen HR-Funktionen sowie Schnittstellen in die bestehende Systemlandschaft. Die Software wurde in lediglich elf Monaten global eingeführt und auf einer neu geschaffenen Plattform namens HR4Future gebündelt. Eingeführt wurden die drei Module Core HCM, Learning und Absence.

Benefits: Eine zentrale Datensicht, besseres Reporting, mehr Self-Service und harmonisierte Prozesse über Ländergrenzen hinweg. Ohne das globale HR-System konnte das Unternehmen zuvor zentrale Fragen nicht beantworten, etwa zur weltweiten Fluktuation oder zur Altersstruktur, und weder globales HR-Reporting noch Personalkostenplanung umsetzen.

Herausforderungen: Verteilte Prozesse, Medienbrüche, Integrationsaufwand und hohe Anforderungen an Datenschutz und internationale Standardisierung.

www.heidelberg.com

PRAXISBEISPIEL

Spendesk

Unternehmen: Spendesk

Plattform: Personio

Was wurde implementiert? Eine zentrale HR-Plattform, die mehrere bislang parallel genutzte Tools ablöste und die HR-Arbeit über mehrere Standorte hinweg auf eine einheitliche Basis stellte.

Benefits: Weniger administrativer Aufwand, bessere Auswertungen, konsolidierte Daten und mehr Skalierbarkeit für ein schnell wachsendes Unternehmen. Der Nutzen liegt vor allem in der Entlastung des operativen HR-Alltags.

Herausforderungen: Zersplitterte Datenbestände, hoher Verwaltungsaufwand und der Bedarf, internationale HR-Prozesse auf eine belastbare Plattform zu heben.

www.spendesk.com

„Viele HRler verstehen keine IT und viele ITler nicht die HR.“

Tilo Ferrari

„Entscheidend ist nicht, was eine Plattform könnte, sondern welche Datennutzung rechtlich erlaubt ist.“

Stefan Strohmeier

PRAXISBEISPIEL

SoftwareOne

Unternehmen: SoftwareOne

Plattform: Workday

Was wurde implementiert? Eine global einheitlichere HR-Systemlandschaft für ein Unternehmen mit Präsenz in mehr als 60 Ländern. Ziel war ein Standardmodell, das sich lokal anpassen lässt, ohne die globale Konsistenz zu verlieren.

Benefits: Verbesserte Datenintegrität, höhere Prozesseffizienz und eine stärkere Grundlage für Employee Engagement in einem internationalen Umfeld.

Herausforderungen: Ein ursprünglich größer gedachter Roll-out musste methodisch angepasst werden. Entscheidend waren ein schrittweiseres Vorgehen, lokale Flexibilität und enges Change Management.

www.softwareone.com

PRAXISBEISPIEL

Aliaxis

Unternehmen: Aliaxis

Plattform: Workday

Was wurde implementiert? Zunächst eine HR-Basisplattform für 15 000 Menschen aus 110 Nationen in über 100 Ländern, die später um Recruiting, Learning, Benefits, Abwesenheiten und Analytics erweitert wurde.

Benefits: Effizienzgewinne, bessere Employee Experience, mehr datenbasierte Entscheidungen und eine langfristig anschlussfähige HR-Architektur.

Herausforderungen: Die Transformation musste über mehrere Ausbaustufen hinweg gesteuert werden. Damit wird deutlich, dass HR-Digitalisierung oft ein längerer Entwicklungspfad und kein einmaliges IT-Projekt ist.

www.aliaxis.de

Quelle: Eigene Erhebung / Fallstudien der jeweiligen Unternehmen sowie deren Dienstleister.

Auch Marcel Rütten warnt davor, Plattformprojekte zum Selbstzweck werden zu lassen. Neue Software löse keine organisatorischen Schwächen. „Die beste Plattform bleibt wirkungslos, wenn Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Veränderungsbereitschaft fehlen“, sagt Rütten. Ihren Nutzen entfalte eine Plattform erst, wenn Unternehmen zuvor geklärt hätten, welche Abläufe sie vereinfachen oder neu gestalten wollten. „Vor der Auswahl muss zunächst geklärt sein, welche geschäftlichen und personalwirtschaftlichen Entscheidungen künftig besser unterstützt werden sollen.“

Ebenso wichtig ist ein realistischer Blick auf den Zeitplan. Im Mittelstand dauern typische Interim-Mandate in diesem Bereich nach Einschätzung von Tilo Ferrari, Vorstand der Deutschen Interim, meist sechs bis neun Monate. Internationale Roll-outs können sich auf bis zu 18 Monate erstrecken. Ferrari beobachtet derzeit allerdings, dass viele Unternehmen angesichts der wirtschaftlichen Lage zurückhaltender über größere IT-Projekte entschieden. Interim-Manager würden häufig erst dann hinzugezogen, wenn die strategische Entscheidung bereits gefallen sei und jemand die Umsetzung übernehmen müsse. Dass freiberufliche IT-Entwickler noch nie so einfach verfügbar seien wie jetzt, wertet er ebenfalls als Hinweis auf eine gewisse Marktberuhigung.

Der Veränderungsdruck bleibt dennoch hoch. In der weltweiten Mercer-Studie „Global Talent Trends 2026“ kündigen 98 Prozent der befragten Führungskräfte an, ihre Organisation innerhalb der kommenden zwei Jahre strukturell weiterzuentwickeln. Für viele Unternehmen ist die Einführung einer HR-Plattform deshalb kein Selbstzweck, sondern Teil einer umfassenderen Transformation.

Ohne klare Prozesse geht nichts

Dass eine neue Software allein wenig ausrichtet, bringt Dirk Linn, Geschäftsführer der auf HR-Softwareprojekte spezialisierten Beratung P-manent Consulting, auf LinkedIn auf den Punkt: „Die Software ist da. Die Daten sind da. Was oft fehlt, sind klare HR-Prozesse, eine saubere Struktur und der Mut, mehr zu wollen als ‚läuft halt‘.“ Standardsoftware liefere die Werkzeuge, wirke aber nur, wenn Unternehmen sie konsequent an ihre eigene Realität anpassen. Genau daran hakt es oft. Woran Projekte scheitern, hat selten mit der Technik zu tun, häufiger fehlt das Personal, das beide Welten versteht. „Viele HRler verstehen keine IT und viele ITler nicht die HR“, sagt Ferrari. Spezialisten für die Einführung von HR-IT-Systemen fehlten in den meisten Häusern, und so werde altes Prozessdenken in neue Systeme verpackt, das Innovationspotenzial bleibe ungenutzt.

Wer über eine neue HR-Plattform entscheidet, spricht häufig zuerst über Anbieter, Funktionen und Preise. Nach Einschätzung von Rütten ist das

genau der falsche Einstieg. Unternehmen diskutierten oft sehr früh über Produkte, ohne sich zunächst darüber verständigt zu haben, welches Problem sie eigentlich lösen wollten. Stattdessen verewige jede Abteilung ihre eigenen Anforderungen im Lastenheft. „Am Ende gewinnt häufig das System mit den meisten Häkchen, nicht das mit der besten Passung zur zukünftigen Organisation“, sagt Rütten.

Sein Rat setzt deshalb deutlich vor der eigentlichen Systementscheidung an. Unternehmen müssten zunächst klären, „welche Probleme die Plattform lösen soll und welche sie lediglich in ein neues System übertragen würde“. Ohne gemeinsame Definitionen, etwa, wer als interner Kandidat gilt oder wie die Time-to-Hire berechnet wird, helfe selbst die modernste Plattform nur bedingt weiter.

Es fehlt an Durchblick

Wie unsicher viele Unternehmen beim Thema HR-Software und deren Auswahl sind, zeigen aktuelle

Studien. Im HR-Software-Report des HRM Institute bescheinigen sich lediglich 7 Prozent der Befragten einen sehr guten Marktüberblick. Ihr eigenes Wissen über KI bewerten 43 Prozent befriedigend. Dazu passt eine Befragung des Instituts Censurwide, die 2025 unter mehr als 3300 HR-Entscheidern durchgeführt wurde. Nur 19 Prozent nutzen Personal-daten strategisch, gerade einmal 13 Prozent überprüfen ihre Personalprognosen systematisch, und nur 7 Prozent dokumentieren Entscheidungen samt ihrer Datengrundlage, eigentlich Grundvoraussetzungen für eine reibungslose Implementierung. Die Herausforderung liegt vor allem in der Fähigkeit einer Organisation, Daten sinnvoll zu nutzen und Entscheidungen nachvollziehbar zu treffen.

Für die Auswahl selbst bedeutet das, den Blick über Funktionsumfang und Lizenzkosten hinaus zu erweitern. Ebenso wichtig sind Fragen, die in Produktpräsentationen häufig nur am Rande vorkommen: Lässt sich eine automatisierte Vorauswahl von Bewerbenden nachvollziehen? Kann sie bei Bedarf deaktiviert werden? Legt der Anbieter offen, wie KI-Modelle auf Verzerrungen geprüft werden? Protokolliert das System Entscheidungen transparent? Und bleibt der Mensch als letzte Instanz verbindlicher Bestandteil des Prozesses? Ebenso gehören Schnittstellen, Datenzugriffe, Exportmöglichkeiten und Exit-Szenarien auf die Prüfliste. Was vor Vertragsabschluss geklärt wird, muss später nicht unter Zeitdruck nachverhandelt werden.

„Ein belastbares Kernsystem schafft Standards für Stammdaten, Rollen, Workflows und Governance“, sagt Marcel Rütten. Darum herum könnten spezialisierte Anwendungen sinnvoll ergänzt werden. Vorausgesetzt, Schnittstellen, Datenzugriff und Wechselmöglichkeiten seien von Anfang an sauber geregelt. Sein Fazit: „Technologieauswahl ist immer auch Organisationsentwicklung. Wer ausschließlich Software beschafft, digitalisiert im Zweifel nur die bestehenden Probleme.“

Die Frage, wer noch hinschaut

Mit der Auswahl einer HR-Plattform entscheiden Unternehmen längst nicht mehr nur über ihre IT-Landschaft. Sie legen fest, welche Aufgaben automatisiert werden, welche Entscheidungen Algorithmen vorbereiten und wo Menschen eingreifen sollen.

Deshalb gehören Erklärbarkeit, Protokollierung und die Möglichkeit, automatisierte Entscheidungen zu überstimmen, auf die Auswahlliste. Denn moderne HR-Plattformen verwalten längst nicht mehr nur Daten. Sie bewerten mit der Hilfe von KI Bewerbungen, analysieren Leistungen, erstellen Prognosen und übernehmen zunehmend auch eigenständige Prozessschritte.

Den Siegeszug von KI belegt auch eine aktuelle Ifo-Umfrage vom Mai 2026. Demnach setzen inzwischen 54,5 Prozent der Unternehmen bereits KI

PRAXISTIPP

Die häufigsten Fehler bei der Einführung

Zu früh über Anbieter sprechen: Wer Systeme vergleicht, bevor klar ist, welche Probleme gelöst werden sollen, sammelt Anforderungskataloge statt Entscheidungsgrundlagen. Am Ende gewinnt das System mit den meisten Häkchen – selten das mit der besten Passung.

Alte Prozesse übernehmen: Wer bestehende Abläufe unverändert ins neue System überträgt, digitalisiert auch deren Schwächen.

Datenmigration unterschätzen: Altdaten bereinigen, Dubletten auflösen, Formate angleichen – das kostet häufig mehr Zeit als erwartet.

Begriffe nicht einheitlich definieren: Unterschiedliche Definitionen von Kennzahlen oder Prozessen führen später zu fehlerhaften Auswertungen.

Betriebsrat zu spät einbinden: Zugriffsrechte, Auswertungen und Löschkonzepte gehören frühzeitig auf den Verhandlungstisch.

Schnittstellen nur in Demos testen: Entscheidend ist, ob Zeitwirtschaft, Payroll und Reporting auch mit den eigenen Daten zuverlässig zusammenarbeiten.

Ohne Erfolgskriterien starten: Wer vor Projektbeginn nicht festlegt, woran der Nutzen gemessen werden soll, kann den Erfolg später kaum bewerten.

„Der Nutzen von HR-Digitalisierung ist empirisch vielfach gestützt“

Was macht eine HR-Plattform eigentlich aus? Stefan Strohmeier von der Universität des Saarlandes erklärt, worauf es ankommt.

Interview: Sven Frost

→ **Personalwirtschaft: Herr Strohmeier, was unterscheidet eine HR-Plattform von einer klassischen HR-Suite, oder ist das primär eine Marketing-Unterscheidung?**

Stefan Strohmeier: Aus wissenschaftlicher Sicht ist die Unterscheidung zwischen HR-Plattform und HR-Suite nicht völlig beliebig. Eine HR-Suite bezeichnet ein Bündel von HR-Anwendungen: Core HR, Recruiting, Learning, Performance, Payroll, Zeitwirtschaft et cetera. Der Fokus liegt auf der funktionalen Abdeckung möglichst vieler HR-Prozesse in einem System. Eine HR-Plattform betont stärker die architektonische Rolle: Sie soll HR-Daten, Prozesse, Nutzergruppen und externe Anwendungen verbinden und erweiterbar machen. Entscheidend sind also Schnittstellen, gemeinsame Datenmodelle, Workflow-Fähigkeiten, Self-Services, Analytics und die Möglichkeit, Dritt- oder Speziallösungen einzubinden.

Wo genau liegt die Grenze?

Die Grenze ist unscharf. Viele moderne HR-Suiten besitzen Plattformmerkmale; umgekehrt nennen Anbieter ihre Suite gerne „Plattform“, weil es Offenheit und Zukunftsfähigkeit signalisiert. Deshalb sollte man weniger auf das Label achten als auf die Architekturfrage: Integriert das System vor allem eigene HR-Module, oder ermöglicht es eine flexible, systemübergreifende HR-Prozess- und Datenlandschaft?

Welche Risiken für Beschäftigte und Datenhoheit sind empirisch belegt?

Empirisch gut belegt sind Risiken wie Zweckverschiebung, Intransparenz, Fehlklassifikationen, Diskriminierung durch historische Daten und Anpassungsdruck durch Kennzahlen.



Professor Dr. Stefan Strohmeier ist Inhaber des Lehrstuhls für Management-Informationssysteme an der Universität des Saarlandes.

Welche Risiken sind eher Befürchtung?

Anders ist die Vorstellung einer „Totalüberwachung“ zu bewerten. Technisch ist heute vieles möglich: permanente Verhaltens- und Leistungsüberwachung, Computer-Vision-Auswertung oder Emotionserkennung. Daraus folgt nicht, dass diese Möglichkeiten frei nutzbar wären. Im europäischen Raum bestehen enge Grenzen: DSGVO, Gleichbehandlungsgesetze und EU AI Act begrenzen Zweck, Umfang, Transparenz, Diskriminierungsrisiken und automatisierte Entscheidungen. Bestimmte Praktiken, etwa Emotionserkennung am Arbeitsplatz, sind verboten; andere un-

terliegen hohen Anforderungen. Hinzu kommen Mitbestimmung sowie Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

Was weiß die Forschung über den tatsächlichen Nutzen integrierter HR-Plattformen im Vergleich zu Einzellösungen?

Zur Wirkung von HR-Digitalisierung gibt es eine breite Studienlage. Grundsätzlich ist gut belegt, dass digitale HR-Systeme Nutzen stiften. Auch Metastudien zeigen positive Zusammenhänge zwischen Digitalisierung und verschiedenen Erfolgsgrößen im Personalbereich, etwa Prozesseffizienz und Entscheidungsgüte. Deutlich weniger belastbar ist die Evidenz bei der Frage, ob integrierte HR-Plattformen Einzellösungen überlegen sind.

Gibt es dazu Studien?

Mir sind keine Studien bekannt, die Plattformen im engeren Sinne systematisch mit Einzelsystemen vergleichen, weder bezogen auf allgemeine Ergebnisse noch auf spezifische Größen wie Prozessqualität oder Entscheidungsgüte. Der Nutzen von HR-Digitalisierung ist also empirisch vielfach gestützt. Ob integrierte HR-Plattformen gegenüber Best-of-Breed- oder Einzellösungen tatsächlich überlegen sind oder umgekehrt, ist dagegen eher konzeptionell diskutiert als belastbar empirisch belegt. ●

Mehr zum Thema

Ausführliche Interviews mit Stefan Strohmeier und Arbeitsrechtler Ulrich Fülber lesen Sie auf www.personalwirtschaft.de.

ein. Der Enthusiasmus über die Wirksamkeit der neuen Technik hält sich allerdings in Grenzen. Laut einer gemeinsamen Umfrage vom ifo Institut und Randstad aus dem dritten Quartal 2025 bewerten 64 Prozent der Unternehmen den bisherigen Nutzen von KI im Personalbereich als gering oder eher gering. Wo KI im Recruiting zum Einsatz kommt, dient sie meist dem Verfassen von Stellenausschreibungen (70 Prozent). Nur 31 Prozent nutzen sie für eine Vorauswahl der Bewerbungen.

Für Rütten verläuft die Grenze deshalb nicht zwischen alter und neuer Software, sondern zwischen unterschiedlichen Formen Künstlicher Intelligenz. „Die Trennlinie verläuft zwischen KI, die Menschen bei einer Aufgabe unterstützt, und KI, die Entscheidungen vorbereitet oder eigenständig Handlungen auslöst.“

Wenn Algorithmen auswählen

Welche Folgen der Siegeszug von KI haben kann, zeigt derzeit ein Gerichtsverfahren in den USA. Der IT-Fachmann Derek Mobley hatte sich mehr als hundert Mal über Systeme des Anbieters Workday beworben und ausschließlich Absagen erhalten – eine davon weniger als eine Stunde nach Eingang seiner Bewerbung. Er wirft dem Unternehmen vor, Bewerbende aufgrund ihres Alters, ihrer Herkunft und einer Behinderung benachteiligt zu haben. Seine Klage wurde inzwischen als landesweite Sammelklage zugelassen. Workday weist die Vorwürfe zurück; das Verfahren ist weiterhin anhängig.

Bemerkenswert ist vor allem ein Zwischenbeschluss aus dem Jahr 2024. Danach kann ein Softwareanbieter grundsätzlich selbst als Beauftragter der Arbeitgeber haften, wenn Unternehmen wesentliche Auswahlentscheidungen an dessen Systeme delegieren. Das Gericht unterstellt Workday bislang keine vorsätzliche Diskriminierung. Verhandelt wird vielmehr über die Auswirkungen des eingesetzten Systems. Auch deutsche Arbeitgeber können sich ihrer Verantwortung nicht entziehen. Die Pflicht zu einer diskriminierungsfreien Auswahl nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz bleibt beim Unternehmen, unabhängig davon, ob Bewerbungen von Menschen oder Software vorsortiert werden.

Verantwortung endet nicht bei der Software

Hinzu kommen die Anforderungen der europäischen KI-Verordnung. Für Hochrisiko-Anwendungen, unter anderem für Personalauswahl, Beförderungen, Kündigungen, Leistungsbewertung und Aufgabenzuweisung, gelten künftig besondere Pflichten.

Ulrich Fülbier, Arbeitsrechtler und Partner der Kanzlei Görg, leitet daraus klare Anforderungen ab. Unternehmen müssten den bestimmungsgemäßen Einsatz der Systeme sicherstellen, geschulte Perso-

PRAXISTIPP

Einsatzbereiche von Plattformen

Core HR und Stammdaten: Das Fundament aller HR-Prozesse. Delegiert wird die zentrale Datenbasis der Belegschaft.

Recruiting: Matching, Ranking, Knock-out-Filter und zunehmend agentisches Sourcing. Delegiert wird die Vorauswahl der Bewerbenden.

Zeitwirtschaft und Zutritt: Zeiterfassung, Schichtplanung und Anomalie-Erkennung. Delegiert wird Kontrolle – traditionell ein zentrales Mitbestimmungsthema.

Payroll: Entgeltabrechnung, Compliance und Fehlererkennung. Delegiert wird die korrekte Abrechnung mit unmittelbaren Haftungsfolgen.

Performance und Vergütung: Zielvereinbarungen, Bewertungsvorschläge und Gehaltsanalysen. Delegiert wird die Bewertung von Leistung – nach KI-Verordnung ein Hochrisikobereich.

Learning: Lernempfehlungen, Skill-Gap-Analysen und Entwicklungswege. Delegiert wird die Förderung von Kompetenzen.

People Analytics: Reports, Fluktuationsprognosen und Stimungsanalysen. Delegiert wird die Grundlage strategischer Personalentscheidungen.

HR-Service und KI-Agenten: Tickets, Anfragen und zunehmend komplette Sachbearbeitung. Delegiert werden ganze Verwaltungsprozesse.

nen mit ihrer Aufsicht betrauen, geeignete und repräsentative Daten verwenden sowie Beschäftigte und Betriebsrat rechtzeitig informieren. Lediglich bei rein verfahrenstechnischen Anwendungen ohne erhebliches Risiko, etwa einem notenbasierten Lebenslauf-Parsing, hält er Ausnahmen für denkbar. Auch dann empfiehlt er jedoch, die Einordnung nachvollziehbar zu dokumentieren.

Stefan Strohmeier zieht die Grenze ähnlich. Entscheidungen mit erheblicher Wirkung dürften nicht vollständig automatisiert erfolgen. Zudem setze Artikel 22 der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) enge Grenzen für ausschließlich automatisierte Entscheidungen. „Entscheidend ist nicht, was eine Plattform könnte, sondern welche Datennutzung rechtlich erlaubt und betrieblich vereinbart und legitimiert ist.“

Auch Fülbier verweist auf diese Vorgaben und die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH). Schon wenn eine automatisierte Emp-

fehlung die spätere Entscheidung des Arbeitgebers maßgeblich beeinflusse, könne Artikel 22 DSGVO eingreifen. „KI-Empfehlungen sollten daher bestenfalls immer überstimbar sein“, sagt er. Damit wird die menschliche Letztentscheidung nicht nur zu einer Frage guter Governance, sondern zu einer rechtlichen Anforderung.

Der Betriebsrat entscheidet mit

Eine weitere Herausforderung beginnt häufig bereits vor der Einführung der Plattform. Nach der Rechtsprechung unterliegen nahezu alle technischen Einrichtungen der Mitbestimmung, sobald sie Rückschlüsse auf Verhalten oder Leistung von Beschäftigten zulassen. Für KI-gestützte HR-Systeme gilt das erst recht. Die Konsequenz beschreibt Arbeitsrechtler Fülbier so: Unternehmen dürften „die betreffende Plattform nicht installieren und nutzen, ohne zuvor eine Betriebsvereinbarung mit dem zuständigen Betriebsrat abgeschlossen zu haben“. Daher könnten sich Verhandlungen über solche Systeme schon mal über Monate oder Jahre erstrecken, weil Betriebsräte die Nutzung der einzelnen Funktionen und die Verwendung von personenbezogenen Daten von Mitarbeitenden im Rahmen der einzelnen Funktionalitäten „oft bis in das kleinste Detail geregelt haben wollen“.

Dass Unternehmen trotz aller technischen Möglichkeiten bewusst Grenzen ziehen können, zeigt Alexandra Tellmann, Head of HR beim Investmenthaus HQ Capital. Obwohl die von ihr genutzte HR-Plattform Personio eine automatisierte Vorauswahl unterstützt, verzichtet sie bewusst darauf, schreibt sie auf LinkedIn. Ihre Stellen seien „oft sehr spezialisiert und die Anzahl der Bewerbungen ist gut beherrschbar“. Deshalb liest sie nach eigenem Bekunden jeden Lebenslauf selbst. Absagen verschicke sie dennoch häufig innerhalb weniger Tage. „Für mich ist das ein Zeichen von Wertschätzung.“

Plattform oder nicht Plattform?

Bleibt also die Frage, ob integrierte HR-Plattformen Einzellösungen grundsätzlich überlegen sind. Die Antwort fällt ähnlich aus wie zu Beginn dieses Textes: Es kommt darauf an. Der Umstieg lohnt sich, wo ein echter Anlass besteht, die Daten und Prozesse vorbereitet sind und die Governance mit ausgewählt wird. Er misslingt, wo Software ein Organisationsproblem lösen soll.

Ob der neue Mitarbeitende reibungslos ins System angelegt ist, keine Bewerbung verloren geht und HR sich auf die eigentlichen Aufgaben konzentrieren kann, entscheidet sich lange vor dem Go-live. Nicht beim Anbieter. Sondern bei der Frage, welche Entscheidungen Unternehmen künftig ihrer Plattform anvertrauen und welche bewusst beim Menschen bleiben. ●

„KI-Empfehlungen sollten bestenfalls immer überstimbar sein.“

Ulrich Fülbier

PRAXISTIPP

Plattform einführen: Rechte und Pflichten

Mitbestimmung zuerst: Ohne Betriebsvereinbarung darf die Plattform in mitbestimmten Betrieben weder installiert noch genutzt werden. Die Rechtsprechung fasst praktisch jedes HR- und erst recht jedes KI-System unter die Mitbestimmung, schon im Bewerbungsprozess.

Rahmenvereinbarung nutzen: Eine Rahmen-Betriebsvereinbarung zu IT, Datenschutz und KI mit Anlagen je System genügt rechtlich, auch wenn Betriebsräte oft eine eigene KI-Betriebsvereinbarung fordern. Kritischster Verhandlungspunkt sind die Auswertungsmöglichkeiten, sie gehören präzise geregelt.

Datenschutz-Grundsätze sichern: Jede Verarbeitung braucht Einwilligung oder gesetzliche Grundlage, dazu Transparenz, Zweckbindung und Datensparsamkeit. Vorsicht beim Löschungsrecht, das KI-Systeme praktisch oft nicht erfüllen können, und bei Profiling.

Letzte Entscheidung beim Menschen: Artikel 22 DSGVO verbietet autonome Entscheidungen über Personen, nach dem EuGH auch dann, wenn die automatisierte Vorentscheidung die endgültige maßgeblich prägt. KI-Empfehlungen müssen überstimbar bleiben.

KI-VO-Pflichten erfüllen: Personalauswahl und -beurteilung gelten in der Regel als Hochrisiko-Anwendung. Betreiber müssen den bestimmungsgemäßen Gebrauch sicherstellen, geschulte Aufsichtspersonen benennen, auf Datenqualität achten und Beschäftigte wie Betriebsrat vorab informieren. Ausnahmen wie rein notenbasiertes Lebenslauf-Parsing dokumentieren.

Exit vor dem Einstieg regeln: Gewährleistungsrechte fest-schreiben, Sonderkündigungsrecht bei wesentlichen Leistungsänderungen sichern, Data-Ownership-Klauseln und einen konkreten Exit-Plan vereinbaren, samt Datenformaten, Übergabepflichten und Weiterbetrieb bis zum Anbieterwechsel.

Quelle: Dr. Ulrich Fülbier, Rechtsanwalt und Partner, Görg Partnerschaft von Rechtsanwälten

RECRUITING & ATTRACTION

Auftakt

Babyboomer
hinterlassen eine Lücke

31

Recruiting

Die Printanzeige lebt

32

SPECIAL ZEITARBEIT

Round Table

Wendepunkt mit
offenem Ausgang

36

GVP-Vizepräsidentin

Ingrid Hofmann
im Interview

42

Arbeitsrecht

Update für
die Zeitarbeit

46

KOMMENTAR

Rentenwelle: Der Fachkräftemangel ist das kleinere Problem

Unternehmen fehlt deutschlandweit der Nachwuchs. Mit den Babyboomern geht ein Wissen, das keine Stellenanzeige zurückholt.

Von Sven Frost



In keinem einzigen deutschen Landkreis rücken genug junge Arbeitskräfte nach. Das zeigt eine aktuelle Auswertung der HR-Software HR Lab (Eigenschreibweise HRLab) auf Basis von Zahlen der Bundesagentur für Arbeit. Bundesweit stehen 4,2 Millionen Beschäftigte ab 60 Jahren nur 2,6 Millionen Einsteiger zwischen 20 und 25 gegenüber.

Mit den Babyboomern geht mehr als Arbeitskraft. Es gehen Erfahrung, eingespielte Abläufe und Kontakte. Und die Lücke öffnet sich schneller als geplant: Laut einer Forsa-Umfrage für die DAK-Gesundheit denken 44 Prozent der Beschäftigten über einen vorzeitigen Ausstieg nach, nur 35 Prozent wollen bis zur Regelaltersgrenze arbeiten. Im brandenburgischen Spree-Neiße kommen auf 100 Nachrücker schon 292 Ältere.

Das eigentliche Problem ist nicht, dass Stellen frei werden – es ist, dass Wissen geht, das keine Stellenanzeige zurückholt. Dagegen hilft kein Active Sourcing, sondern nur: die Altersstruktur kennen, Nachfolgen früh planen, Erfahrene und Einsteiger über Monate zu Tandems zusammenspannen. Wer erst damit anfängt, wenn die Stelle ausgeschrieben werden muss, hat schon verloren. Ausschreiben lässt sich die Stelle. Das Wissen, das mit ihr geht, nicht.

KONJUNKTUR

Der Stellenmarkt tritt auf der Stelle

Der deutsche Stellenmarkt hält sein Niveau. Im Jahresvergleich ist die Nachfrage nach Arbeitskräften aber deutlich gesunken.

Die schwache Konjunktur hält den Arbeitsmarkt fest im Griff. Im Juni 2026 schrieben Unternehmen bundesweit rund 1,4 Millionen Stellen aus, saisonbereinigt kaum mehr als im Vormonat. Was nach Stabilität klingt, ist im Jahresvergleich eine klare Abkühlung. Gegenüber Juni 2025 schrumpfte der Stellenmarktindex um 9 Prozent. Passend dazu erwartet das Ifo Institut (Eigenschreibweise ifo) für 2026 nur 0,8 Prozent Wachstum, eine vorübergehende Stagnation ohne Rezession, aber auch ohne den Aufschwung, auf den viele Personalabteilungen warten.

Stabil im Monat, schwach im Jahr

Der Stillstand ist dabei nur ein Mittelwert. Während das Gastgewerbe sowie das Grundstücks- und Wohnungswesen jeweils 6 Prozent weniger Stellen ausschrieben, legte der Gesundheitsbereich um 7 Prozent zu. Beide Bewegungen haben strukturelle Gründe. Im Wohnungsbau brach die Bautätigkeit ein. 2025 wurden laut Statistischem Bundesamt nur noch 206 600 Wohnungen fertiggestellt, 18 Prozent weniger als im Vorjahr und so wenige wie zuletzt 2012. Das Ifo-Geschäftsklima im Wohnungsbau brach im April so stark ein wie seit vier Jahren nicht. Wo nicht gebaut wird, braucht auch die Immobilienwirtschaft weniger Personal.

Im Gesundheitswesen wirkt der gegenteilige Druck. Die Pflege ist nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit

der zweitgrößte Engpassberuf des Landes, offene Stellen bleiben im Schnitt über 200 Tage unbesetzt. Bis 2030 rechnet das Statistische Bundesamt mit rund 6,2 Millionen Pflegebedürftigen, ein Plus von 600 000 in nur fünf Jahren. Die Nachfrage wächst hier nicht trotz, sondern wegen der Demografie.

Österreich bleibt auch stabil

In Österreich zeigt sich ein ähnliches Muster. Mit 154,11 Punkten lag der Stellenmarktindikator nahezu auf Vornatsniveau, verfehlte den Vorjahreswert aber um sechs Prozent. Für Deutschland weist der Index 132,24 Punkte aus, ein Minus von 0,7 Prozent gegenüber Mai. Ausgewertet werden dafür 137 Printmedien und 42 Online-Jobbörsen.

Wichtig: Weil die Werte monatlich neu saisonbereinigt werden, können sie von früheren Veröffentlichungen abweichen. Neben dem Gesamtindex stehen Subindizes für einzelne Bundesländer, 19 Branchenabschnitte und 36 Berufsgruppen bereit. Solange die Konjunktur nicht anzieht, bleibt der Stellenmarkt in Summe, wo er ist – auch wenn darunter zwei Branchen in völlig verschiedene Richtungen laufen. (sff)

Mehr zum Thema

Weitergehende Detailinformationen und Zahlenreihen finden Sie auf der Webseite des Ifo-Instituts:



JETZT AUF PW+

- **Exklusive CHRO-Befragung:** Was Top-Personalentscheider beim Recruiting wirklich bremst
- **HR Stellenmarkt:** Wo Personaler noch Jobs finden

Mehr auf personalwirtschaft.de



Gedruckte Glaubwürdigkeit

Wer bei der Personalsuche noch Stellenangebote in der Zeitung schaltet, gilt in der Recruiting-Community als hoffnungsloser Fall. Doch dieses Urteil geht an der Realität vorbei.

Von Winfried Gertz

→ Wer samstags einen Blick in die bayernweit verbreiteten Ausgaben der „tz“ oder des „Münchner Merkur“ riskiert, mag verwundert sein über eine Debatte, die der Stellenanzeige in gedruckten Medien schon lange das Ende vorhersagt. Da vermutet eine Klinik im Bayerischen Wald eine vakante Stationsleitung, während ein mittelständischer Maschinenbauer nach Zerspanungsmechanikerinnen und -mechanikern Ausschau hält und die Verwaltung einer niederbayerischen Gemeinde eine IT-Fachkraft sucht.

Die zitierten Beispiele, die in ihrem Anzeigenformat markant aus dem jeweiligen Stellenmarkt herausragen, lassen sich samt und sonders aufs gesamte Bundesgebiet mit seinen vielfältigen medialen Printangeboten übertragen. Dabei sind kostenlose Anzeigenblätter, die ebenfalls ein breites Spektrum an Jobs offerieren, ausdrücklich eingeschlossen. Was bleibt also vom Abgesang? Ist der Exodus der Stellenanzeige ins digitale Universum der Internet-Plattformen, Social-Media-Kanäle und Künstlichen Intelligenz nicht sträflich überbewertet; steht die gedruckte Jobofferte womöglich vor einem Revirement?

Es gibt noch viele Fürsprecher

So einfach ist das nicht zu beantworten, dies gleich vorweg. Die harten Fakten sprechen nämlich eine andere Sprache. Wie aus einer exklusiv für die Personalwirtschaft vorgenommenen Auswertung der Index-Gruppe hervorgeht, sinkt die Zahl der Print-Stellenangebote kontinuierlich. Und zwar auf ein äußerst niedriges Niveau.

Von den gut zehn Millionen in 2025 ausgeschriebenen Vakanzen, bilanzieren die Arbeitsmarktforscher, entfielen lediglich knapp 100 000 auf den Print-Stellenmarkt. Allein ein Drittel entfällt auf die öffentliche Verwaltung, mit großem Abstand folgen das verarbeitende Gewerbe sowie der Gesundheits- und Pflegebereich. Auf Berufsgruppen bezogen werden in Printanzeigen am meisten Fachkräfte aus Bauwesen und Handwerk gesucht, gefolgt von Ingenieurinnen und Ingenieuren sowie medizinischem Personal. Insgesamt flossen Stellenanzeigen aus 193 Printmedien in die Auswertung ein.

Dass angesichts des unbestreitbaren Rückgangs der Printanzeigen auch die Zahl ihrer Fürsprecherinnen und Fürsprecher sinkt, lässt sich indes nicht behaupten. Im Gegenteil, unverdrossen promoten die einschlägigen Lobbyisten ihr Angebot. Auch wenn das Aufkommen schmilzt, könne vom allenthalben prognostizierten Bedeutungsverlust von Stellenanzeigen in gedruckten Medien keine Rede sein, heißt es beim Verband Deutscher Lokalzeitungen und Lokalmedien (VDL). Denn dort, wo lokale Tageszeitungen Menschen in ihrem unmittelbaren Lebens- und Arbeitsumfeld erreichen, fände „tatsächlich ein großer Teil der Fachkräftegewinnung statt“.



„Regionale Zeitungen werden aufmerksamer gelesen als andere Medien und erst recht als ein Internet-Stellenportal.“

Sabine Vockrodt

Differenzierter äußert sich Sebastian Schaeffer. Im Bundesverband der Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV) vertritt er als Geschäftsführer die Belange der kostenlosen Anzeigenblätter. Schaeffer bedauert, dass Print-Stellenangebote zahlenmäßig zurückgehen. Das sei jedoch nicht dem vermeintlichen Reputationsverlust der Printanzeige geschuldet, vielmehr Resultat der wirtschaftlichen Probleme von Unternehmen. Tatsächlich sind seit 2019 knapp 350 000 Arbeitsplätze verloren gegangen, wie aus dem jüngsten Industriebarometer des Beratungshauses EY hervorgeht.

Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugt

Dennoch bleiben laut Schaeffer kostenlose Wochenzeitungen für viele Arbeitgeber „ein relevanter Kanal in der regionalen Personalsuche“. Dank hoher lokaler Reichweite und gezielter Ansprache von Menschen im näheren Umfeld erreiche dieser Kanal sogar Personen, die nicht aktiv suchen. So biete die Printanzeige „ein gut planbares Preis-Leistungs-Verhältnis insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen“, lautet Schaeffers Bilanz.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet, bleiben viele Arbeitgeber der regionalen Tageszeitung, dem Anzeigenblatt und auch der Fachzeitschrift als relevanten Recruitingkanälen treu. Oder wie es Sabine Vockrodt, Synergieexpertin für Recruiting bei der Ebner Media Group, ausdrückt: „Die Printanzeige löst Wechselimpulse aus.“ Mit einem Stellenangebot in regionalen Medien, so die Expertin für Stellenanzeigen-Marketing, erzielen Arbeitgeber gleich mehrere Effekte. Sie seien sichtbar in der Region, und noch wichtiger, ihre Investition in



„Potenzielle Bewerbende werden durch Printanzeigen von ihren Familien oder Freunden auf Vakanzen angesprochen.“

Gabriele Stark-Angermeier

neue Arbeitsplätze werde zur Kenntnis genommen. „Wir meinen es ernst“, diese Botschaft kommt an. Vockrodt ist sicher: „Das zahlt sich positiv aufs Employer Branding aus.“

Was die Print-Stellenanzeige ferner auszeichnet, ist die Wertschätzung des Mediums. Regionale Zeitungen, sagt Vockrodt unter Berufung auf Studien, würden aufmerksamer gelesen als andere Medien und erst recht als ein Internet-Stellenportal. Man vertraut ihnen, ihre Glaubwürdigkeit ist hoch. Und dass Eltern oder Großeltern ihren Nachwuchs auf inserierte Ausbildungsangebote hinweisen, könne jeglichem Azubi-Marketing wichtige Impulse verleihen.

Caritas bleibt Printanzeige treu

Beim Caritasverband der Erzdiözese München und Freising, der rund 10 000 Mitarbeitende beschäftigt, findet man viele der hier skizzierten Argumente pro Print-Stellenanzeige in die Praxis umgesetzt. Im Jahr 2025 gingen auf 901 (online und offline) ausgeschriebene Stellen exakt 15 533 Bewerbungen ein, die von acht Recruiterinnen und Recruitern bearbeitet wurden. Im Bereich der stationären Pflege werden pro Jahr etwa 500 Stellen besetzt. Auf diese Stellenangebote erhält die Caritas laut Personalvorständin Gabriele Stark-Angermeier etwa 6700 Bewerbungen.

Als Organisation des sozialen Dienstleistungsbereichs beschäftigt die Caritas mit einem Anteil von 80 Prozent überwiegend Frauen. Dabei liegt die Teilzeitquote deutlich über 50 Prozent. „Viele Frauen können so ihre Care-Aufgaben gut mit der beruflichen Rolle verbinden“, sagt Stark-Angermeier. Um ihre primären Zielgruppen auf Vakan-

zen anzusprechen, schaltet die Caritas Stellenanzeigen in kostenlosen Anzeigenblättern und lokalen Tageszeitungen. „So erreichen wir Personen wie etwa eine Haushaltshilfe, die mit einer Teilzeittätigkeit Beruf und Familie gut vereinbaren kann“, erklärt die Personalvorständin.

Gerade für die Personalbeschaffung im ländlichen Raum hält die Caritas an der Print-Stellenanzeige fest. Dort könne sie ihr volles Potenzial entfalten, wenn sie sich an Arbeitskräfte in Hauswirtschaft, Erziehung und Pflege richte, sagt Stark-Angermeier. Auch bereits aus dem Arbeitsleben ausgeschiedene Menschen, die sich gern etwas zur Rente dazuverdienen möchten, erreiche der Sozialverband mit einer Printanzeige. Gelegentlich wird das Inserat mit Anzeigen gekoppelt, um einen niederschweligen Kontext zu schaffen. Der gewünschte Effekt laut Stark-Angermeier: „Potenzielle Bewerbende werden so von ihren Familien oder Freunden auf die jeweiligen Vakanzen angesprochen.“

Weniger Bewerbungen, höhere Qualität

Generell hält die Caritas viel von der Print-Stellenanzeige. Zwar resultierten aus ihr deutlich weniger Bewerbungen als bei einem Online-Inserat. Im Einzelfall seien sie laut Gabriele Stark-Angermeier aber von höherer Qualität. Anzeigen-Expertin Vockrodt verdeutlicht diesen Effekt. Demnach resultiere aus einem Print-Stellenangebot ein geringer Streuverlust, gerade weil sie Menschen inspiriere, sich zu bewerben, die fachlich und kulturell gut zum ausgeschriebenen Job passen. „Deshalb ist eine Printanzeige betriebswirtschaftlich sinnvoll.“

Dass die Caritas als großer Arbeitgeber beim Recruiting nicht nur auf Print vertraut, ergibt sich von selbst. Die gedruckte Stellenanzeige sei nicht mehr die Kernausschreibung wie vor 20 Jahren. „Für uns ist Print eine Ergänzung zu digitalen Formaten“, betont Caritas-Personalvorständin Stark-Angermeier. So werde jede Printanzeige der Caritas stets mit einem QR-Code verknüpft, was ein digitales Verfahren auslöse. Dennoch können Bewerbende ihre Bewerbung auch auf Papier einreichen, die intern eingescannt wird. Niemanden, der mit einer Bewerbung auf Papier persönlich im Altenheim vorstellig werde, „schicken wir unverrichteter Dinge weg“, betont Stark-Angermeier.

Der Caritas-Ansatz, Print als Teil des Ganzen zu gewichten, überzeugt auch Sabine Vockrodt. Schließlich bewegten sich Menschen nicht nur auf einem Kanal. Wie bei der Liebe auf den ersten Blick, die leider eine große Ausnahme bleibt, reagieren Menschen nicht sofort auf eine Anzeige, sondern erst, wenn sie mehrfach einem Thema oder Arbeitgeber begegnen. „Je mehr Kontaktpunkte es gibt, desto interessanter wird das Jobangebot für Bewerbende“, erklärt Vockrodt. Recruiting als Wiedererkennungversuch – spannend. ●

Vom Profil-Lieferanten zum Strategic Workforce Partner

Die Industrie braucht heute Personaldienstleister, die ihr HR-Management resilient aufstellen und aus Services eine passende Lösung entwickeln.

Die deutsche Wirtschaft bleibt 2026 in einem anspruchsvollen Umfeld. Gerade jetzt zeigt sich: Moderne Personaldienstleistung muss mehr leisten als passende Profile zu liefern. Unternehmen brauchen Partner, die Branchen und Arbeitsmärkte verstehen, Prozesse intelligent automatisieren und flexible Beschäftigungsmodelle rechts- und prozesssicher verbinden.

Wachstum entsteht daher nicht mehr allein durch klassische Zeitarbeit, sondern durch Spezialisierung, Beratung, Managed Staffing, HR-Outsourcing, Contracting und digitale Steuerung. Diese Bausteine greifen zunehmend ineinander und machen Personaldienstleistung zum Teil eines Workforce-Solutions-Ökosystems.

Aus der Industrie, für die Industrie

expertum hat diese Entwicklung früh aufgenommen und ist trotz schwieriger Rahmenbedingungen auf Wachstumskurs geblieben. Die Gruppe fokussiert sich auf Maschinen- und Anlagenbau, Chemie und Pharma, Luftfahrt, Defence sowie technologiegetriebene Industrieumfelder. Entscheidend sind das Verständnis für Berufsbilder, Produktionslogiken, Projektanforderungen und regionale Arbeitsmärkte.

„Wer heute industrielle Personalbedarfe sichern will, braucht mehr als kurzfristige Besetzungskraft“, sagt Marcel Kelm, Business Director Sales & Marketing bei expertum. „Gefragt sind Lösungen, die Recruiting, Prozesssicherheit, Geschwindigkeit, Beratung und digitale Steuerung in Zeiten von KI miteinander verbinden.“

Besonders bei Großkunden geht es längst nicht mehr nur um einzelne Vakanzen. Mehrere Standorte, Fachbereiche, Lieferanten und Vertragsmodelle müssen parallel gesteuert werden. Managed Staffing Solutions und MSP-Modelle bündeln Bedarfe, standardisieren Prozesse, schaffen transparente Kennzahlen und koordinieren externe Ressourcen.

KI als Beschleuniger

KI und Automatisierung ersetzen nicht die persönliche Beratung. Sie verbessern Datenqualität, Ge-



schwindigkeit und Prozesssicherheit. KI-gestützte Vorqualifizierung, Matching-Reports, digitales Onboarding und transparente Prozessdaten entlasten Recruiter, binden Kandidaten schneller ein und ermöglichen frühere Entscheidungen.

Hinzu kommen modulare Leistungen in RPO, BPO und Advisory sowie Contracting für projektbezogene Spezialistenbedarfe. Je nach Kundensituation kombiniert expertum Arbeitnehmerüberlassung, Managed Staffing, HR-Outsourcing, Beratung, Contracting und digitale Prozessbausteine zu einer individuellen Lösung.

So entwickelt sich expertum vom Profil-Lieferanten zum Strategic Workforce Partner: aus der Industrie, für die Industrie – mit Lösungen, die Unternehmen flexibler und handlungsfähiger machen.

EXPERTUM GRUPPE

Stadthausbrücke 1–3
20355 Hamburg
Tel. 040 226 300 140
presse@expertum.de
expertum.de

expertum

Wendepunkt mit offenem Ausgang

Es gab schon mal bessere Zeiten für die Zeitarbeit.
Die anhaltende Wirtschaftskrise und der Transformationsdruck setzen der Branche zu.
Aber es gibt Lichtblicke am Markt und glaubwürdige Zukunftsstrategien.

Von Tonia Schöler

→ Ist die Talsohle auf dem Markt der Arbeitnehmerüberlassung erreicht? Mit dieser Frage eröffnete der Round Table der Personalwirtschaft zur Lage der Zeitarbeitsbranche – und die Antworten fielen erwartungsgemäß differenziert aus. Einig war man sich darin, dass die Branche eine dramatische Schrumpfung hinter sich hat: von einstmalig gut einer Million Beschäftigter auf zuletzt rund 520 000.

Dieser Rückgang wurde durch mehrere sich überlagernde Krisen beschleunigt. Der Tiefpunkt

wird noch eine Weile Bestand haben, so der Tenor. Einige Teilnehmende sehen erste Stabilisierungszeichen am Markt, andere warnen gleichzeitig vor voreiligem Optimismus. Bei allem Zweckoptimismus würden die großen Wachstumsjahre aber auf absehbare Zeit nicht zurückkehren, so die Experten der Branche. Man sei zwar „ready for rebound“, aber der Aufschwung am Arbeitsmarkt werde deutlich schwächer ausfallen als in vorherigen Wirtschaftszyklen.

Den Strukturwandel nutzen

Hinter der Debatte um Zahlen verbirgt sich eine Grundsatzfrage: Welches Geschäftsmodell trägt die Personaldienstleistung in die Zukunft? Mehrere Teilnehmende beschrieben, wie stark der klassische Blue-Collar-Bereich unter Druck steht – nicht nur durch den Rückgang der Nachfrage, sondern durch eine strukturelle Verschiebung. Die Automobilbranche, jahrzehntelang einer der wichtigsten Auftraggeber, benötigt deutlich weniger Zeitarbeitskräfte, und die frei werdenden Kapazitäten lassen sich nicht ohne Weiteres in andere Branchen umlenken. Branchen wie Verteidigung, Luft- und Raumfahrt oder Logistik würden zwar wachsen, doch die Qualifikationsanforderungen seien dort andere, und entsprechend qualifizierte Kandidaten seien knapp.

Einige Teilnehmende forderten deshalb einen konsequenteren Strategiewechsel: weg vom Volumengeschäft mit niedrigen Margen, hin zu Spezialisierung, Branchenfokus und einem differenzierten Produktportfolio. Wer sich in Wachstumsbranchen positionieren wolle, müsse das frühzeitig tun und bereit sein, auf Geschäft zu verzichten, das

INFOS ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte Themen lädt die Personalwirtschaft Fachleute zu einem **Round Table** ein. Die Expertenrunde diskutierte Trends im Bereich Zeitarbeit, moderiert von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**.



Diesen Beitrag finden Sie auch auf personalwirtschaft.de

Der Round Table wurde unterstützt von:

- avitea
- DIS AG
- expertum
- iperdi
- ManpowerGroup
- Orizon
- Randstad
- talent360

nicht mehr profitabel ist. Mittelständische Personaldienstleister sehen sich hier im Vorteil, da sie agiler agieren könnten als große Konzerne, die in Matrixstrukturen und globale Vorgaben eingebunden sind.

Bewerbermarkt: Quantität ohne Qualität

Auf der Bewerberseite hat sich das Bild innerhalb kurzer Zeit gedreht. Wo vor wenigen Jahren noch Kandidatenmangel herrschte, registrieren Personaldienstleister heute einen deutlichen Anstieg an Bewerbungen. Der Stellenabbau in der Industrie zeigt auf dem Arbeitsmarkt Wirkung. Und immer mehr Kandidaten nutzen die Möglichkeit, sich durch KI-gestützte Bewerbungen auf viele Stellen gleichzeitig zu bewerben. Mehrere Teilnehmende berichteten von einem starken Anstieg eingehender Bewerbungen pro Stelle. Das Problem: Die Qualität der Kandidaten entspreche häufig nicht den Anforderungen, oder es handele sich um wahllose Bewerbungen ohne echte Auseinandersetzung mit der Stelle.

Gleichzeitig wächst eine andere Gruppe: Menschen, die nach jahrelanger Betriebszugehörigkeit ihren Job verlieren und schlicht nicht wissen, wie der heutige Arbeitsmarkt funktioniert. Für sie brauche es mehr als nur eine Stellenvermittlung: Berufsorientierung, Bewerbungscoaching und Qualifizierungsangebote seien zunehmend gefragt, auch außerhalb geförderter Maßnahmen. Wer Kandidaten ganzheitlich begleite, schaffe nicht nur Mehrwert für diese, sondern erschließe sich zugleich neue Geschäftsfelder.

Qualifizierung als Rekrutierungsstrategie

Besonders intensiv diskutiert wurde das Thema Qualifizierung. Die These: Wer externe Kandidaten durch Weiterbildung für gefragte Tätigkeiten befähigt, muss diese nicht mehr von einer festen Stelle abwerben, und man erhält zudem loyale und motivierte Mitarbeitende. Einzelne Unternehmen berichteten, dass bereits mehr als 10 Prozent ihrer aktiven Zeitarbeitskräfte zuvor eine Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen hätten – von einfachen Zertifizierungen bis zu mehrjährigen Teilqualifizierungen.

Mahnende Stimmen des Round Table betonten aber, dass Qualifizierung kein Herzensthema einzelner, vornehmlich größerer Personaldienstleister bleiben dürfe. Kleine und mittelgroße Unternehmen könnten eigene Qualifizierungsstrukturen kaum stemmen, deshalb seien brancheninterne Verbundlösungen und Kooperationen notwendig. Die Runde war sich einig, dass Qualifizierung auf Dauer ein zentraler Baustein des Geschäftsmodells sein wird, nicht nur als Rekrutierungskanal, sondern als Differenzierungsmerkmal gegenüber Kunden.

Bei der Vermittlung von Zeitarbeitskräften für große Kunden aus der Industrie spielen die Ein-

LEARNINGS

- 1 Talsohle ja, Aufschwung nein.** Der Markt stabilisiert sich auf niedrigem Niveau – die Rückkehr zu alten Wachstumsdimensionen gilt als unwahrscheinlich; strategische Neuausrichtung ist unausweichlich.
- 2 Spezialisierung schlägt Volumen.** Breites Blue-Collar-Massengeschäft mit Niedrigmargen verliert an Tragfähigkeit; Branchenfokus sichert Differenzierung und Ertragskraft.
- 3 Qualifizierung wird zum Kerngeschäft.** Weiterbildung ist nicht nur soziale Aufgabe, sondern wirksamer Rekrutierungskanal – und schafft Kandidatenbindung, die klassische Ansprache nicht leisten kann.
- 4 KI reorganisiert den Recruiting-Prozess.** Wer KI nicht nur als Werkzeug, sondern als strukturgebende Kraft einsetzt, erzielt messbare Effizienz- und Wachstumseffekte – braucht aber Zeit, Budget und Datendisziplin.
- 5 HR braucht Personaldienstleister als Partner.** Schnellere Entscheidungsprozesse, strategisches Workforce Planning und ein Verständnis von Dienstleistern als Innovationspartner – nicht als Lieferanten – sind Voraussetzung für tragfähige Zusammenarbeit.

kaufsabteilungen der Kundenunternehmen traditionell eine wichtige Rolle. Sie verhandeln mit den Personaldienstleistern die Verträge. Offensichtlich haben sich hier die Machtverhältnisse zu Ungunsten der Zeitarbeitsunternehmen weiter verschoben. Es seien teilweise keine Verhandlungen mehr auf Augenhöhe, sondern reine Mitteilungsgespräche, in dem der Kunde die Preise diktiert, konstatiert ein Teilnehmer. Bei großvolumigen Rahmenverträgen im gewerblichen Bereich seien Margen kaum noch darstellbar.

Demgegenüber wird das mittelständische Geschäft als deutlich nachhaltiger herausgestellt. Dort seien persönliche Netzwerke und lokale Präsenz entscheidend, Einkaufsprozesse weniger zentralisiert und die Bereitschaft zu echter partnerschaftlicher Zusammenarbeit deutlich höher. Das käme auch der Qualität der Personalarbeit zugute.

Die lokale Nähe zu den Kunden gilt nach wie vor als Erfolgsfaktor. Gleichzeitig führt der Kostendruck dazu, dass große Personaldienstleister ihr Niederlassungsnetz teilweise straffen müssen. Ein Dilemma, dessen man sich durchaus bewusst ist und das über neuartige Vertriebsstrukturen gelöst werden müsse.

KI: Vom Versprechen zum Gamechanger

Der technologische Wandel war ein zentrales Thema unter den Expertinnen und Experten am Round Table. Der Einsatz von KI ist allgegenwärtig.

Aber hier zog sich dennoch eine Trennlinie durch die Runde: Auf der einen Seite jene, die KI primär als Unterstützungs bei einzelnen Prozessschritten einsetzen. Auf der anderen ein Unternehmen, das den gesamten ersten Abschnitt der Rekrutierung KI-gestützt umstellte. Ergebnis: zweistelliges Wachstum im Blue-Collar-Bereich bei gleichzeitig rund 30 Prozent geringeren Overhead-Kosten. Die Expertenrunde sieht darin ein Signal, dass der Kippunkt bevorstehe: KI werde zur strukturgebenden Kraft. Besonders hervorgehoben wurde das Potenzial, durch Automatisierung administrativer Aufgaben wieder mehr Zeit für den persönlichen Kontakt mit Kandidaten und Kunden zu gewinnen – ein Effekt, der direkt der Qualität der Personaldienstleistung zugutekäme.

Daneben wurden die Chancen datenbasierter Vorhersagen diskutiert (Predictive Analytics). Die meisten Teilnehmenden räumten jedoch ein, dass die eigenen Datenbestände hierfür noch erheblich besser strukturiert und gepflegt werden müssten.

Lösungen anbieten

In der Schlussrunde verdichtete sich ein gemeinsames Zukunftsbild: Die Personaldienstleistungsbranche wird sich weiter in Richtung eines breiteren Lösungsportfolios wandeln müssen. Spezialisierung nach Branchen und Berufsbildern, der Ausbau von Qualifizierungsangeboten, KI-gestützte Prozessübernahme bis hin zu Modellen des Recruitment Process Outsourcing (RPO) und Business Process Outsourcing (BPO) sowie das ganzheitliche Begleiten von Kandidaten jenseits der reinen Stellenvermittlung.

An die Adresse von HR-Verantwortlichen richteten die Teilnehmenden klare Erwartungen: mehr Entscheidungsfreude und Geschwindigkeit in Besetzungsprozessen, strategischere Workforce-Planung, die eine proaktive Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern ermöglicht, und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe anstelle eines rein transaktionalen Lieferantenverhältnisses. ●



Faris Bećirović
Vorsitzender der
Geschäftsführung
ManpowerGroup Deutschland

MARKTLAGE

„Der Markt wird zurückkommen. Aber wir sollten nicht erwarten, dass der Aufschwung automatisch die gleiche Kraft entfaltet wie in früheren Zyklen.“

BEWERBENDE

„Wir sehen weniger Bedarf bei gleichzeitig kaum wechselwilligen Kandidaten, das macht den Markt zurzeit so schwierig.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„KI ermöglicht mehr Effizienz und Kundennähe. Ich habe weniger Administration und kann mehr beim Kunden sein, mehr beim Bewerber. Das Menschliche wird durch mehr Automatisierung befördert.“



Andreas Brohm
Geschäftsführender
Gesellschafter
iperdi Hauptverwaltung

MARKTLAGE

„Ob wir wirklich die Talsohle erreicht haben, kann uns seriös niemand sagen. Wir wissen es schlicht nicht.“

WETTBEWERB

„Ich möchte alle Großen im Raum unbedingt bestärken, diesen Rückzug aus dem KMU-Geschäft fortzuführen. Das ist unser Geschäft.“

VERHÄLTNIS ZUM KUNDEN

„Wir wünschen uns von HR schnelle Entscheidungen und eine Partnerschaft auf Augenhöhe, Wertschätzung für unsere Arbeit.“

TIPPS

– **Magazin:** „Monocle“, ein internationales Nachrichten- und Lifestylemagazin



– **Podcast:** „OMR“ von Philipp Westermeyer





Marcus Haase
Vorstand
DIS AG

MARKTLAGE

„Wer sich in der Vergangenheit nur um den Automotive-Bereich gekümmert hat, hat jetzt ein Problem. In der Verteidigungsindustrie sind die Auftragsbücher dagegen voll.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Wir werden zukünftig zwei Fachkräfte plus drei KI-Agenten vermitteln – weil wir eine Lösung anbieten, nicht nur Köpfe. Dann treffen wir uns nicht mehr beim Round Table Zeitarbeit, sondern beim Round Table Personallösungsdienstleister.“

VERHÄLTNIS ZUM KUNDEN

„Lasst uns in euer Wohnzimmer, seht uns nicht nur als reinen Lieferanten, sondern als Partner, der Lösungen liefern kann.“



Markus Humpert
Geschäftsführer
avitea

MARKTLAGE

„Wir wachsen im Blue-Collar-Bereich zweistellig bei gut 30 Prozent geringeren Overheads. Wir sind vorher in den letzten Jahren nicht gewachsen – wir sind sukzessive kleiner geworden. Und jetzt wachsen wir signifikant gegen den Markt.“

VERHÄLTNIS ZUM KUNDEN

„In einem Vertriebstermin über Zeitarbeit fragt man uns auf einmal: ‚Wollt ihr nicht den ganzen Rekrutierungsprozess übernehmen?‘ Daraus ergeben sich völlig neue Marktchancen.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Wir haben den kompletten Rekrutierungsprozess KI-basiert umgestellt – seit acht Wochen zu 100 Prozent online.“



Dr. Christoph Kahlenberg
Manager Randstad Akademie
Randstad Deutschland

MARKTLAGE

„Ich gehe davon aus, dass sich der Markt schon stabilisiert hat. Nun ist klar: Es muss jeder kämpfen und die eigene Transformation vorantreiben.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Nutze ich KI nur als Werkzeug oder um darüber hinaus auch ganze Abläufe zu verändern? Auch daran wird sich entscheiden, wie zukunftsfähig wir als Branche sind.“

WETTBEWERB

„Wir Personaldienstleister müssen uns breiter aufstellen. Über die reine Jobvermittlung hinaus über Themen wie Fort- und Weiterbildung oder Coaching neue Geschäftsfelder erschließen.“

TIPPS

– **Podcast:** „Alles gesagt“, unter anderem die Folge „Richard Socher, was denken Maschinen?“



– **Podcast:** „Die Lage der Nation“ mit Philip Banse und Ulf Buermeyer



– **Buch:** „Auf den Spuren der Arbeitstiere“ von Hans-Ulrich Schiedt





Marcel Kelm
CMO
expertum Holding

WETTBEWERB

„Wir müssen unsere Vertriebler mit einem Skillset ausstatten, das es schafft, die Kundenseite stärker zu beeindrucken, als die Kundenseite den Vertriebler in Preisverhandlungen beeindruckt.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„KI ist Chance und Bedrohung zugleich. Gerade bei größeren Key-Account-Rahmenvertragsverhandlungen wird KI als Argument für mehr Effizienz genutzt und damit der Preisdruck erhöht.“

VERHÄLTNIS ZUM KUNDEN

„HR von heute braucht einen Sherpa: passgenaue, maßgeschneiderte Lösungen aufzeigen und HR an die Hand nehmen – das sehe ich als unsere Zukunft.“



Marc Schach
CEO & Co-Founder
talent360

MARKTLAGE

„Ich sehe zukünftig eine starke Professionalisierung in den Wertschöpfungsketten – also in der Art, wie Zeitarbeit und Vermittlung gemacht werden. Das wird auf Kandidaten- und Kundenseite dankend angenommen.“

VERHÄLTNIS ZUM KUNDEN

„HR steht selbst stark unter Druck. Und Personaldienstleister werden häufig als direkte Konkurrenz wahrgenommen.“

BEWERBENDE

„Die zentrale Frage für Personaldienstleister ist nicht mehr nur, wie viele Kandidaten erreicht werden, sondern wie schnell aus Reichweite qualifizierte Gespräche und passende Einstellungen entstehen.“



Michel Verdoodt
CEO
Orizon Holding

MARKTLAGE

„Wenn man ein Unternehmen nach 20 Jahren verlassen möchte und einem dadurch potenziell finanzielle Nachteile entstehen, überlegt man sich diesen Schritt sehr genau.“

BEWERBENDE

„Wenn ich einem Controller nicht die Differenz zwischen einem Business Controller und einem Financial Controller erklären kann, wird er sich nicht bei mir bewerben. Das geht nur, wenn wir uns spezialisieren.“

VERHÄLTNIS ZUM KUNDEN

„Mein Wunsch an HR: strategische Workforce-Planung. Antworten auf die Frage, was sie in sechs Monaten brauchen, damit wir jetzt schon die Pools aufbauen können.“

TIPPS

– **Buch:** „Future Work Skills“ von Dennis Fischer



– **Buch:** „The Infinity Machine“ von Sebastian Mallaby



– **Künstliche Intelligenz:** Der Chatbot Claude



Angriff! Analyse! Treffer!

**Im Fechten wie im
Recruiting gilt: Wer zögert,
verliert den Punkt.**

Finja greift an. Merle liest die Gegnerin. Im Fechten gewinnt nicht, wer blind nach vorne stürmt. Sondern wer Muster erkennt, den richtigen Moment abwartet und dann präzise punktet.

Genauso rekrutieren wir. Seit mehr als vierzig Jahren besetzen wir Stellen schneller als andere, denn unsere Jobmanager erkennen Talente mithilfe unserer einzigartigen Recruiting-Technologie früher, treffen gezieltere Entscheidungen und handeln konsequenter. So erreichen wir mehr als 95 Prozent aller wechselwilligen Kandidaten, bevor diese aktiv suchen. Das ist Analyse, die Wirkung zeigt.

Lassen Sie uns zeigen, was für Ihr Unternehmen möglich ist.



Unser Service

Scannen Sie den QR-Code und erfahren Sie mehr über unsere Personallösungen.

 **I. K. Hofmann GmbH**
Hauptverwaltung
Lina-Ammon-Str. 19
90471 Nürnberg

 +49 911 989930

 info@hofmann.info



**Finja &
Merle Herwig**
Nationalkader Fechten.
Brand Ambassadors.

Personal
HOFMANN®



„Wie kann man das als zukunftsweisend empfinden?“

Die Zeitarbeit leidet unter der schwachen Konjunktur und dem Drittstaatenverbot für die Arbeitnehmerüberlassung.

Ingrid Hofmann, Vizepräsidentin des Zeitarbeitsverbandes GVP, erklärt die aktuelle Lage.

Interview: Gesine Wagner

→ **Personalwirtschaft: So ziemlich jedes Unternehmen schaut aktuell strenger auf Personalkosten. Was bedeutet das für die Zeitarbeit?**

Ingrid Hofmann: Das merken wir sehr schnell. Die Kosten der Zeitarbeitskräfte bekommen Unternehmen am schnellsten herunter, weil die Rückmeldefristen kürzer sind als die meisten Kündigungsfristen der Stammbeslegschaft. Wenn wir also von Kunden hören oder in den Medien von großen Abbauprogrammen lesen, dann betrifft das oft

auch uns. Wir wissen aber nie, wie stark, denn in manchen Unternehmen wird nur in Bereichen abgebaut, in denen keine Zeitarbeitskräfte eingesetzt sind.

Da müssen Zeitarbeitsunternehmen ganz schön flexibel sein.

Ja, vor allem auch dann, wenn es wieder anläuft. Ist der Abbau erst erfolgt, merken manche Unternehmen, dass sie die anfallende Arbeit nicht mit dem

Ingrid Hofmann ist Vizepräsidentin des Gesamtverbands der Personaldienstleister (GVP) und Mitglied der Tarifkommission. Zudem ist sie geschäftsführende Alleingesellschafterin des Personaldienstleisters I. K. Hofmann.

vorhandenen Personal schaffen. Da kommen dann auch kurzfristig neue Aufträge herein. Dann geht es wieder in die andere Richtung. Seit der Pandemie ist das schnelle Auf und Ab durchgehend spürbar.

Wechseln viele Menschen, die von Abbauprogrammen betroffen sind, aktuell in die Zeitarbeit – etwa aus der Automobilbranche?

Dass Arbeitskräfte aus konkreten Abbauprogrammen den Weg in die Zeitarbeit finden, kann ich so nicht direkt beobachten. Das liegt daran, dass das zeitversetzt passiert. Der Beginn eines Abbaus und der tatsächliche Austritt eines Beschäftigten können weit auseinanderliegen. Es gibt Übergangsphasen und Auffanggesellschaften. Was wir aber merken, ist, dass vor allem Facharbeitskräfte wieder besser verfügbar sind. Aber das wird nicht anhalten.

Wie meinen Sie das?

Den Fachkräftemangel gibt es weiterhin, und wenn die Wirtschaft wieder anläuft, stehen wir erneut vor dem Problem. Die Fachkräfteeinwanderung aus EU-Mitgliedstaaten nutzt die Zeitarbeitsbranche zwar gut, auch wenn es hier oft Schwierigkeiten bei der Anerkennung von Ausbildungen gibt. Doch diese Zuwanderung wird nicht reichen. Deshalb kämpfen wir so sehr dafür, dass das Verbot der Arbeitnehmerüberlassung aus Drittstaaten aufgehoben wird.

Die Anerkennung von Qualifikationen ist also auch innerhalb von Europa schwierig?

Ja, wir als I. K. Hofmann rekrutieren viel in Spanien, dort arbeiten wir gut mit Berufsschulen zusammen. Die ausgebildeten Facharbeiterinnen und Facharbeiter können problemlos zu uns kommen, aber ihre Ausbildung wird hier nicht anerkannt. Also steigen sie mit Helfertätigkeiten ein, und ich brauche Kunden, die sie weiterqualifizieren, auch sprachlich. Das gelingt in manchen Fällen, das ist machbar, aber es ist teuer und langwierig, wohin-

**„Wir wissen nie,
wie stark es uns betrifft.“**



Manpower®



**EXPERTS
POWERING
EXPERTS**

Unsere Personalexpert*innen finden die passenden Fach- und Hilfskräfte, genau dann, wenn Sie sie brauchen - das ist hu**Manpower**.

Unsere Personallösungen:

- Arbeitnehmerüberlassung
- Personalvermittlung
- OnSite Workforce Solutions
- Master Vendor Management
- Business Process Outsourcing



**Direkt zur
Personalanfrage**

www.manpower.de

HINTERGRUND

Die Lünendonk-Auswertung zur Zeitarbeit

Bereits zum dritten Mal in Folge ist das Marktvolumen der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland gesunken: Im Jahr 2025 lag es nach Berechnungen von Lünendonk & Hossfelder bei 30,6 Milliarden Euro – nach 31,9 Milliarden Euro im Vorjahr.

Auch auf Unternehmensebene zeigt sich die angespannte Marktlage deutlich: 67 Prozent der 85 befragten Personaldienstleister verzeichneten im Geschäftsjahr 2025 rückläufige Umsätze, die im Durchschnitt um 6,5 Prozent sanken. Als größtes Erfolgshindernis nennen 77 Prozent der befragten Unternehmen die anhaltende konjunkturelle Schwäche. Dahinter folgen Preisdruck mit 36 Prozent sowie die sinkende Bewerberqualität mit 33 Prozent. Auch steigende Kosten, Bürokratie und der externe Fachkräftemangel erschweren die Geschäftsentwicklung.

Dennoch blickt die Branche vorsichtig optimistisch auf das laufende Geschäftsjahr: Für 2026 erwarten die befragten Unternehmen wieder ein durchschnittliches Wachstum von 6,7 Prozent.

gegen die Arbeitnehmerüberlassung darauf ausgerichtet ist, schnell Personal zur Verfügung zu stellen.

Scheitern die Anerkennungen am Ausbildungsniveau, das für deutsche Standards nicht ausreicht, oder schlicht am Prozess und den Behörden?

Es ist ein bisschen von allem. In anderen Ländern findet Ausbildung stärker rein schulisch statt. Da muss man fairerweise sagen, dass die Qualität unserer Ansprüche in Deutschland nicht immer genügt. Aber man könnte das Nachholen von Qualifikationen einfacher und schneller gestalten.

Wie groß ist die Bereitschaft deutscher Unternehmen denn, diese Arbeits- oder Fachkräfte weiterzuqualifizieren – in Zeiten des Personalabbaus?

Sie war vor etwa zwei Jahren noch sehr groß, vor allem Menschen ohne deutsche Sprachkenntnisse zu beschäftigen, denn das ist eigentlich das größere Problem als die Ausbildung. Da wurde beispielsweise ein Spanisch sprechender Angestellter an die Seite gestellt und Sprachkurse finanziert.

„Wir arbeiten nicht mit Schrauben, sondern mit Menschen.“

Das ist jetzt nicht mehr so?

Nein, wir hören häufiger, dass jetzt wieder nur Arbeitskräfte mit Deutschkenntnissen gewünscht sind.

Bei dem Anliegen, das Drittstaatenverbot aufzuheben, war die Zeitarbeit mit der Ampelregierung eigentlich schon sehr weit. Dann folgte der Regierungswechsel. Wie steht es jetzt um das Thema?

Ja, wir sind als GVP-Verband seit Jahren im Austausch mit der Regierung, und zu Zeiten von Hubertus Heil als Arbeitsminister gab es sogar schon einen Gesetzentwurf dazu. Im aktuellen Koalitionsvertrag steht dazu gar nichts mehr. Arbeitsministerin Bärbel Bas kennt das Thema, nicht nur durch uns, sondern auch durch die Industrie, die unser Anliegen ebenfalls unterstützt. Aber aktuell haben andere Themen eine höhere Priorität.

Wie steht der Verband zu den Reformvorschlägen, die vor der Sommerpause präsentiert wurden?

Wir sind noch im Analyseprozess und wissen noch nicht, welche Änderungen durch die Gremien kommen. Ich persönlich wundere mich über die geplante Erhöhung der Befristungsmöglichkeit von zwei auf vier Jahre. Wie kann man das als zukunftsweisend empfinden? Eigentlich wollten wir uns davon verabschieden, dass Menschen von einer Befristung in die nächste wandern müssen. Wir stellen die Zeitarbeitskräfte bei uns zum Teil unbefristet ein, aber einem Kunden dürfen wir sie nur maximal 18 Monate überlassen. Dabei wäre doch die Zeitarbeit aus unserer Sicht ein gutes Instrument für Projekte auf Zeit und kurzzeitige Arbeitskräfte.

Was wird das neue Entgelttransparenzgesetz für die Zeitarbeit bedeuten?

Auch da fehlt es noch an konkreten Regelungen, sodass wir das noch nicht abschließend sagen können. Wir beschäftigen uns aber durchaus damit, da die Einsätze der Zeitarbeitskräfte unterschiedlich vergütet werden – je nach Branche der Kunden.

In den vergangenen Jahren hieß es unter anderem in unserem Round Table immer wieder, dass sich Zeitarbeitsunternehmen breiter aufstellen müssen. Sie sollen zum Beispiel nicht nur Arbeitskräfte überlassen, sondern auch weiterbilden. Funktionierte diese Neuaufstellung aus Ihrer Sicht?

Ja, es gibt Initiativen, Verbundausbildungen anzubieten, bei der wir als Zeitarbeitsunternehmen die Theorie übernehmen und die Auszubildenden dann in den Kundenbetrieben praktisch ausgebildet werden. Das sind aber Einzelfälle geblieben. So eine Ausbildung im Verbund, als ich das noch gemacht habe, kostete circa 26 000 Euro, und es

besteht immer die Gefahr, dass die ausgebildete Fachkraft dann beim Kunden bleibt. Das kann nicht jedes Zeitarbeitsunternehmen leisten.

Jetzt bilden Sie nicht mehr aus?

Wir schulen Qualifikationen. Dafür haben wir als Unternehmen beispielsweise Ausbildungszentren in Regensburg und Dingolfing. Hier werden Mitarbeitende für die Kompetenzen geschult, die sie bei unseren Kunden brauchen. So verringern wir die Ausfallwahrscheinlichkeit, also dass Kunden Zeitarbeitskräfte zurückmelden.

Was für Kompetenzen sind das?

Da geht es um handwerkliche Fähigkeiten. Wir haben sozusagen eine kleine Fabrik nachgebaut, um Fingerfertigkeiten zu testen und zu verbessern. Außerdem können Staplerscheine oder etwa Schweißerprüfungen absolviert werden.

Was wünschen Sie sich von Personalabteilungen beziehungsweise den Entleihern?

Wir wünschen uns, dass wir schon in die Vorüberlegungen miteinbezogen werden. Teilweise erfahren wir sehr kurzfristig von den Personalbedarfen. Manche Unternehmen haben die Philosophie, dass in jedem ihrer Bereiche zum Beispiel

„Ich wundere mich über die geplante Erhöhung der Befristungsmöglichkeit von zwei auf vier Jahre.“

immer zehn Prozent Zeitarbeitskräfte sind. Damit können wir gut planen und auch Großaufträge bedienen. Wenn Engpässe in Sicht oder möglich sind, müssen wir davon wissen, sonst können wir nicht oder nicht sofort helfen. Außerdem würde ich mir wünschen, dass das Thema Zeitarbeitspersonal als viel wertvoller für die Flexibilität eines Unternehmens erachtet wird.

Das geschieht nicht?

Zu wenig. Trotz Künstlicher Intelligenz ist es der Mensch, der die Arbeit mit seinem Engagement vorantreibt. Es wird nicht alles vollautomatisiert laufen. Unsere Dienstleistung wird manchmal nicht als das gesehen, was sie ist. Wir arbeiten nicht mit Schrauben, sondern mit Menschen, die beispielsweise vor Ort eine gute Betreuung und Wertschätzung verdient haben, was sich auch in den Preisverhandlungen mit den Einkaufsabteilungen widerspiegeln sollte. ●

Anzeige



Passende Talente für Ihre Anforderungen.

Profitieren Sie noch heute von unserer umfassenden Branchenexpertise.

orizon

Rechtssicherheit in Sicht

Die korrekte Berechnung der Einsatzzeit eines Zeitarbeitnehmers sorgt schon lange für erhebliche Unsicherheit in der Praxis – etwa bei Unterbrechungen oder Betriebsübergängen. Doch der Nebel beginnt sich langsam zu lichten.

→ Die Rechtsprechung zur Arbeitnehmerüberlassung mit Blick auf die Bestimmung der Einsatzdauer eines Zeitarbeitnehmers, die Unterbrechung eines Einsatzes und die Auswirkungen einer solchen auf die Überlassungshöchstdauer ist gegenwärtig in Bewegung. Dies gilt erst recht, wenn auf Kundenseite ein Betriebsübergang stattfindet. Für die Praxis sind diese Entscheidungen wichtig, da Verstöße erhebliche Folgen haben können, nämlich insbesondere die Fiktion eines Arbeitsverhältnisses mit dem Kunden und die Verwirklichung von bußgeldbewehrten Ordnungswidrigkeiten. Zwei Gerichtsverfahren, die HR kennen sollte.

1. Fall: Unterbrechung

Das Landesarbeitsgericht (LAG) München musste über einen Fall entscheiden, in dem eine Zeitarbeiterin über mehrere Jahre mit Unterbrechungen bei demselben Kunden eingesetzt wurde (Urteil vom 22. Oktober 2025, Az. 5 SLa 230/25). Die gesetzliche Über-

Die gesetzliche Fristenregelung erfordert keine einzelfallbezogene Missbrauchsprüfung.

lassungshöchstdauer von 18 Monaten wurde auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung auf 48 Monate verlängert. Sie wurde nach dem in der Metall- und Elektroindustrie geltenden Tarifvertrag Leih-/Zeitarbeit (TV Leiz) abgeschlossen. Entscheidend war die Frage, ob frühere Einsätze mitzählen oder ob die Frist nach einer Einsatzunterbrechung neu beginnt.

Die Antwort des Gerichts ist einfach. Es orientiert sich an den gesetzlichen Bestimmungen, deren Wirksamkeit aber mit Blick auf deren Vereinbarkeit mit den Vorgaben der Zeitarbeitsrichtlinie umstritten ist. Dauert die Unterbrechung höchstens drei Monate, werden die Einsatzzeiten zusammengerechnet.

Dauert sie länger als drei Monate, werden die bisherigen Überlassungszeiten genullt, und die Frist beginnt neu zu laufen (§ 1 Abs. 1b S. 2 AÜG). Weil in dem zu entscheidenden Fall zwischen dem ersten und zweiten Einsatz der Zeitarbeiterin bei dem Kunden mehr als drei Monate lagen, wurden die früheren Überlassungszeiten nicht berücksichtigt. Die Überlassungshöchstdauer begann daher neu zu laufen. Das LAG München geht davon aus, dass diese Anrechnungssystematik unionsrechtlich zulässig ist.

Unionsrechtlich zulässig?

Für HR ist die in dem Urteil entschiedene Frage, wie Unterbrechungen zwischen einzelnen Einsätzen eines Zeitarbeitnehmers bei einem Kunden zu bewerten sind, von besonderer Relevanz. Hier vertritt das LAG München eine sehr praxisnahe und formale Linie: Die gesetzliche Fristenregelung ist als unionsrechtskonforme, klare Rechenregel zu verstehen und erfordert keine zusätzliche, einzelfallbezogene Miss-

brauchsprüfung. Wenn die Unterbrechung zwischen zwei Einsätzen desselben Zeitarbeitnehmers bei einem Kunden mehr als drei Monate beträgt (Daumenregel: drei Monate plus ein Tag), werden die in der Vergangenheit geleisteten Einsatzzeiten auf null zurückgesetzt. Das Gericht schafft damit klare und verlässliche Spielräume, die Unternehmen ganz bewusst für ihre Personalsteuerung nutzen können.

In Kombination dieser beiden Aspekte sieht das LAG München den Schlüssel für eine langfristige und flexible Personalkonzeption. Wenn eine erweiterte Überlassungshöchstdauer von bis zu 48 Monaten mit der rechtssicheren „Nullung“ nach einer Unterbrechung von mehr als drei Monaten kombiniert wird, lässt sich das gesetzliche Gebot der „vorübergehenden“ Überlassung (§ 1 Abs. 1 Satz 4 AÜG) weit dehnen.

Inwiefern die vom LAG München angewendete Bestimmung (§ 1 Abs. 1b Satz 2 AÜG) auch unter Berücksichtigung europarechtlicher Erwägungen wirksam ist, hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) bislang nicht entschieden. Daher hat das LAG konsequenterweise die Revision zugelassen, die inzwischen eingelegt und beim 9. Senat unter dem Aktenzeichen 9 AZR 26/26 geführt wird. Die Verhandlung ist für den 15. Dezember 2026 vorgesehen. Die weitere Entwicklung der Rechtsprechung muss HR sorgsam verfolgen, nämlich für den Fall, dass das BAG von der Ansicht des LAG München abweicht.

2. Fall: Betriebsübergang

Weitaus konfliktträchtiger sind die aktuell veröffentlichten Schlussanträge des Generalanwalts vom 11. Juni 2026 in der Vorlage des BAG an den Europäischen Gerichtshof (EuGH) (Beschluss vom 1. Oktober 2024, Az. 9 AZR 264/23 (A)). Es geht um die Bestimmung der Einsatzzeiten und damit der Überlassungshöchstdauer bei einem Betriebsübergang auf Erwerberseite (EuGH, Az. C-136/25).

Verfahrensgegenstand ist die Frage, wie die Überlassungshöchstdauer zu berechnen ist, wenn auf Kundenseite ein Betriebsübergang stattfindet, also wenn ein Betrieb oder Betriebsteil auf einen Betriebserwerber übergeht und der Zeitarbeitnehmer dort weiterarbeitet. Laufen die Einsatzzeiten in diesem

Ein Inhaberwechsel müsste Einsatzzeiten nullen.

Fall neu an, oder werden sie zusammengezählt?

Der Generalanwalt meint, Veräußerer und Erwerber sollten für die Berechnung der Einsatzdauer als dasselbe entleihende Unternehmen behandelt werden. Er begründet dies damit, dass ein bloßer Inhaberwechsel die Einsatzzeit nicht auf null zurücksetzen könne, wenn der Zeitarbeitnehmer in derselben betrieblichen Organisation beim Erwerber weiterarbeitet. Ansonsten laufe der Schutzgedanke der Zeitarbeitsrichtlinie teilweise ins Leere.

Rechtsträgerwechsel?

Nach einem deutschrechtlichen Verständnis spricht aber viel für die gegenteilige Sichtweise. Ein Inhaberwechsel müsste also Einsatzzeiten nullen. Der § 1 Abs. 1b Satz 1 AÜG, in dem die Überlassungshöchstdauer geregelt wird, knüpft ausdrücklich an „denselben Entleiher“ an und meint damit nach Wortlaut und Systematik eine bestimmte natürliche oder juristische Person (BAG, Beschluss vom 1. Oktober 2024, Az. 9 AZR 264/23 (A), Rn. 17 f.). Die Überlassungshöchstdauer ist deshalb nicht arbeitsplatz-, betriebs- oder konzernbezogen, sondern rechtsträgerbezogen zu verstehen. Bei einem Betriebsübergang auf Kundenseite fehlt es gerade an dieser Identität. Der Erwerber ist ein rechtlich anderer Entleiher als der Veräußerer. Es findet ein Rechtsträgerwechsel statt. Deshalb beginnt die Einsatzzeit bei dem Betriebserwerber grundsätzlich neu, selbst wenn der Zeitarbeitnehmer bei dem Betriebserwerber ohne Unterbrechung auf demselben Arbeitsplatz wie bei dem Betriebsveräußerer weiterarbeitet.

Enorme Konsequenzen für HR

Sollte der EuGH der strengeren Linie des Generalanwalts folgen, würde das die HR-Praxis bei Firmenkäufen und Umstrukturierungen auf den Kopf stellen. Für Unternehmen droht ein massives wirtschaftliches und rechtliches

Risiko, das oft unterschätzt wird. Wenn die Einsatzzeiten nach einem Betriebsübergang nämlich rückwirkend zusammengerechnet werden müssen und dadurch die maßgebliche Überlassungshöchstdauer unbemerkt überschritten wird, schnappt eine gefährliche Falle zu: Das Gesetz fingiert in einem solchen Fall ein Arbeitsverhältnis zwischen dem Zeitarbeitnehmer und dem neuen Betriebsinhaber. Aus dem externen Zeitarbeitnehmer wird ungewollt ein eigener Stammmitarbeiter. Flankiert wird dieses Risiko mit empfindlichen Bußgeldern zulasten des Veräußerers wegen Verstößen gegen das AÜG.

Für Personalverantwortliche bedeutet diese Zuspitzung über die Schlussanträge des Generalanwalts, dass sie vorsorglich bei jeder Betriebsübernahme wachsam sein müssen. In der Praxis gehört eine lückenlose Analyse mit Blick auf die vor und nach dem Betriebsübergang eingesetzten Zeitarbeitnehmer und deren Einsatzdauer in jede Due Diligence. Es muss genau dokumentiert und geprüft werden, wie lange die Zeitarbeitnehmer tatsächlich schon im übernommenen Betrieb (beim Veräußerer) eingesetzt worden sind. Auch in der Phase nach der Übernahme (Post-Merger-Integration) ist ein engmaschiges Controlling dieser Einsatzzeiten unerlässlich, um nicht sehenden Auges die Fiktion von Arbeitsverhältnissen und teure Compliance-Verstöße zu riskieren.

Ob der EuGH und nachfolgend das BAG den Schlussanträgen des Generalanwalts folgen wird, bleibt abzuwarten. Die weitere Entwicklung sollte in der Rechtsprechung vor diesem Hintergrund sorgsam beobachtet werden. Wann die Gerichte sich mit dieser Angelegenheit befassen werden, ist nicht sicher zu prognostizieren. Es dürfte davon auszugehen sein, dass sich der EuGH noch in diesem Jahr der Sache annehmen wird. Das BAG wird sodann den Ball im Anschluss kurzfristig aufgreifen und die Entscheidung aus Luxemburg umsetzen. ●

AUTOREN

Dr. Alexander Bissels, Partner und Fachanwalt für Arbeitsrecht, CMS Hasche Sigle, alexander.bissels@cms-hs.com

Dr. Stefan Steeger, Counsel und Fachanwalt für Arbeitsrecht, CMS Hasche Sigle, stefan.steeger@cms-hs.com

TALENT & LEARNING

Auftakt

Besser lernen im KI-Zeitalter

49

Künstlerisch

Mitarbeiterentwicklung
bei dm

50

Boehringer Ingelheim

So läuft die
KI-Transformation

54

Kolumne

Wie Ausbildung gelingt

56

KOMMENTAR

Handy weg. Weit weg!

Von Christina Petrick-Löhr



Wo befindet sich Ihr Smartphone, während Sie diesen Text lesen? In der Hosentasche oder vor Ihrer Nase auf dem Schreibtisch? Oder vielleicht im Schließfach auf dem Flur?

Warum die Frage? Schon die physische Nähe des Smartphones bindet kognitive Ressourcen. Selbst wenn es gar nicht benutzt wird, hat es einen negativen Einfluss auf die Konzentrationsfähigkeit. Konzentration aber ist ein wesentlicher Faktor, damit der biologische Vorgang des Lernens gelingen kann, heißt es in dem Fraunhofer-Paper „The Human Mind in Learning“. Das zählt natürlich auch für Aus- und Weiterbildung. Und nicht nur das Smartphone ist ein Konzentrationskiller – unsere ganze Arbeitswelt mit ihrer permanenten Reizüberflutung und der Gleichzeitigkeit zahlreicher Anforderungen ist als Lernumgebung schlecht geeignet.

Lernverantwortliche sollten solche Erkenntnisse nutzen. Sie können beispielsweise Zeitblöcke etablieren, die für unterbrechungsfreies Lernen geblockt sind und sich an die individuellen mentalen Hochphasen anpassen. Und es sollten – wenn möglich – handyfreie Pausen und Zonen etabliert werden, um konzentriertes Lernen und Arbeiten zu ermöglichen. Das übrigens gilt auch für HRler im Allgemeinen und Lernverantwortliche im Besonderen. Seien Sie Vorbild: Legen Sie das Smartphone auch mal weg – weit weg!

Besser lernen im KI-Zeitalter

Fraunhofer-Experten zeigen, wie Weiterbildung mit Erkenntnissen aus der Psychologie sowie der Neuro- und Kognitionswissenschaft verbessert werden kann.

Ein klassisches Dilemma kennzeichnet unsere Arbeitswelt: Einerseits werden Entscheidungszyklen immer kürzer, Informationen immer mehr, Ablenkungen und Input aller Art verlangen permanente Aufmerksamkeit. Andererseits erfordert die hohe Veränderungsgeschwindigkeit kontinuierliches Lernen aller Beteiligten. Dafür aber sind kognitive Ressourcen erforderlich, die in dem skizzierten Dauerstress Mangelware sind. In dem White Paper „The Human Mind in Learning“ vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) verknüpfen Nektaria Tagalidou und Mathias Vukelić aktuelle Erkenntnisse aus Psychologie, Kognitions- und Neurowissenschaft, um zu zeigen, wie betriebliche Weiterbildung wirksam gestaltet werden kann.

Was die Forschung zeigt

Drei Befunde sind für Lernverantwortliche besonders relevant:

1. Aufmerksamkeit und Arbeitsgedächtnis sind begrenzte Ressourcen. Bereits die bloße Anwesenheit eines Smartphones reduziert messbar die kognitive Leistung. Multitasking ist neurobiologisch nicht möglich – das Gehirn wechselt nur schnell zwischen Aufgaben, was Fehler erhöht und schneller ermüdet.
2. Vergessen ist der Normalzustand. Ohne gezielte Wiederholung sind schon nach einem Tag häufig weniger als 30 Prozent des Gelernten abrufbar. Einmalige Schulungen ohne Nachfasen entfalten damit nur begrenzte Wirkung.
3. Das weit verbreitete Konzept der „Lerntypen“ ist empirisch widerlegt. Die relevante Frage lautet nicht „Welcher Typ bin ich?“, sondern „Welche Strategie hilft mir in der fraglichen Situation?“

Das Paper formuliert Handlungsoptionen, einige davon kurzfristig und ohne oder mit nur geringem technischem Aufwand umsetzbar, und andere, die (technisch) eher Zukunftsmusik sind.

Was HR daraus ableiten sollte

1. Fokuszeiten schützen: Verbindliche Lernfenster einrichten, in denen Benachrichtigungen deaktiviert sind.
2. Verteiltes Lernen statt Intensivschulungen: Kurze, zeitlich gestaffelte Einheiten mit wachsenden Wiederholungsabständen sind wirksamer.
3. Aktiven Abruf fördern: Selbsttests und Anwendungsaufgaben sind effektiver als passiver Konsum.
4. Selbstwirksamkeit stärken: Komplexe Qualifizierungen in bewältigbare Schritte zerlegen, Fortschritt sichtbar machen, Feedback auf Anstrengung statt auf Begabung richten.
5. Autonomie ermöglichen: Intrinsische Motivation – der stärkste Treiber nachhaltigen Lernens – wächst, wenn Mitarbeitende Tempo, Format und Thema mitbestimmen können.

Für die fernere Zukunft skizziert das Paper neuroadaptive Systeme, die kognitive Zustände in Echtzeit erkennen und Lerninhalte automatisch anpassen. Doch Technologie, so schreiben die Fraunhofer-Experten, sei Mittel, nicht Zweck. Datenschutz, Freiwilligkeit und die klare Trennung von Lernunterstützung und Leistungsbewertung seien unverhandelbare Voraussetzungen. Der wirkungsvollste Startpunkt bleibe menschenzentriert – und brauche keine einzige neue Plattform. (cpl)

Das White Paper
„The Human Mind in Learning“ kann kostenlos heruntergeladen werden:





Kunst statt Krisennarrativ

Das Drogerieunternehmen dm suchte nach neuen Wegen, um Kompetenzen wie bewusste Wahrnehmung, Mut und Kreativität zu fördern. Ein Pilotprojekt setzt auf Zusammenarbeit mit Künstlern.

→ Unternehmen müssen ihr Handeln immer stärker an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen, aber auch an technologischen Entwicklungen ausrichten. Für Mitarbeitende bedeutet dies teilweise tiefgreifende Veränderungen. Der Verlust von Gewohntem löst häufig Unsicherheiten aus, mit denen Unternehmen umgehen müssen. Gleichzeitig bieten sich aber auch Chancen für bewusste, zukunftsorientierte Weiterentwicklung – sofern Mitarbeitende ihr Potenzial für aktive Gestaltung entfalten können.

Umgang mit Veränderungen

Im Unternehmensbereich „Kultur und Entwicklung“ stellten wir uns die Frage, wie wir statt eines

Krisennarrativs die gemeinsame Arbeit an einem glaubwürdigen Zukunftsbild stärken können. Konkret ging es darum, wie wir die Mitarbeitenden in ihren individuellen Arbeitsbereichen – also in den dm-Märkten, am Unternehmenssitz in Karlsruhe und in unseren Logistikzentren – unterstützen können, offen, kreativ und innovativ mit Veränderung umzugehen. Wir wollten sie ermutigen, Neuem offen zu begegnen und durch Ausprobieren selbst zu neuen Lösungen zu finden.

Unsere Unternehmenskultur leitet uns dabei: Das Zutrauen in die unternehmerische Handlungs- und Erneuerungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden ist Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von dm. Sie macht aber auch deutlich: Eine ausschließlich fachliche Weiterbildung reicht hier

nicht aus. dm investiert schon lange in ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung, unter anderem in künstlerische Angebote. So feiern wir beispielsweise in diesem Jahr das 25-jährige Jubiläum von „Abenteuer Kultur“, einem achttägigen Theaterworkshop, der bei uns fester Bestandteil von Ausbildung und Studium ist. Allen Mitarbeitenden steht Lernzeit zur Verfügung, die sie eigenverantwortlich planen und gestalten. Ihre Führungskräfte – bei dm werden sie „Mitarbeiterverantwortliche“ genannt – begleiten dabei. Lernangebote sind allerdings nicht verpflichtend und müssen sowohl bedarfsgerecht sein als auch transparent in Bezug auf ihren Mehrwert im Arbeitsalltag.

2024 führten wir mit allen Unternehmensbereichen eine breite Recherche zu relevanten Zukunftskompetenzen durch. Wir stellten fest: Es braucht nach Ausbildung und Studium weitere Angebote, um sich gezielt mit Kompetenzen wie bewusster Wahrnehmung, Mut, Kreativität, experimenteller Problemlösefähigkeit und mit Innovationsprozessen zu beschäftigen. All das sind abstrakte Aspekte, die aber wichtige Basis für Veränderungsfähigkeit sind. Unser Ziel war es, alle Mitarbeitenden mit einem entsprechenden Lernangebot zu erreichen. Dafür war es notwendig, einen möglichst einfachen Zugang zu schaffen mit

DAS UNTERNEHMEN

dm ist ein Drogeriemarkt und Omnichannel-Anbieter für Drogerieprodukte in Deutschland und Europa. In Deutschland arbeiten rund 63 600 Beschäftigte bei dm, das Unternehmen betreibt hierzulande mehr als 2150 Märkte. Europaweit hat das Unternehmen rund 93 000 Beschäftigte in mehr als 4200 Märkten.

niedriger Reisebelastung, angemessenen Kosten und verträglichen Abwesenheiten. Es sollte ein wirksames, transferstarkes Angebot konzipiert werden, das bis in den Arbeitsalltag reicht und Input mit Phasen des selbstständigen Übens und gemeinsamen Reflektierens verknüpft.

Kunst und Arbeitsalltag

In einem Folgeprojekt suchten wir 2025 passende Kooperationspartner und trafen auf „Vorstellungskraft X“, eine Initiative, die Kunst und Unternehmen zusammenbringt, um Transformationsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Uns beschäftigte die Frage, wie man innovatives und divergentes

NETWORKING FORUM

**WIE ENTGELTSTRUKTUREN UND BENEFITS
GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL UND DEN
GENDER PAY GAP IM ASSET UND PENSION
MANAGEMENT HELFEN**

**JETZT
PROGRAMM
ENTDECKEN!**



Dr. Marko Brambach
Mitglied des Vorstands
Pensions-Sicherungs-Verein AG



Florian Frank
Senior Managing Director
Head of Work & Rewards
Germany and Austria
WTW



Tanja Hahlen
Vorständin
Pensionskasse für die
Deutsche Wirtschaft

Es braucht Angebote, um sich mit Kompetenzen wie bewusster Wahrnehmung, Mut und Kreativität zu beschäftigen.

Denken hautnah erleben konnte, statt nur darüber zu sprechen. „Vorstellungskraft X“ stellte uns die Gegenfrage: Wie können wir eine andere Zukunft gestalten, wenn wir nicht in der Lage sind, sie uns vorzustellen? Können wir unsere Vorstellungskraft trainieren? Gemeinsam entstand so das Seminar „Kreativität entfalten – Zukunft gestalten“. Es besteht aus einem Tag Kreativitäts-Workshop in Präsenz und einem zweistündigen, digitalen Follow-up etwa zwei Wochen später.

Gelernt wird nicht im Seminarraum, sondern direkt im Atelier, wo die Spuren künstlerischer Prozesse allgegenwärtig sind. Die Standorte sind in Ballungszentren, die über ganz Deutschland verteilt und für unsere Mitarbeitenden gut zu erreichen sind. Durch die Seminare führt kein haus-eigener Referent oder externer Moderator, sondern

Künstlerinnen und Künstler, die von „Vorstellungskraft X“ und dem anhand ihrer Kompetenzen ausgewählt werden. Sie werden dann gemeinsam mit den Teilnehmenden künstlerisch tätig und reflektieren mit ihnen ihre Denk- und Schaffensprozesse. Jedes Seminar ist anders – jede Künstlerin und jeder Künstler teilt seine persönlichen Herangehensweisen. Aber alle orientieren sich an demselben Seminarrahmen.

Die Künstlerinnen und Künstler geben Einblicke in ihr Schaffen, teilen Herausforderungen und regen dazu an, über Wahrnehmungsübungen den gewohnten Spielraum zu verlassen. Die Teilnehmenden lernen anhand verschiedener künstlerischer Arbeitsweisen, wie bildnerischem Gestalten, Fotografie, Grafik oder Performance, mit neuen Ausdrucksformen zu experimentieren und konkrete Herausforderungen zu lösen.

Die Teilnehmenden und die Künstlerin oder der Künstler tauschen sich dabei über ihre Erfahrungen im Prozess aus und nehmen arbeitsrelevante Aspekte in den Fokus: Sie reflektieren zum Beispiel, wie sie zu neuen Gedanken kommen und wie der Übergang von Exploration zur zielgerichteten Umsetzung einer Idee gelingt. Sie erleben, wie sie mit Komplexität umgehen und Zusammenarbeit in agilen Kontexten gestalten können. Dabei wird sichtbar gemacht, wo die neuen Impulse im Alltag anknüpfen konnten, welche Gedanken sich daraus entwickelt haben und zu welchen neuen Handlungen das geführt hat.

PRAXISTIPP

Lernen mit Kunst

- 1** Mit „Vorstellungskraft X“ haben wir einen professionellen Kooperationspartner gefunden, der es uns leicht macht, künstlerische Ansätze einzubeziehen und Verbindungen zu Künstlerinnen und Künstlern aufzubauen. Das erleichtert uns die Seminarorganisation, schafft verlässliche Prozesse und sichert dennoch offene Räume für Dialog und das Erleben von Unvorhergesehenem.
- 2** Im Mittelpunkt steht die Beschäftigung mit dem künstlerischen Prozess und welche Mehrwerte dies im Arbeitsalltag bei dem entfalten kann – also kein arbeitsbezogenes Fachthema.
- 3** Die unternehmensinterne Kommunikation unseres neuen Workshops stellte uns vor Herausforderungen, doch wir konzentrierten uns auf das, was uns auch im Angebot wichtig war: Erleben statt Lesen. Interessenten finden nicht nur einen Informationstext, sondern einen speziell für dieses Lernangebot erarbeiteten Ort auf unserer internen Lernplattform. In Kurzvideos stellen sich dort die Künstlerinnen und Künstler persönlich vor, Kolleginnen und Kollegen sprechen über ihre Erfahrungen mit künstlerischen Ansätzen, und Mitarbeiterverantwortliche teilen, warum ihnen dieses Lernangebot für den Arbeitsalltag wichtig ist.

Pilotierung und Evaluation

Seit dem Start der deutschlandweiten Pilotierungsphase im Februar 2026 haben 61 Teilnehmende das Lernangebot wahrgenommen, darunter auch viele Führungskräfte. Alle Gruppen wurden qualitativ evaluiert, und ihr Feedback hat uns überwältigt. Von Projektarbeit über Ladenbild im Drogeriemarkt bis hin zu persönlicher Organisation im Alltag und gelingender Teamarbeit nahmen unsere Kolleginnen und Kollegen vielfältige Mehrwerte aus dem Seminar mit und konnten direkten Bezug zu ihrer Arbeit herstellen. In der nächsten Evaluation wollen wir erkunden, welche weiteren Initiativen aus dem Projekt heraus entstanden sind. ●

AUTORINNEN

Theresa Durand,
Bereichsverantwortung Lernen
und Entwicklung bei dm-drogerie markt

Anabelle Joho,
Mitarbeitendenplanung und
Talententwicklung

Ardita Januzi,
Lernen und Entwicklung

BusinessBike zieht Bilanz der „Business meets Bike Challenge“

64 Unternehmen, über 116.000 Kilometer und fast 18 Tonnen CO₂-Ersparnis – die „Business meets Bike Challenge“ vom Dienstradleasinganbieter BusinessBike hat die eigenen Erwartungen deutlich übertroffen und demonstriert erfolgreich das Potenzial betrieblicher Mobilitätsinitiativen.

Am 3. Juli endete die bundesweite „Business meets Bike Challenge“ von BusinessBike mit einem starken Ergebnis: 64 Unternehmen radelten gemeinsam 116.640 Kilometer und sparten dabei 17.945 Kilogramm CO₂ ein (in der Auswertung entsprachen 6,5 Kilometer einem Kilogramm CO₂).

Das Ziel der Aktion wurde damit deutlich übertroffen. Einen Monat lang bot sie Unternehmen den Anlass, Radfahren als festen Bestandteil des Arbeitsalltags zu etablieren. Die durchweg positive Resonanz und die beeindruckenden Zahlen zeigen, wie gut diese sportliche Initiative von den Belegschaften angenommen wurde.

Stefan Page, Geschäftsführer von BusinessBike, blickt zufrieden auf das Ergebnis: „Dass so viele Mitarbeitende teilgenommen haben, hat unsere Erwartungen deutlich übertroffen. Diese riesige Teilnehmergemeinschaft hat eine Dynamik entfacht, die nicht mit dem Ende der Challenge aufhört, sondern das Mobilitätsverhalten in den Betrieben auch über den Aktionszeitraum hinaus positiv beeinflussen wird“, so Page.

Die Sieger der drei Kategorien im Überblick

In der Kategorie der Kleinunternehmen bis 50 Mitarbeitende sicherte sich der Anbieter von Pharma-CRM-Systemen „ysura GmbH“ aus München mit 3.839 Kilometern und 591 kg eingespartem CO₂ den ersten Platz.

Im Mittelstand bis 250 Mitarbeitende radelte sich der traditionsreiche Familienbetrieb für Präzisionsbauteile „Kreyenberg GmbH“ aus Norderstedt mit 4.580 Kilometern und 705 kg CO₂-Ersparnis ganz nach vorn.

Unter den Großunternehmen ab 250 Mitarbeitenden holte sich die „Sopra Steria SE“ aus Hamburg den Sieg. Die Management- und Technologieberatung brachte ihre Dynamik erfolgreich auf die Straße und sammelte sensationelle 16.285 Kilometer, was einer CO₂-Einsparung von 2.505 kg entspricht.

Isabella Mudrick, Senior Professional Sustainability and CSR und Teamlead Travel & Expense von Sopra Steria fasst zusammen: „Wir freuen uns sehr, Teil der diesjährigen Business meets Bike



Challenge gewesen zu sein. Mit viel Engagement, Motivation und Teamgeist hat unser Team unsere Herzensthemen Nachhaltigkeit und Gesundheit aktiv gelebt und zum Erfolg dieser großartigen Aktion beigetragen“, so Mudrick.

Der bleibende Mehrwert für Unternehmen

Der positive Effekt der „Business meets Bike Challenge“ wirkt weit über den Aktionszeitraum hinaus. Für Arbeitgeber bringt das einen doppelten Mehrwert: Die kilometerstärksten Unternehmen jeder Kategorie erhielten eine Profi-E-Bike-Ladestation für ihren Standort. Zudem lassen sich die erradelten CO₂-Einsparungen direkt in Nachhaltigkeitsberichte und ESG-Dokumentationen einbinden. Darüber hinaus verlor BusinessBike unter allen Teilnehmenden Gutscheine für Fahrradequipment im Wert von bis zu 100 Euro.

BUSINESSBIKE

Telefon: 09132 6459 202
E-Mail: anfrage@businessbike.de
www.businessbike.de



„Trennung zwischen Lernen und Arbeit verschwindet“

Wie nimmt man eine globale Belegschaft in der KI-Transformation mit – und wen erreicht man dabei nicht? Martin Hess über die Lernstrategie bei Boehringer Ingelheim, die 30-Prozent-Regel und Prompting als Schlüsselkompetenz.

Interview: Christina Petrick-Löhr



Martin Hess verantwortete bis vor Kurzem die globale Learning-and-Development-Funktion des Pharmaunternehmens Boehringer Ingelheim, die unter dem Namen „Boehringer Ingelheim University“ auftritt. Inzwischen ist er Global HR Business Partner Tiergesundheit für Emerging Markets.

→ **Personalwirtschaft: Herr Hess, welche Rolle spielt HR in der KI-Transformation bei Boehringer Ingelheim?**

Martin Hess: Eine ganz entscheidende, und das aus mehreren Gründen. Der erste ist naheliegend: Die Learning-and-Development-Funktion sitzt ja traditionell in HR. Es gehört zu unserem Kernauftrag, erfolgskritische Skills zu identifizieren und voranzutreiben. Das tun wir natürlich auch beim Thema KI

und zwar bereits seit Jahren. Der zweite Grund ist fast eine Gegenfrage: Wer, wenn nicht wir, sollten hier eine wichtige Rolle spielen? Allerdings – und das ist mir wichtig – wäre es ein bisschen vermessen, wenn HR für sich behaupten würde, wir sind jetzt die Chef-Erklärer von KI. Das sind wir ganz sicher nicht.

Was meinen Sie damit konkret?

Nehmen Sie unsere Data X Academy. Die ist innerhalb der IT angesiedelt und hat den Auftrag, KI-Trainings für alle Qualifikationsstufen bereitzustellen – vom Anfänger bis zum Data Scientist. HR und insbesondere die University bieten den virtuellen Campus, liefern die didaktische Infrastruktur sowie die Qualitätsstandards. Die IT liefert das fachliche Know-how. Das ist eine Arbeitsteilung, die sehr gut funktioniert.

Welche Funktion hat dabei die Boehringer Ingelheim University?

Sie bietet mit ihrem virtuellen Campus den zentralen Lernort im Konzern – aber nicht als zentralistisches Konstrukt, sondern als föderalistisches Modell. Dutzende Akademien aus verschiedenen Unternehmensteilen, Funktionen und Ländern stellen ihre Inhalte auf dem gemeinsamen virtuellen Campus bereit. Das bedeutet: Jeder und jede Mitarbeitende weltweit, ob im Vorstand oder Praktikum, hat gleichermaßen Zugriff auf dieselben Lerninhalte. Auf jedem Gerät – auch auf dem privaten Smartphone. Anytime, anywhere, on any device.

Wie fundiert sollten KI-Kenntnisse bei der breiten Belegschaft sein?

Dazu gibt es eine relativ neue Harvard-Studie, die ich sehr interessant finde. Harvard spricht von der 30-Prozent-Regel: Man muss das Thema KI zu 30 Prozent durchdringen, um für den eigenen Job genug davon zu verstehen und maximalen Impact zu haben. Das Ziel ist also nicht, aus allen Führungskräften und Mitarbeitenden KI-Experten zu machen. Manche müssen das – und sollten es besser auch tun. Aber für die meisten geht es um die fundamentalen Prinzipien und Basiswissen im Umgang. Die wichtigste Grundkompetenz ist ohne Zweifel das Prompting.

Warum gerade Prompting?

Weil es die fundamentale Fähigkeit ist, auf der alles andere aufbaut. Wenn ich

es geschafft habe, den Mitarbeitenden beizubringen, wie man gut promptet, ist es eigentlich sekundär, ob ChatGPT plötzlich auch Bilder generieren kann oder ob man Microsoft Copilot oder eine andere KI nutzt: Das Grundprinzip bleibt dasselbe, egal welche neuen Funktionen ein Tool hinzugewinnt. Und dieses Grundprinzip lässt sich in sehr unterschiedlichen Arbeitskontexten anwenden – ob jemand im Sales, in Corporate Affairs oder als HR Business Partner arbeitet.

Boehringer Ingelheim hat bereits seit 2022 eine unternehmensinterne, gesicherte ChatGPT-Lizenz. Warum haben viele Beschäftigte diese lange nicht genutzt?

Weil Unsicherheit da war. Die Leute haben sich gefragt: Was passiert mit den Daten? Darf ich das wirklich benutzen? Das sind legitime Fragen. Und die haben wir zum Anlass genommen, aktiv zu werden – mit einer weltweiten cross-funktionalen Kampagne im Mai letzten Jahres.

Was steckte hinter dieser Kampagne?

Der Name war ein Wortspiel: „M-AI“ – weil KI, auf Englisch AI, im Monatsnamen steckt. Als deutsches Unternehmen funktioniert das. Kern der Kampagne war ein Video, das wir gemeinsam mit Experten aus den zuständigen Funktionen wie IT und Legal produziert haben und kompakt die wichtigsten Fragen rund um den verantwortungsvollen KI-Einsatz beantwortete: Was kann ich mit den Tools anfangen? Was ist erlaubt, was nicht? Wo finde ich die Anwendungen? Darüber hinaus haben wir Inhalte für Fortgeschrittene und Profis bereitgestellt. Ergänzt haben wir das durch einen konzernweiten Wettbewerb.

Was für ein Wettbewerb war das?

Wir haben alle Mitarbeitenden eingeladen, ihren persönlichen Lieblings-Use-Case für KI einzureichen – als kurzes Video, als Dokument, in welcher Form auch immer. Eine Jury hat die Beiträge in verschiedenen Kategorien bewertet, es gab Preise zu gewinnen. Das Ziel war, eine Community-Dynamik zu erzeugen: Der Anfänger hört vom Anfänger, wie das Tool ihm geholfen hat. Der Data Scientist lernt vom Data Scientist. Peer Learning also, wenn auch in asynchroner Form.

Hat das funktioniert?

Eindeutig ja: In den drei Monaten vor der Kampagne war die Nutzung der KI-Tools monatlich um etwa vier Prozent gestiegen, während der Kampagne um 81 Prozent.

Welche Gruppen von Mitarbeitenden erreichen Sie mit solchen Maßnahmen – und welche nicht?

Ich kenne von den vielen Austauschen mit anderen Learning-and-Development-Leuten aus anderen Konzernen nur ganz wenige Beispiele, wo es gelingt, mit solchen Angeboten Kolleginnen und Kollegen in der Produktion zu erreichen. Hauptzielgruppe sind deshalb Mitarbeitende im Büro. Dann folgen die Customer-Facing-Functions wie der Außendienst. Die Produktionsbelegschaft – alles andere wäre gelogen und unrealistisch – haben wir damit kaum erreicht.

Wie erklären Sie sich das?

Es ist keine Frage des Zugangs. Der Virtual Campus ist technisch niedrigschwellig gestaltet – auch auf dem privaten Smartphone nutzbar. Das Problem ist ein anderes: In Manufacturing haben die Beschäftigten eine eingeschränkte Verfügbarkeit über ihre Arbeitszeit. Da muss man andere Wege finden.

Gibt es bei Boehringer ein festes Zeitkontingent für Weiterbildung?

Nein – und das ist eine bewusste Entscheidung. Wir sind der Überzeugung, dass es ein gangbarer Weg ist, von solchen Zeitkontingenten abzusehen. Das hängt mit einer grundlegenden Frage zusammen: Was ist Lernen überhaupt? Mitarbeitende lernen natürlich auch während und bei der Arbeit. Die Trennung zwischen Lernen und Arbeiten ist etwas, was zunehmend verschwindet. KI ist aus Learning-and-Development-Sicht eigentlich ein lang gehegter Traum, der wahr wird: Ich kann plötzlich individualisiert, personalisiert – wir sagen hyper-personalized – Lerninhalte liefern. „In the flow of work“ war bisher eher Wunschdenken als Realität. KI macht es erstmals technisch umsetzbar.

Trotzdem müssen Sie erklären können, ob Ihre Maßnahmen wirken. Wie messen Sie Lernerfolg?

„Messen“ halte ich für ein viel zu starkes Wort. Den Lernerfolg messen – das kann

niemand. Was wir tun können, ist uns über Indizien der Sache anzunähern. Bei KI-Tools können wir bei der IT anfragen, wie häufig die Tools genutzt werden, wie sich die Nutzung über die Zeit entwickelt. Das haben wir im Kontext der M-AI-Kampagne getan und sehr schöne Ergebnisse gesehen. Ein zweiter Ansatz: Auf dem Virtual Campus können Mitarbeitende ihren Lebenslauf hochladen, eine KI leitet daraus Kompetenzvorschläge ab, die die Person selbst bestätigt oder korrigiert. Darüber werden Entwicklungen auf Team- und Organisationsebene sichtbar. Wir nutzen verfügbare Datenpunkte, die insgesamt allerdings ein stimmiges Bild ergeben.

Welche Rolle spielen Führungskräfte in Ihrer KI-Strategie?

Eine sehr zentrale. Jede Führungskraft hat großes Interesse, dass das eigene Team noch performanter ist. Wer Führungskräften konkrete Wege aufzeigt, wie KI-Kompetenz die Teamleistung steigert, aktiviert damit indirekt auch die Mitarbeitenden. Das ist das gute alte Prinzip „What’s in it for me“ – auf Mitarbeitenden- wie auf Führungsebene.

Wie werden Führungskräfte weitergebildet?

Es gibt eine Leadership Academy innerhalb der University, die sich auch mit Führen im KI-Kontext befasst. In unseren Führungsprogrammen schult die Data X Academy Führungsteams in kleineren Gruppen – theoretisch und praktisch. Unser globales HR-Leadership-Team, also die HR-Direktorinnen und Direktoren aller Länder sowie das globale Leitungsteam, hat schon früh im vergangenen Jahr an einem Nachmittag ein KI-Upskilling erlebt. Jede und jeder davon hat da einen eigenen Agenten in Copilot programmiert.

Was hat das gebracht?

Die Diskussion über KI in unserer Funktion hatte schon am nächsten Tag eine spürbar andere Qualität. Wenn Entscheider verstehen, was diese Tools können – und was sie nicht können, das ist fast noch wichtiger –, können sie das Thema ganz anders steuern. Das war für mich der Beweis dafür, dass praktische Erfahrung mit diesen Tools keine nette Ergänzung ist, sondern Voraussetzung für gute Steuerungsentscheidungen. ●

Kolumne: Wie Ausbildung gelingt

Im September startet die neue Azubi-Kohorte, sie ist bunt, divers und heterogen. Das ist Herausforderung und Chance zugleich, meinen unsere Kolumnisten Miriam Schöpp und Dirk Werner.

→ Stellen Sie sich vor, Sie starten im September eine neue Ausbildungsgruppe. Vier Azubis, vier Lebensläufe, zwei Ausbildungsberufe. Da ist Abiturientin Lena, die eigentlich Psychologie studieren wollte, Karim, der mit 24 Jahren nach einem abgebrochenen Studium und einigen Jobs endlich weiß, was er will, Fatima, die erst seit drei Jahren in Deutschland ist und mit der Fachsprache kämpft. Und schließlich Jonas, der mit Hauptschulabschluss und einer Menge Praxiserfahrung aus dem elterlichen Betrieb kommt. Willkommen in der Realität der dualen Ausbildung 2026.

Vielfalt ist die neue Normalität

Wer glaubt, Heterogenität sei ein vorübergehendes Phänomen, irrt. Laut dem Datenreport 2025 des Bundesinstituts für berufsbildung (BIBB) kommen heute neue Auszubildende aus dem gesamten Spektrum schulischer Vorbildung: von Jugendlichen ohne Schulabschluss bis hin zu Studienabbrechern. Sieben von zehn der neuen Azubis haben einen mittleren Schulabschluss oder höher – gleichzeitig startet jedes Jahr mehr als jeder vierte Azubi mit Hauptschulabschluss oder ohne formalen Abschluss. Weiteres Problem: In den letzten zehn Jahren haben sich die Schulleistungen deutlich verschlechtert. Ein Schulabschluss mit guten Noten bedeutet nicht automatisch, dass jemand strukturiert lernen, Texte verstehen oder mathematische Zusammenhänge anwenden kann, zeigt die PISA-Studie 2022.

Wie geht individualisiertes Lernen?

„Individualisiertes Lernen“ ist ein Konzept, das in Bildungsdebatten gerne gefordert wird und in der Praxis schwer umzusetzen ist: Menschen lernen unterschiedlich schnell und auf verschiedenen Wegen. Wer das ignoriert, verliert Azubis – durch Überforderung oder Langeweile. Was hilft konkret?

Lernstandsdiagnose zu Beginn: Ein kurzer Einstiegstest, ergänzt um ein intensives Gespräch, gibt Auszubildenden wertvolle Hinweise. Was kann die Person schon? Wo braucht sie Unterstützung? Welche Stärken bringt sie mit?

Lernbegleitung statt Unterweisung: Nicht jeder Azubi muss denselben Weg zum Ziel gehen. Wer schneller vorankommt, kann vertiefende Aufgaben übernehmen, Zusatzqualifikationen erwerben oder Kolleginnen und Kollegen unterstützen. Wer mehr Zeit oder Unterstützung braucht, bekommt sie – ohne das Gefühl, zu versagen.

Digitale Tools als Unterstützung, nicht als Ersatz: Lern-Apps, erklärende Videos, digitale Berichtshefte mit Sprachunterstützung – all das kann helfen, Lücken zu schließen. Wichtig ist: Diese Tools ersetzen keine menschliche Beziehung, sie ergänzen sie.

Sprache ist kein Luxusproblem

Ein Thema, das in vielen Betrieben noch immer unter den Tisch fällt, ist Sprachkompetenz. Wer Deutsch nicht als Muttersprache spricht oder aus einem bildungsfernen Haushalt kommt, hat es in der Ausbildung strukturell schwerer. Doch mit Unterstützung geht vieles: Berufsbegleitende Sprachkurse, Tandems mit erfahrenen Kollegen, eine bewusst einfache und klare Kommunikation im Arbeitsalltag kosten wenig Geld, aber schenken Aufmerksamkeit und Zeit.

Kulturelle Vielfalt als Ressource

Kulturelle und soziokulturelle Unterschiede in Ausbildungsgruppen sind Realität. Daraus können unterschiedliche Vorstellungen von Hierarchie, Pünktlichkeit, Kommunikationsstilen oder dem Verhältnis zwischen Privatleben und Beruf erwachsen, die zu Missverständnissen führen können. Der entscheidende Unterschied liegt darin, ob ein Betrieb diese Unterschiede als Störfaktor behandelt oder als Lernchance.

Und noch etwas: Azubis mit Migrationshintergrund bringen oft Mehrsprachigkeit, internationale Perspektiven und eine hohe Resilienz mit. Betriebe, die das erkennen und nutzen, haben einen echten Wettbewerbsvorteil – gerade im Umgang mit einer zunehmend diversen Kundschaft.

Unsere Botschaft ist unromantisch: Es geht nicht darum, Heterogenität schönzureden. Aber wer ausbildet, als wären alle gleich, wird scheitern. ●

AUTORIN UND AUTOR

Autorin und Autor der Kolumne sind **Miriam Schöpp**, Senior Referentin für Berufliche Bildung am KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln und **Dirk Werner**, Leiter des Themenclusters Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte am KOFA.



Europas führende
Plattform für People
& Organisational
Performance

ZUKUNFT PERSONAL 26

TEAM HUMAN × AI

Smarter mit Menschen,
menschlicher mit KI.
Das neue Wir.

ZP EUROPE
15. – 17. September
2026, Köln

SAVE THE DATE

Personalmesse
20. – 21. Oktober 2026, München

JETZT DEIN
KOSTENFREIES
ZPE TICKET
SICHERN!



Ticketcode: MLP

LEADERSHIP & CULTURE

Auftakt

Vertrauen zu
Führungskräften fehlt

59

DEI-Frage

Die Arbeit als Diversity
Manager bei Axa Schweiz

60

Traumabegleitung

Mitarbeitende in schweren
Zeiten unterstützen

78

SPECIAL MITARBEITERBEFRAGUNG

Round Table

Künstliche Intelligenz
verändert den Markt

62

Befragungen mit KI erstellen

Vorteile und Risiken
Künstlicher Intelligenz

66

Synthetische Daten

Worauf Unternehmen
achten müssen

70

Bereit für KI

Wie Ipsos die KI-Readiness
der Belegschaft erfasst

74

KOMMENTAR

Der sichere Hafen

Von Angela Heider-Willms



Ob es darum geht, offen über körperliche Beschwerden zu sprechen oder sich beim Arbeitgeber als queer zu outen: Aktuelle Umfragen (siehe rechts) zeigen wiederholt, dass sich eine hohe Prozentzahl von Mitarbeitenden dies nicht traut. Offensichtlich vermittelt ein großer Anteil an Führungskräften das Gefühl, bei Gesprächen über sensible persönliche Themen nicht verständnisvoll und unterstützend zu reagieren.

Sorgen in sich hineinzufressen und möglicherweise in Angst vor Repressalien unter Druck oder Schmerzen weiterzuarbeiten, kann kaum förderlich für Arbeitsklima oder die Produktivität sein. Es ist an den Führungskräften, hier entgegenzuwirken und den Arbeitsplatz zu einem Ort der psychologischen Sicherheit zu machen. Schon kleine Gesten der Führungskraft können dabei einen großen Unterschied machen: Regelmäßige kurze Check-ins mit den Mitarbeitenden, offen Verständnis für Probleme signalisieren, respektlose Bemerkungen im Team sofort unterbinden. All dies kann helfen, ein Fundament für mehr Vertrauen zu legen.

JETZT AUF PW+

- **Mittleres Management:** Räumt KI damit auf?
- **Chronisch erkrankt:** Wie können Unternehmen Betroffene unterstützen?

Mehr auf personalwirtschaft.de

UMFRAGE

Tabuthema Menstruation

Zyklusbedingte Beschwerden können die Arbeitsleistung beeinträchtigen. Doch Betroffene verschweigen sie lieber.

Menstruation ist für viele am Arbeitsplatz ein Tabuthema. Das zeigt eine aktuelle Umfrage im Auftrag von Voiio (Eigenschreibweise voiio), Anbieter der gleichnamigen Employee-Assistance-Plattform. Dafür wurden 1051 Frauen im Durchschnittsalter von 36 Jahren befragt. Mit 78 Prozent gab eine große Mehrheit an, dass Menstruationsbeschwerden einen Einfluss auf ihren Arbeitsalltag haben. Diese umfassen ein weites Spektrum und können von Kopfschmerzen über Muskelkrämpfe auch schnellere Erschöpfung zur Folge haben. Zwei Drittel der Befragten geben Letzteres für ihren Arbeitsalltag an, über die Hälfte berichtet von schwankender Leistungsfähigkeit, 48 Prozent von Konzentrationsproblemen.

Gleichzeitig haben 45 Prozent aller Befragten den Eindruck, diese Probleme auf der Arbeit nicht ansprechen zu

können. 47 Prozent sagen, sie versuchen normal weiterzuarbeiten. 36 Prozent nehmen Medikamente ein. Lediglich 18 Prozent haben sich wegen Menstruationsbeschwerden bereits einmal krankgemeldet, und nur 5 Prozent tun dies regelmäßig.

Die Umfrage zeigt, dass es hier bei HR einen großen Nachholbedarf gibt. Denn nur 8 Prozent der Befragten können offen mit ihrer HR-Abteilung über ihre Menstruationsbeschwerden sprechen. 59 Prozent wünschen sich hier einen offeneren Umgang. „Gerade Personalabteilungen und Führungskräfte sollten hier stärker als bisher ihrer Verantwortung gerecht werden und Rahmenbedingungen schaffen, die betroffene Frauen entlasten, ohne sie zusätzlich unter Rechtfertigungsdruck zu setzen“, sagt Kerstin Michels, Geschäftsführerin von Voiio. (ahw)

UMFRAGE

Diversität ausbaufähig

Eine Umfrage zeigt: In vielen Unternehmen hat Diversität eine geringe oder keine Relevanz.

Seit 2021 wird von der Prout at Work Foundation am 7. Juli der Pride Day Germany ausgerufen. Anlässlich des Aktionstags veröffentlichte die Initiative eine Umfrage, für die zwischen Oktober 2025 und März 2026 rund 2100 Personen befragt wurden.

Dabei gaben mit 55 Prozent über die Hälfte der Befragten an, Chancengleichheit und Diversität in der Gesellschaft als relevant oder sehr relevant einzustufen. Doch 29 Prozent berichteten, dass diese Werte an ihrem Arbeits-

platz nur einen geringen oder keinen Stellenwert haben. „Diversität ist kein „Nice-to-have“, sagt Albert Kehler, Vorstandsvorsitzender bei Prout at Work. Damit Vielfalt mehr sein könne als nur ein Lippenbekenntnis, bräuchte es mehr als das Engagement einzelner.

Dies hat auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese wird in Unternehmen, die Diversität fördern, von 81 Prozent der Befragten als hoch oder sehr hoch angegeben, nur von 52 in Unternehmen, die es nicht tun. (ahw)

„Wie kann Inklusion mehr als ein Unternehmenswert sein?“

Wie schaffen es Diversity-Manager, dass Inklusion nicht nur auf der Unternehmensebene verankert ist, sondern auch in den Teams ankommt? Eine Frage an Patrick Weber, DEI-Verantwortlicher der Axa Schweiz.

Interview: Lena Onderka

DIE DEI-FRAGE

Obwohl Diversity Management nicht neu ist, fehlen oft Berührungspunkte damit in der Praxis. Das führt auch dazu, dass sich Diversity-Manager und -Managerinnen vielerorts vor Fragen wiederfinden, auf die sie erst einmal keine klare Antwort haben. In unserer Reihe „Fragen aus der DEI-Praxis“ sammeln wir diese Fragen und mögliche Lösungsansätze.

Sie wollen zur DEI-Frage mit Patrick Weber in den Austausch gehen? Dann können Sie sich per LinkedIn an ihn wenden.



Patrick Weber ist Head of Diversity, Equity & Inclusion bei der Axa Schweiz.

Was verstehen Sie unter Allyship?

Dass sich Führungskräfte – oder auch einzelne Mitarbeitende – mit marginalisierten Gruppen solidarisieren und sie, wenn nötig, unterstützen. Für Allyship muss man sich selbst reflektieren und sich mit den eigenen Privilegien beschäftigen. Kritisch auf das eigene Denken und Handeln zu schauen, fällt uns nicht immer leicht. Dafür müssen wir im Arbeitsalltag mehr Raum finden, doch vielen fehlt es an Zeit.

Was sind weitere Ansätze?

Der zweite Hebel inklusiver und gesunder Führung ist psychologische Sicherheit: Fühlen sich die Mitarbeitenden sicher, die Person auf der Arbeit zu sein, die sie sein möchten? Haben sie das Gefühl, prinzipiell mit all ihren Facetten willkommen zu sein?

All das erfordert die kritische Auseinandersetzung mit sich selbst. Sind alle Mitarbeitenden dazu bereit?

Nicht automatisch. Daher wollen wir unseren Mitarbeitenden die Gründe näherbringen, weshalb sich diese teils anstrengende Reflexion lohnt. Wir wollen ihnen unter anderem vermitteln, wie wichtig Diversität und unterschiedliche Perspektiven für unseren Unternehmenserfolg sind. Gleichzeitig möchten wir den Mitarbeitenden zeigen, dass es sie auch persönlich weiterbringt, sich mit diesen Themen zu beschäftigen – etwa, dass sie sicherer im Umgang mit Menschengruppen sind, mit denen sie bisher noch nichts zu tun hatten. Wir wollen, dass sie wissen: Ihr alle seid bei dem Thema gefragt, habt aber auch etwas davon. ●

→ **Personalwirtschaft: Herr Weber, Sie arbeiten bei der Axa Schweiz (Eigenschreibweise AXA) mit an einer neuen Diversity- und Health-Strategie. Welche Frage ist für Sie dabei zentral, aber noch unbeantwortet?**

Patrick Weber: Wie schaffen wir es, dass Inklusion nicht nur ein Unternehmenswert bleibt, sondern im Alltag von jedem Team wirklich gelebt wird? Bisher passiert bei uns das meiste bezüglich Inklusion auf der Unternehmensebene: Es gibt Kampagnen, es gibt Sensibilisierungskurse, wir haben vier DE&I-Netzwerke, und wir teilen mit Richtlinien unsere Erwartungen an den Umgang miteinander mit. Doch wir suchen noch den passenden Ansatz, um sicherzustellen, dass Inklusion auch auf Teamebene, im Alltag, konsequent gelebt wird.

Was macht den Sprung von Unternehmenswert zum Alltagsverhalten so schwer?

In einem Unternehmen gibt es in den Teams viele Subkulturen. Bei mehreren Tausend Mitarbeitenden ist es für uns

nicht möglich, DE&I-Management fokussiert auf Teamebene anzugehen und auf jede dieser Subkulturen einzugehen. Gleichzeitig sind Ansätze, die man auch mit wenig Ressourcen umsetzen kann, für die Mitarbeitenden selbst zeitintensiv und verlangen von ihnen, sich kritisch mit sich selbst auseinanderzusetzen.

Welche Ansätze sind das?

Ein wichtiger Hebel ist die Förderung von inklusiver Führung. Wir nennen es bei der Axa Schweiz inklusive und gesunde Führung. Wie reagiere ich in kritischen Situationen, sollte ich beispielsweise eine diskriminierende Aussage gehört haben? Wie kann ich marginalisierten Gruppen das Gefühl geben, dass sie in solchen Fällen vom Team unterstützt werden? Und was kann ich schon präventiv tun, damit es gar nicht erst dazu kommt? Wir wollen Führungskräfte darin schulen, Antworten auf diese Fragen zu kennen. Allyship ist als Teil von inklusiver und gesunder Führung sicherlich ein wichtiger Hebel.

Was wäre, wenn Arbeit glücklich machen würde?

Die Finnen sind Europameister im Glücklichein – zum 9. Mal in Folge. Epassi kommt genau von dort. Wir kennen die Geheimnisse echten Wohlbefindens – und wissen, dass Arbeitgebende die Hauptrolle spielen. Wir holen dieses Gefühl nach Deutschland, mit Mitarbeiter-Benefits, die wirklich wirken.

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

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



Mehr zur aktuellen
Benefit-Nutzung

Mit Epassi Sports machen wir den Auftakt in Deutschland, und bauen auf 20 Jahre Erfahrung mit Firmenfitness von Hansefit. 2 Module sorgen für maximale Teilnahme. So bringen wir Bewegung in Teams deutschlandweit.

Doch wieso ist das eigentlich Chefsache?

Wellbeing ist kein Privatproblem und kein Nice-to-have. Es ist ein zentraler Businessfaktor: Bewegung stärkt nicht nur den Körper, sie verbessert exekutive Funktionen im Gehirn: planen, fokussieren, priorisieren. Kurz gesagt: Wer sich bewegt, ist produktiver und fokussierter. Laut der Great Employee Benefit Study fühlen sich 72 % der Beschäftigten durch Fitness-Benefits körperlich unterstützt, 65 % erleben eine bessere Work-Life-Balance, 62 % sehen darin Hilfe zur Burnout-Prävention. Wer Men-



schen dabei unterstützt, gesund zu bleiben, sich zu bewegen und ihren Arbeitsalltag positiv zu gestalten, investiert nicht nur in ihre Gesundheit. Sondern auch in Motivation, Produktivität und langfristige Mitarbeiterbindung.

Wie Epassi Sports ganz Deutschland bewegt

Das Problem vieler klassischer Sport-Benefits: Sie erreichen vor allem die, die sich ohnehin schon bewegen. Der Alltag holt den Rest ein, volle Kalender, Schichtarbeit, lange Pendelwege. Genau hier setzt Epassi Sports an, mit einem modularen Angebot. Das **Fitness Network** öffnet die Tür zu über 16.000 Sport- und Wellbeingpartnern, von Fitnessstudios über Schwimmbäder bis zu Wellness. Die **Activity Rewards** gehen einen Schritt weiter: Hier zählt nicht nur klassischer Sport, sondern jede Alltagsbewegung. Spazieren, Radfahren oder Joggen – Aktivitäten werden mit Gutscheinen belohnt.

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

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

Lust auf mehr Benefits? Epassi Sports ist erst der Anfang. Unser Angebot wächst mit euren Bedürfnissen, weitere Benefits lassen sich später einfach dazu buchen.

Wellbeing that works.

Jetzt mehr erfahren auf www.epassi.de

Das Beste aus 20 Jahren Firmenfitness – weiterentwickelt!



Menschliche Kompetenz zählt

Unternehmen werden inmitten der Wirtschaftskrise fundierter bei ihren Mitarbeiterbefragungen, während sie belanglose Projekte aufgeben. Wie Künstliche Intelligenz den Markt verändert und was die Folgeprozesse erschwert.

Von Christina Anastassiou

→ Die wirtschaftlichen Aussichten in Deutschland bleiben trüb: Der Sachverständigenrat hat seine Wachstumsprognose für 2026 gesenkt. Sparmaßnahmen und Insolvenzen prägen viele Branchen, die KI-Transformation setzt traditionelle Geschäftsmodelle unter Druck. Diese Entwicklungen wirken sich auch auf die Mitarbeiterbefragung aus. Wie genau? Dazu sind Expertinnen und Experten des Round Table Mitarbeiterbefragung (MAB) der Personalwirtschaft in den Austausch gegangen. Die Beobachtung dabei: Unternehmen führen nicht unbedingt weniger MABs durch – aber sie gehen den Prozess gezielter, fundierter und strategischer an. Belanglose Projekte werden vielerorts aufgrund eines engeren Budgets aufgegeben.

INFOS ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte Themen lädt die Personalwirtschaft Fachleute zu einem Round Table ein. Die Expertenrunde diskutierte Trends im Bereich Mitarbeiterbefragung (MAB), moderiert von **Lena Onderka, Redakteurin der Personalwirtschaft.**

Der Round Table wurde unterstützt von:

- CIP Corporate Intelligence Partners
- Effectory Deutschland
- Geva-Institut
- Ipsos
- Mercer
- Skopos View

Parallel zeigt sich laut den Teilnehmenden des Round Table eine weitere positive Entwicklung: Unternehmen sind insgesamt kompetenter bei der MAB geworden. Sie formulieren die Ziele und Hypothesen ihrer Mitarbeiterbefragungen heute wesentlich präziser – mit einem stärkeren Fokus auf steuerungsrelevante Frageblöcke, KPI-fähige Item-Sets und kompakte Fragebögen.

Auch die MAB-Formate verändern sich. So berichten Teilnehmende von Kundinnen und Kunden, die auf umfangreiche Zweijahresbefragungen verzichten und stattdessen kontinuierlich Stichproben befragen, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen – nach dem Prinzip: Handelt es sich um einen Schwelbrand, oder brennt es bereits in einem Geschäftsbereich?

Employee Listening gewinnt nach Einschätzung der Runde weiter an Bedeutung. Laut der Mercer Global Talent Trends Studie 2026, für die rund 1650 HR-Führungskräfte und 825 Investoren befragt wurden, steht Employee Experience bei HR weltweit auf Platz 1 der Prioritäten und gehöre für Investoren und Investorinnen zu den Top-3-Themen. Die entscheidende Frage sei nicht mehr, ob Unternehmen zuhören, sondern wie sie Employee Listening weiterentwickeln, um Transformation, KI-Adoption und Produktivität wirksam zu unterstützen.

Einfluss der KI

KI ist in aller Munde. Das gilt auch bezüglich der MAB. Doch hier scheinen sich viele noch in der Experimentierphase zu befinden – in der man auch auf die Nase fällt. Teilnehmende berichten von

Unternehmen, die mit eigenständig entwickelten, KI-gestützten Pulsbefragungen gescheitert sind, weil grundlegende Kenntnisse zum Aufbau und zur Durchführung einer MAB fehlten. Zugleich eröffne KI positive Möglichkeiten, etwa das Visualisieren offener Kommentare oder generell deren Analyse. Sie könne auch bereits gut zur Mustererkennung und zur Übersetzung eingesetzt werden.

Als konkrete Anwendungsmöglichkeit kommt in der Runde auch die Nutzung von Employee-Listening-Daten zur Erstellung KI-gestützter, synthetischer Personas für zentrale Mitarbeitergruppen zur Sprache. Diese Personas basieren auf Erfahrungen, Bedürfnissen und Sorgen der jeweiligen Zielgruppen in der Organisation. Dadurch können Entscheidungen und Maßnahmen bereits vor der Umsetzung aus Sicht unterschiedlicher Mitarbeitergruppen reflektiert werden. Es sei in sämtlichen Fällen jedoch Aufgabe des Menschen, die Ergebnisse zu interpretieren.

Managementverantwortung zählt

Deshalb gelte: KI sollte weder für kontextlose Interpretationen noch für automatisierte Maßnahmenempfehlungen eingesetzt werden. Eine weitere Gefahr: Mit KI können wir scheinbar viele Dinge schnell machen. Das verleite zum bloßen Tun, ohne am Ende wirklich mit Erkenntnissen aus der MAB herauszugehen.

KI sollte folglich sinnvoll eingesetzt werden. Auch weil es aus politischen Gründen unter Umständen nicht ganz sinnvoll sei, zunehmend auf das Tool angewiesen zu sein, hieß es aus der Runde. Langfristig geschäftskritische Prozesse sollten nicht von KI-Modellen abhängig sein, die kurzfristig abgeschaltet werden können, wozu es bei einem KI-Modell jüngst durch Druck vonseiten der US-Regierung gekommen war.

Probleme beim Folgeprozess

Ein weiterer Schwerpunkt der Diskussion war der Folgeprozess einer MAB. Und an dieser Stelle hakt es häufig. Dabei gilt: Der Folgeprozess ist besonders wichtig, weil hier die Veränderung im Unternehmen entsteht – das eigentliche Ziel einer MAB. Typische Hürden sind langwierige Freigaben, eine zu späte Planung und ein wenig sichtbares Commitment des Top-Managements. Dadurch können MABs nach der Ergebnispräsentation an Dynamik verlieren.

Weitere Defizite sehen die Teilnehmenden in der inhaltlichen Tiefe mancher Befragungen, so dass sich aus ihnen wenig konkrete Maßnahmen ableiten lassen, sowie in einer verbreiteten Angst vor Veränderungen bei Führungskräften. Zu häufige Pulsbefragungen erweisen sich zudem als problematisch: Führungskräfte benötigen ausreichend Zeit, um Maßnahmen umzusetzen. Werden

bereits drei Monate später erneut Daten erhoben, ohne dass Veränderungen sichtbar sind, führt das eher zu Frustration als zur Motivation bei den Mitarbeitenden. Insbesondere bei konzernweiten Befragungen fehlen häufig klare Verantwortlichkeiten und die nötige Umsetzungskraft – weshalb Großbefragungen häufiger versanden als kleinere Formate.

Eine fehlende Priorisierung kann den Folgeprozess ebenfalls hemmen – es wird also nicht zu wenig nach der MAB gemacht, sondern zu viel gewollt. Die größte Gefahr nach einer MAB ist eine überbordende Maßnahmenplanung und nicht schlechte Ergebnisse. Folge ist, dass nichts richtig umgesetzt werden kann, weil es schlichtweg nicht genügend Ressourcen dafür gibt. Nicht jede Erkenntnis braucht eine Maßnahme – entscheidend sind Relevanz, Priorisierung und Timing. Priorisierung bedeutet dabei nicht nur, festzulegen, was umgesetzt wird. Ebenso wichtig ist die bewusste Entscheidung, welche Maßnahmen entfallen oder zurückgestellt werden. Genau das wird in der Praxis häufig vergessen.

Holistischer Ansatz

Diskutiert wurde überdies die Frage, ob Unternehmen eine Plattform für alle Daten schaffen und MAB-Daten integrieren sollen. Generell ist das sinnvoll. Denn: So können MAB-Daten mit weiteren Kennzahlen wie der Customer Experience oder der Produktivität kombiniert werden. Und es erfüllt das Bedürfnis vieler Führungskräfte, belastbare operative Daten zu haben, um Zusammenhänge einordnen zu können. Es gilt aber zu beachten, dass die MAB kein App-Feature, sondern ein sensibler Organisationsprozess ist. ●

LEARNINGS

- 1** In Krisenzeiten setzen Unternehmen Prioritäten bei MABs: Fundierte Analysen gewinnen an Bedeutung, belanglose Projekte werden aufgegeben.
- 2** KI kann offene Kommentare schneller analysieren, Muster erkennen und Übersetzungen verbessern. Aber Menschen müssen die Ergebnisse interpretieren.
- 3** Der Folgeprozess wird oft zu spät geplant und durch langwierige Freigaben gebremst.
- 4** Es ist sinnvoll, wenn MAB-Daten gemeinsam mit anderen Daten verfügbar sind.
- 5** Die MAB der Zukunft hängt nicht von der Technologie ab, sondern von der Haltung des Unternehmens.

Die Teilnehmenden



Nico Branitsch
Head of Sales,
Effectory Deutschland

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Mitarbeiterbefragungen müssen vom Rückblick zum kontinuierlichen Steuerungsinstrument werden. KI kann Muster erkennen, die Einordnung und Verantwortung bleiben jedoch beim Menschen.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Langfristig geschäftskritische Prozesse sollten nicht von KI-Modellen abhängig sein, die von heute auf morgen abgeschaltet werden können.“

HOLISTISCHER ANSATZ

„Das Dashboard als neues Steuerungsinstrument spiegelt die Führung in einem kurzen, iterativen Prozess, statt alle zwei Jahre in den Rückspiegel zu schauen.“



Gerhard Bruns
Geschäftsführer, Geva-Institut

**MANAGEMENT-
VERANTWORTUNG**

„Das Erfolgsrezept bei der MAB ist eine klare Managementverantwortung beim Kunden.“

WIRTSCHAFTLICHE LAGE

„Gerade in angespannten Wirtschaftslagen besteht Bedarf nach fundierten Analysen zu Strategie, Transformation und Führung.“

NACHFOLGEPROZESS

„Wenn ich drei Monate später wieder befrage und keine Veränderungen sichtbar sind, führt das eher zu Frustration als zur Motivation.“



Janina Schönebeck
Research Manager, Ipsos

NACHFOLGEPROZESS

„Wir brauchen einen Fokus auf das Wesentliche und die Konsequenz, erkannte Handlungsfelder anzugehen.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Das menschliche Urteilsvermögen bleibt wesentlich, um Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen.“

NACHFOLGEPROZESS

„Aufgrund fehlender Verantwortlichkeiten und Umsetzungskraft versanden Großbefragungen häufiger als kleinere Formate.“

TIPPS

- **Podcast:** „Hör mal, HR!“, Folge 2 „Transformation steuern mit Mitarbeiterfeedback“
- **Buch:** „Mitarbeiterbefragung: Organisationales Feedback wirksam gestalten“ von K. Müller, R. Kempen und T. Straatmann

- **Artikel:** Fachartikel von Lena-Alyeska Hübner und Hannes Zacher in „Frontiers in Psychology“





Bernd Neuwald
Geschäftsführer, CIP Corporate
Intelligence Partners

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„KI kann offene Kommentare sehr schnell strukturieren und Muster sichtbar machen. Sie ersetzt jedoch keine professionelle Interpretation.“

WIRTSCHAFTLICHE LAGE

„Unternehmen formulieren deshalb die Ziele und Hypothesen ihrer Mitarbeiterbefragungen heute wesentlich präziser.“

NACHFOLGEPROZESS

„Priorisierung bedeutet nicht nur festzulegen, was umgesetzt wird. Ebenso wichtig ist die bewusste Entscheidung, welche Maßnahmen entfallen oder zurückgestellt werden.“



Hannah Rexroth
Senior Consultant, Skopos View

NACHFOLGEPROZESS

„Der Folgeprozess ist ganz wichtig, weil hier die Veränderung im Unternehmen entsteht.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Es ist ein interessantes Beratungsfeld für uns, KI-Projekte zu retten.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Viele Unternehmen experimentieren mit neuen Formen der Zusammenarbeit und auch KI wird die Zusammenarbeit verändern. Was wäre dann eine gute MAB?“



Eva Sziber
Principal Strategic People Advisor,
Mercer

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„KI verändert Arbeit. Employee Listening schafft die Grundlage für bessere Entscheidungen.“

NACHFOLGEPROZESS

„Die größte Gefahr nach einer MAB sind nicht schlechte Ergebnisse. Die größte Gefahr sind 27 Maßnahmen. Nicht jede Erkenntnis braucht eine Maßnahme.“

WIRTSCHAFTLICHE LAGE

„Employee Experience steht bei HR weltweit auf Platz 1 der Prioritäten und gehört für Investoren zu den Top-3-Themen.“

TIPPS

- **Buch:** „Employee Surveys and Sensing“ von William H. Macey und Alex A. Fink (Hg)
- **Buch:** „Analysing Trends and Patterns in Employee Engagement Through AI“ von Soumi Majumder und Bitan Misra

- **Buch:** „The Fearless Organization“ von Amy Edmondson

- **Report** „Global Talent Trends“ von Mercer





Feedback per Chatbot

Der Einzelhändler Globus will Künstliche Intelligenz die Mitarbeitenden befragen lassen. Was steckt dahinter, und welche Risiken gibt es?

Von Winfried Gertz

→ Seine Mitarbeitenden zu befragen, soll mittels Künstlicher Intelligenz (KI) einfacher werden. Das zumindest versprechen einschlägige Anbieter. Fragebögen ließen sich schneller erstellen denn je. Ferner könne KI aus individuellem Feedback (in Freitextfeldern) kurzerhand Muster erkennen und Stimmungen deuten, was analogen Verfahren nur mit größter Mühe gelinge. Und: Statt einen ellenlangen Frageparcours zu absolvieren, werden Mitarbeitende nun von einem Chatbot ins Gespräch verwickelt. Hier wird Klartext gesprochen; falls nicht, hakt das virtuelle Gegenüber höflich nach.

Höhere Zeiteffizienz, tiefere Analyse, mehr Dialogorientierung in „Conversations Surveys“: Für den Lebensmitteleinzelhändler Globus mit Sitz im saarländischen Sankt Wendel, der gut 60 Markthallen betreibt, klingt das nach echtem Mehrwert.

Personalleiter Markus Eckert betont, dass klassische Mitarbeiterbefragungen weder brisante Themen erkennen lassen, die die Beschäftigten umtreiben, noch dazu geeignet seien, notwendige Veränderungen einzuleiten. „Sie veranschlagen einen hohen Aufwand, werden von Mitarbeitenden als zäh empfunden und verleiten zu irreführendem Feedback.“ Erst wenn in Workshops über konkrete Veränderungsmaßnahmen gesprochen werde, kämen die tatsächlichen Probleme der Beteiligten ans Tageslicht.

Hochfliegende Erwartungen

Das soll sich ändern. Die letzte große Mitarbeiterbefragung bei Globus lag schon viele Jahre zurück, als HR-Chef Eckert sich 2025 dazu entschloss, das

Projekt völlig neu aufzuziehen. Dazu dienten ihm zwei kleinere Befragungen zur Thematik Mitarbeiterbefragungen in den Verwaltungsbereichen HR und IT, deren Resultate in die für November anberaumte Folgebefragung einfließen werden. Das mit Abstand kritischste Feedback der Mitarbeitenden: Die Befragung führt doch zu nichts.

Und hier soll KI nun das Ruder herumreißen: in Gestalt eines Chatbots, der im Dialog mit den Befragten freundlich nachhakt; indem durch KI elementare Zusammenhänge sichtbar werden und die neue Technik Globus hilft, notwendige Veränderungen durchzusetzen. Der Chatbot stellt zehn vorgegebene Fragen wie etwa „Was könnte man in Ihrem Arbeitsumfeld umsetzen, das zu unmittelbaren Verbesserungen beitragen würde?“ und „Haben Sie Feedback zum Follow-up der letzten Befragung erhalten?“ Wenn die Antwort unklar ist, hakt der Chatbot nach. Das Gespräch mit der KI kann schriftlich oder über Audio stattfinden. Der Chat wird statistisch ausgewertet und mit anderen Chatauswertungen in einem Dashboard aggregiert. Das Projektteam arbeitet später mit den Daten weiter. Dabei können Sie die KI auch danach fragen, welche Vorschläge sie hat, um die Ergebnisse

PRAXISTIPP

KI in Mitarbeiterbefragungen

Chancen

- KI erlaubt, Fragebögen schnell zu strukturieren und Fragen zu formulieren.
- Aus persönlichen Angaben in Freitextfeldern filtert KI rasch Muster und Stimmungen heraus.
- Als Alternative zu Fragebögen können Chatbots mit Mitarbeitenden sprechen, bei Verständnisproblemen nachhaken und so die Teilnahmebereitschaft positiv beeinflussen.

Grenzen

- KI ist bei der Ableitung von Zielen oder Maßnahmen ungenau. Sie zu definieren, ist Aufgabe von Führung und HR.
- Ohne Kontextualisierung von Unternehmen, Bereichen oder Teams kann KI Befragungsergebnisse nicht angemessen präzisieren.
- Durch Automatisierung werden Befragungen oberflächlicher und lassen wirksame Veränderungsimpulse vermissen.

[ka:'i:transforma'tsjo:n]

KI-Transformation zu verstehen heißt, Mitarbeitende zu verstehen.

Ist Ihre Organisation bereit für die Veränderungen, die Künstliche Intelligenz mit sich bringt? Das wahre Potenzial der KI-Transformation liegt nicht in der Technologie, sondern in den Menschen dahinter. Akzeptanz, Vertrauen, Führung, Befähigung und Veränderungsbereitschaft entscheiden darüber, ob KI-Initiativen erfolgreich werden oder scheitern.

Wir unterstützen Unternehmen dabei, Engagement, Change Readiness und Akzeptanz messbar zu machen. So erkennen Sie frühzeitig Chancen, Widerstände und Handlungsfelder.

Ipsos-Mitarbeitendenbefragungen: **Verstehen. Befähigen. Transformieren.**

Kostenfreies Webinar | 30.09.2026

„Mittelstand unter Druck: Employee Experience als Erfolgsfaktor“
Jetzt über den QR-Code anmelden.



„Ein Chatbot kann durchaus ein attraktives dialogorientiertes Verfahren ermöglichen.“

Simon Werther

zu verbessern. Personalchef Eckert ist überzeugt: „Erkennen die Menschen, dass ihr Feedback ernst genommen wird und sich etwas ändert, steigt auch ihre Bindungsbereitschaft und die Zufriedenheit mit ihrem Arbeitgeber.“

Die Erwartungen sind hochgesteckt. Dass das Vorhaben vom saarländischen Wirtschaftsministerium als Innovationsprojekt gefördert wird, unterstreicht zudem, wieviel Hoffnung mit der neuen Technik verknüpft wird. Dabei fließen alle Daten, mit denen die KI trainiert wird, auf einer cloudbasierten Befragungsplattform namens TeamRadar zusammen. Entwickelt wurde sie von Eckerts Beratungspartner B + P (Eigenschreibweise b + p) und dessen IT-Firma Skillspilot. Was zuerst in HR und IT zum Einsatz kommt, betont B + P-Geschäftsführer Christoph Glaub, soll später auf die gesamte Organisation ausgerollt werden – und neben dem Verkaufspersonal in Markthallen auch auf Bäcker und Metzger zugeschnitten sein.

Werden Mitarbeitende den Chatbot mögen und so auch ihre Vorbehalte gegenüber KI ablegen? Die Macher sind optimistisch. Von der KI versprechen sie sich, dass Verbesserungswünsche von Beschäftigten einfach besser ankommen und ernst genommen werden – und man sich deshalb der Befragung künftig wieder vertrauensvoller und zuversichtlicher zuwendet als zuvor. Auch den Datenschutz nimmt man ernst. Von Anfang an ist sowohl der Betriebsrat ins Projektteam eingebunden als auch der Datenschutzbeauftragte mitsamt einer Kanzlei, die das gesamte Projekt mit Blick auf Datensicherheit sowie informationelle Selbstbestimmung begleitet. Hier wurde auch festgelegt, dass die Chatverläufe nach der Bearbeitung gemäß der Datenschutzvorgaben gelöscht werden.

Experten begrüßen solche Experimentierfreude, ohne jedoch die Herausforderungen auszublenken, die grundsätzlich mit KI einhergehen. Laut Gallup-Forschungsdirektor Marco Nink, der sich auch mit dem Stand von Mitarbeiterbefragungen beschäftigt, könne sie beispielsweise in internationalen Befragungen „offene Antworten übersetzen, effizient clustern und thematisch verdichten“. Bedingung sei jedoch, dass die Kategorienbildung fachlich geprüft und validiert wurde.

Auch für den Psychologen Simon Werther, Professor an der Hochschule München, verfügt KI über beträchtliches Potenzial, Mitarbeiterbefragungen substanziell aufzuwerten. „Ein Chatbot kann

durchaus ein attraktives dialogorientiertes Verfahren ermöglichen, sofern er gezielt zur Erfassung von bestimmten Einstellungen eingesetzt wird“, erläutert der Gründer von HR Instruments, einer auf Feedbackinstrumente spezialisierten Firma. Sei das Ziel jedoch eine tiefgreifende Organisationsdiagnostik, die mit strategischen Überlegungen einhergeht, berge KI „die Gefahr, testtheoretische Anforderungen zu verfehlen“. Professionell geht also vor, wer jene Fragen formuliert, die neue Zusammenhänge sichtbar machen, falsche Annahmen entlarven und bessere Entscheidungen ermöglichen. So gesehen ist KI für Werther „keine ernsthafte Alternative zu Fragebögen“.

Zu erwarten, dass KI dazu beitragen könne, die Mitarbeiterbefragung von Grund auf neu zu denken, halten die Fachleute für zu hoch gegriffen. Zwar werde sie viele Arbeitsschritte erleichtern, sagt etwa Gerhard Bruns, Chef des Geva-Instituts, das sich mit internationalen Befragungen und der Personaldiagnostik für Auszubildende einen Namen gemacht hat. Viel wichtiger sei jedoch, „die richtigen Fragen zu stellen, Ergebnisse in ihrem Zusammenhang zu verstehen, Prioritäten zu setzen und gemeinsam mit Führungskräften tragfähige Maßnahmen zu entwickeln“. Mit KI ließen sich Befragungen womöglich „heterogener gestalten“, hofft Globus-Personalchef Eckert. Etwa als „Führungsinstrument in hybriden Strukturen“, wenn viele Angestellte im Homeoffice arbeiten. So unterstütze KI leitende Angestellte, zielgenauer und besser vorbereitet in den Dialog zu gehen.

Veränderung ohne Anfang und Ende

Solche Ansätze begrüßt Werther ausdrücklich. Wie er beobachtet, streben zumindest größere Unternehmen an, „grundsätzlich schneller zu werden und Befragungen wegen des Kostendrucks effektiver zu gestalten“. Auf Auswertung und Maßnahmensteuerung entfielen dabei die größten Veränderungen. Sie würden auch die größten Potenziale erschließen, sofern Unternehmen infolge ihrer Befragungen tatsächlich den betrieblichen Dialog ankurbeln wollen. Nur mit „Freude am Change“, so Werther wörtlich, sei es überhaupt möglich, dass die Menschen wieder ins Gespräch kommen. Und das ist besser, als die Kommunikation irgendwelchen Algorithmen zu überlassen. Denn so droht kognitiver Muskelschwund. ●

Jobs. Jobs. Jobs.

**XING liefert
passende Talente!**

recruiting.xing.com



Simulation und Wirklichkeit

Mit synthetischen Daten und KI-Personas können Unternehmen Mitarbeiterbefragungen bereichern. Doch es gibt Risiken und Grenzen.

Von Petra Walther

→ Ein Team bekommt die Ergebnisse seiner Mitarbeiterbefragung präsentiert. Ein Teil der Antworten stammt dabei aber nicht von realen Beschäftigten, sondern von einem Sprachmodell, das simuliert, wie diese Mitarbeitenden wohl geantwortet hätten. Was vor ein paar Jahren nach Science-Fiction anmutete, ist heute technisch längst möglich: Synthetische Daten sind in der Lage, reale Umfrageantworten nachzuahmen, synthetische Personas können simulieren, wie bestimmte Mitarbeitenden-Typen auf Fragen reagieren würden (zur genauen Abgrenzung von synthetischen Daten

und synthetischen Personas siehe Kasten, Seite 72). In der Marktforschung ist das Thema bereits fest etabliert. In der klassischen Mitarbeiterbefragung ist man indes hinsichtlich der Anwendung noch etwas zurückhaltender.

Wo der Einsatz heute schon stattfindet

Am ehesten haben sich synthetische Verfahren bislang dort etabliert, wo es nicht um die klassische jährliche Vollbefragung geht. „Synthetische Daten werden heute im Bereich Produktentwick-

„Damit synthetische Daten eine gute Qualität haben, müssen sie auf realen Daten basieren.“

Ingrid Feinstein

lung und Demos eingesetzt. Keinen Einsatz finden diese Daten hingegen im Bereich des Reportings klassischer Organisationsentwicklung“, berichtet Klaus Konrad, Offering Design Director bei Effec-tory. Anders sehe es bei synthetischen Personas aus: Diese seien im Bereich des EX-Designs, also der systematischen Gestaltung und Verbesserung der Mitarbeitererlebnisse in einem Unternehmen, verbreitet und Teil vieler Methoden – etwa um die Employee Experience beim Onboarding zu verbessern. „Als Instrument zur Entwicklung personalisierter Employee Experiences sind Personas sehr effektiv, da sie datengestützt sind“, sagt Konrad. Als Beispiel nennt er die Beschreibung eines neuen Mitarbeitenden, der „typischerweise ein hohes Maß an Engagement und einen erhöhten Bedarf an

Informationen zu betrieblichen Prozessen und Verfahren“ hat.

Auch Ingrid Feinstein, Director Employee & Organizational Research bei Ipsos, sieht den Einsatz aktuell hauptsächlich außerhalb des klassischen Mitarbeiterbefragung-Kerngeschäfts. Gründe dafür seien insbesondere Akzeptanzfragen: „Damit synthetische Daten eine gute Qualität haben, müssen sie auf realen Daten basieren. Die Berechnung muss transparent dargelegt werden. Hier steigen viele aus“, sagt sie. „Zudem geht es im Kontext von Mitarbeiterbefragungen auch um Einbindung. Durch die synthetische Generierung von Daten fehlt dieser entscheidende Schritt.“ Vorstellbar sei der Einsatz eher bei strategischen Themen, die nicht einer Vollbefragung bedürfen und wo es nicht

Anzeige

Mitarbeiterbefragungen, die Wirkung entfalten.

Ihr Spezialist für Mitarbeiterbefragungen, Puls-Befragungen und 360°-Feedbacks.

CIP begleitet Unternehmen **seit 2007** mit maßgeschneiderten Befragungen und datengestützter Organisationsentwicklung.

Wir verbinden fundierte Befragungskompetenz mit Management- und Methodenexpertise – für Orientierung, klare Entscheidungen und wirksame Umsetzung.



Lagebild klären

Erprobtes Befragungsdesign, das Ihre Fragestellungen in belastbare Ergebnisse übersetzt.



Kurs prüfen und ausrichten

Strategieorientiert aufbereitete Befunde für klare Orientierung in anspruchsvollen Veränderungsprozessen.



Fokussiert starten

Erkenntnisse in den Führungsprozess überführen, priorisieren und konsequent nachhalten.



CORPORATE
INTELLIGENCE
PARTNERS
GmbH



KNOW-HOW

Synthetische Daten versus synthetische Personas

Synthetische Daten sind künstlich erzeugte Antwort- oder Messwerte, die reale statistische Muster nachbilden. Sie basieren auf einer Realitätsgrundlage und schließen Datenlücken, bilden kleine Gruppen ab, anonymisieren Datensätze oder erzeugen Demo-Szenarien.

Beispiel: Wie hätte eine Gruppe südamerikanischer Führungskräfte geantwortet, die erst ein bis drei Jahre im Unternehmen ist? Aus bekannten Mustern lässt sich das modellieren.

Synthetische Personas sind simulierte, idealtypische Nutzerprofile – etwa der Typ „langjährige Managerin, seit über drei Jahren in der aktuellen Position“. Sie machen Mitarbeitenden-Typen fürs Onboarding-Design oder für erste Rückmeldungen zu internen Kommunikationsentwürfen greifbar.

um die Teamauseinandersetzung mit den Ergebnissen gehe. Durch den Einsatz von synthetischen Daten könnte in diesen Fällen Befragungsmüdigkeit vorgebeugt werden, weil nur wenige Teilnehmende mit wenigen Fragen erforderlich sind, um einen reichhaltigen Datensatz zu erhalten.

Ein anderer Anwendungsfall sind synthetische Personas, die als Hilfestellung im Folgeprozess punkten. Laut Feinstein können sie etwa hilfreich dabei sein, die Kommunikation im Rahmen eines Change-Prozesses zu gestalten: „Bevor Kommunikationsmaßnahmen ausgerollt werden, können Personas eine erste Einschätzung geben, wie die Maßnahme bei der Belegschaft ankommen könnte.“ Das ersetze zwar nie ganz den Austausch mit echten Menschen, könne aber schnell bessere Impulse geben, als es die KI an sich bereits vielfach tue.

Negativbeispiele und Grenzen

Deutlich skeptischer sind Konrad und Feinstein, wenn es um den Ersatz echter Befragungsergebnisse geht. „Ich kann mir den Case nicht vorstellen, dass ein Team basierend auf Ergebnissen arbeitet, die synthetisch generiert sind. Das ergibt für mich keinen Sinn“, erläutert Feinstein. Der Grund liegt für sie im Wesen der Mitarbeiterbefragung selbst. Schließlich diene diese nicht nur der Datenerhebung, sondern setze einen Prozess im Unternehmen in Gang, bei dem Einbindung und Akzeptanz der Beschäftigten zentral seien.

Konrad rät explizit von synthetischen Daten für klassische jährliche Mitarbeiterbefragungen ab, da hier in der Regel kein Datenmangel herrsche.

„Volle oder repräsentative Stichprobenbefragungen liefern ohnehin belastbare Ergebnisse mit angebarem Konfidenzintervall, der zeigt, wie genau das Umfrageergebnis das tatsächliche Meinungsbild der gesamten Belegschaft trifft“, sagt er. Sein Fazit fällt entsprechend nüchtern aus: schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis angesichts des geringen Mehrwerts gegenüber Voll- oder Stichprobenbefragungen.

Risiken von KI

Die konkreten Risiken liegen laut Konrad:

- im Datenschutzrisiko, wenn der Verwendungszweck vor der Befragung nicht klar kommuniziert wurde,
- in der Gefahr der Fehlinterpretation, wenn Beteiligten nicht bewusst ist, dass es sich um simulierte statt echte Daten handelt,
- in Messungenauigkeiten, wenn nicht geprüft wird, ob generierte Datensätze intern konsistent sind,
- in der Bias- und Stereotypenbildung, weil generative KI „den Trend zur Mitte“ verstärke. Wichtige Ausreißergruppen ließen sich dadurch kaum abbilden.

Hinzu komme ein „Verantwortungsvakuum“: „Anders als bei klassischen Mitarbeiterbefragungen, wo die Verantwortlichkeit der Führungskräfte für die eigenen Ergebnisse die ‚zentrale Triebfeder für die Bearbeitung der Ergebnisse‘ ist, fehlt bei synthetischen Daten dieser klare Rahmen“, so Konrad.

Feinstein bestätigt die Sorge um den Trend zur Mitte und nennt für die Qualitätssicherung eine harte Kennzahl: Eine Reliabilität von mindestens 85 Prozent sei notwendig. Das heißt, zu diesem Grad müssten synthetische Vorhersagen mit echten Erhebungsdaten übereinstimmen. „Diesen Kalibrierungsschritt braucht man immer wieder mit diesen Modellen. Es muss auf einer Studie mit echten Daten basieren – und man braucht auch immer wieder die Rückkopplung mit echten Menschen, da diese sich verändern“, erläutert sie.

Transparenz ist entscheidend

Darüber hinaus steht das Vertrauen der Belegschaft bei Befragungen im Zentrum: „Die Mitarbeitenden brauchen das Gefühl, dass sie nicht hintergangen werden“, sagt Feinstein. Entscheidend sei radikale Transparenz: „Wenn klargemacht wird, dass man nicht immer alle Fragen muss, um ein umfassendes Bild zu erhalten, dann akzeptieren die Menschen das.“ Wird offengelegt, dass KI im Spiel ist, stärke dies laut einer von Ipsos durchgeführten Studie sogar das Vertrauen – vorausgesetzt, der Kontext stimmt.

Obwohl die Fachleute die Verwendung synthetischer Daten eher skeptisch sehen, scheinen

„Für die Entwicklung personalisierter Employee Experiences sind Personas sehr effektiv.“

Klaus Konrad

Kunden von dem Vorgehen fasziniert zu sein. „Daran interessiert, synthetische Daten einzusetzen, sind bestimmt 90 Prozent unserer Kundenunternehmen. Sie spüren die Dringlichkeit, mit der allgemeinen KI-Entwicklung Schritt zu halten und ihre Datenarbeit entsprechend weiterzuentwickeln“, berichtet Feinstein. Gleichzeitig mahnt sie, dass es an Data-Science-Kompetenz in vielen Häusern noch fehle: „Hinsichtlich der entscheidenden

Einordnung der Güte und Qualität bei der Arbeit mit synthetischen Daten bedarf es noch Nachhilfe.“

Fazit: Werkzeug mit klaren Grenzen

Feinstein und Konrad zeichnen im Kern dasselbe Bild: Synthetische Daten und Personas sind kein Ersatz für echtes Mitarbeiterfeedback, sondern ein ergänzendes Werkzeug mit klar umrissenem Einsatzgebiet: Pretesting, Anonymisierung, Employee-Experience-Design und Demo-Zwecke. Sobald es jedoch um die klassische Mitarbeiterbefragung mit ihrem Kernversprechen geht, echte Stimmen zu erheben und Verantwortung für Ergebnisse zuzuordnen, wird aus dem Effizienzgewinn schnell ein Risiko. Wer synthetische Verfahren einsetzen will, kommt an zwei Dingen nicht vorbei: einer belastbaren Validierung mit echten Daten und einer Kommunikation, die der Belegschaft von Anfang an reinen Wein einschenkt. Alles andere untergräbt genau das, worauf jede Mitarbeiterbefragung angewiesen ist – Vertrauen. ●



Recruiting. Klar gemacht.



Mit knapp 40 Jahren Erfahrung verbinden wir tiefes Recruiting-Know-how mit flexibler, skalierbarer **Software** und intelligenter Automatisierung entlang der gesamten Talent Acquisition Journey.



dvinci.de

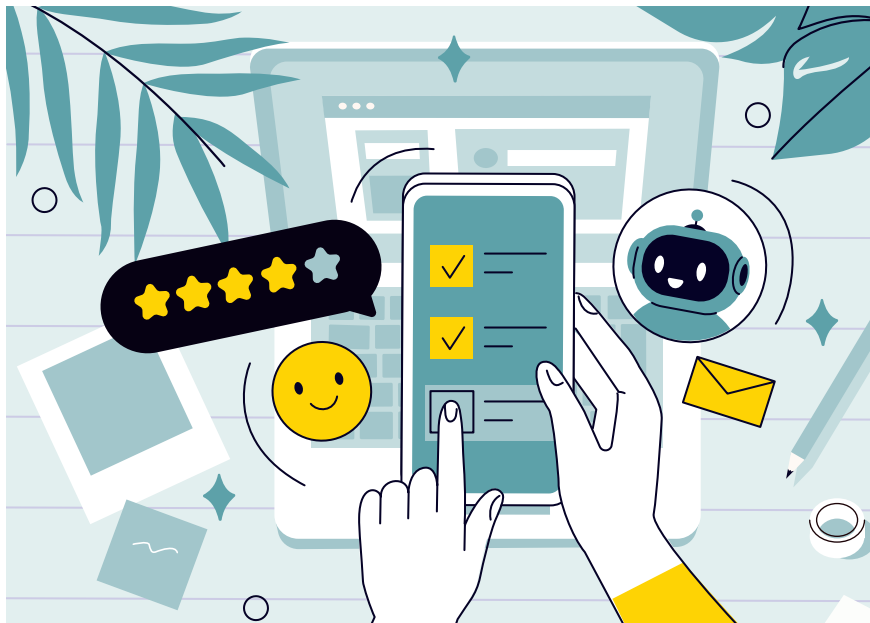


Wir sind auf der Zukunft Personal Europe 2026!

Komm vorbei!

Halle 4.1

Stand G.46



Ready for KI?

Ob die KI-Transformation gelingt, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Wo genau Unternehmen nachbessern müssen, kann durch eine Mitarbeiterbefragung zur KI-Readiness deutlich werden.

→ Künstliche Intelligenz ist in Unternehmen angekommen – zumindest als Diskussionsthema. Doch inwiefern Unternehmen bei der Transformation wirklich vorankommen und KI effizient in ihren Arbeitsprozessen nutzen, bleibt dabei meist unklar. Denn eine Veränderung wie diese geht mit Aspekten einher, die nicht immer auf den ersten Blick gesehen werden können – zumindest nicht, wenn man nicht gezielt hinschaut. Gezielt hinschauen können Unternehmen mit einer Mitarbeiterbefragung (MAB).

Aus Befragungen über Unternehmensgrenzen hinweg wissen wir: Die Einstellungen zu KI sind ambivalent. Im Ipsos AI Monitor 2026 wurden 23 532 Erwachsene in 32 Ländern im Frühjahr 2026 befragt. 41 Prozent der Deutschen geben an, dass sie Produkte und Dienstleistungen mit KI nervös machen; fast genauso viele, 37 Prozent, zeigen sich

begeistert. Führungskräfte sehen Potenziale von KI, sind in der Anwendung aber zurückhaltend: Eine von Ipsos im Auftrag der Liz Mohn Stiftung 2025 durchgeführte Studie zeigt, dass nur rund ein Drittel der etwa 1000 befragten Führungskräfte in Deutschland KI regelmäßig für standardisierte Führungsaufgaben nutzt.

Es fehlt an Klarheit

Genau in diesem Spannungsfeld liegt die eigentliche Herausforderung. KI-Transformation scheitert selten nur daran, dass ein Tool fehlt. Sie stockt, wenn Ziele unklar bleiben, Regeln nicht verstanden werden, Mitarbeitende sich unsicher fühlen oder wenn aus ersten Experimenten keine tragfähigen Anwendungen werden. Um herauszufinden, wie die KI-Transformation im Unternehmen läuft und was ihr im Weg steht,

reicht deshalb die Frage „Nutzen Mitarbeitende KI?“ nicht aus. Vielmehr sollten wir fragen: „Sind Organisation und Mitarbeitende gemeinsam darauf vorbereitet, KI sinnvoll, sicher und wirksam in ihre Wertschöpfungsprozesse einzubinden?“

Investitionen in KI und Skills allein reichen nicht aus: Wenn Kultur, Führung und Arbeitsweisen den Wandel nicht mittragen, bleiben erwartete Effekte häufig aus.

Die Definition von KI-Readiness

KI-Readiness ist bewusst breiter gemeint als KI-Akzeptanz oder -Nutzungshäufigkeit. Eine Organisation kann viele Nutzerinnen und Nutzer haben und trotzdem nicht „ready“ sein – etwa, wenn Datenschutz, Verantwortlichkeiten oder Qualitätsprüfung ungeklärt sind. Umgekehrt kann die Akzeptanz hoch sein, ohne dass Mitarbeitende wissen, welche Tools sie nutzen dürfen oder wo KI im eigenen Arbeitsbereich wirklich Mehrwert schafft.

Unserer Wahrnehmung nach besteht KI-Readiness aus drei Teilen. Erstens müssen Voraussetzungen geschaffen werden. Wir unterscheiden dabei die organisationale und die individuelle Ebene. Organisationale Readiness beschreibt, was das Unternehmen klärt, bereitstellt und ermöglicht. Die Frage ist hier: Inwieweit schafft die Organisation durch klare Ziele, passende Infrastruktur, Regeln und Lernangebote den Rahmen für die KI-Nutzung? Individuelle Readiness beschreibt, was Mitarbeitende verstehen, sich zutrauen und reflektiert anwenden können, was unter anderem Forschende rund um den Wissenschaftler Jan Jöhnk herausgefunden haben. Hier stellt sich die Frage: Inwieweit bringen Mitarbeitende die Bereitschaft und Fähigkeit mit, KI sinnvoll, kritisch und verantwortungsvoll einzusetzen?

Zweitens muss KI konkret angewandt werden. Hier liegt der entscheidende Punkt: Readiness erzeugt noch keine Wirkung. Diese entsteht erst, wenn relevante Use Cases erkannt, priorisiert, getestet, integriert und skaliert werden. Und hier braucht es mehr als das gelegentliche Ausprobieren. Wenn Mitarbeitende zwar neugierig sind, aber keine passenden Anwendungsfälle kennen, bleibt KI ein Experiment. Wenn Use Cases zwar gesammelt, aber nicht

in Prozesse überführt werden, bleibt der Nutzen punktuell.

Drittens sollten sich Unternehmen mit der Frage beschäftigen, wie gut KI genutzt wird. Trägt die KI zur Prozessverbesserung bei? Entlastet sie die Mitarbeitenden bei wiederkehrenden Aufgaben? Steigert sie Produktivität oder Qualität der Arbeit? Fördert sie Innovation? Und genauso wichtig: Welche Hemmnisse bleiben bestehen? Solche Hemmnisse können etwa unklare Toolfreigaben, die Sorge vor Fehlern, fehlende Lernzeit oder Angst vor Arbeitsplatzveränderung sein.

Intelligente Befragungskonzeption

Viele Fragen, die es zu beantworten gilt, um die KI-Transformation erfolgreich zu stemmen und vonseiten HR mitzusteuern. Für die Befragungspraxis heißt das: KI-Readiness sollte nicht mit einem einzelnen Item gemessen werden. Sinnvoller ist ein Readiness-Profil, das organisationale Voraussetzungen, individuelle Befähigung, Use-Case-Entwicklung, Adoption und Hemmnisse entlang der Transformation getrennt sichtbar macht. So kann erkannt werden, ob das Problem bei Governance, Zugang, Lernangeboten oder Selbstwirksamkeit liegt. Es empfiehlt sich zudem, mit einer intelligenten Befragungskonzeption zu arbeiten, in der nicht zu jedem Zeitpunkt alles gefragt werden. Denn diese Art der

MAB ermöglicht eine hohe Frequenz von Befragungen und Erkenntnissen, um mit der Schnelligkeit der KI-Entwicklung mithalten und die Transformationsgeschwindigkeit angemessen zu unterstützen.

Hat man die problematischen Stellen in seinem Unternehmen gefunden, können die Ressourcen gezielter eingesetzt werden, und man läuft nicht Gefahr, dass aufgrund mangelnder Datengrundlage an den falschen Stellen angesetzt wird. Ein Beispiel: Wenn Mitarbeitende KI grundsätzlich positiv sehen, aber nicht wissen, welche Tools freigegeben sind, ist das kein Akzeptanzproblem, sondern ein Governance- und Kommunikationsproblem. Wenn es viele Pilotideen gibt, aber kaum Prozessintegration, braucht es Priorisierung und Umsetzungskompetenz. Wenn Führungskräfte Potenziale sehen, aber KI selbst kaum nutzen, fehlt möglicherweise nicht Überzeugung, sondern Sicherheit im Umgang und ein klarer Rahmen.

Je tiefer man sich das Thema anschaut, desto klarer wird: KI-Readiness ist ein strategisches HR-Thema. HR kann mit der KI-Befragung sichtbar machen, wo Befähigung, Kommunikation und Kultur noch nicht ausreichen. Mithilfe von People Analytics kann HR Unterschiede nach Bereichen, Rollen oder KI-Erfahrung aufzeigen. Das Team der Organisationsentwicklung kann dann Ergebnisdialoge, Lernformate und

Use-Case-Workshops anschließen. Entscheidend ist dabei, KI-Readiness nicht als Defizit der Mitarbeitenden zu lesen. Niedrige Werte sind häufig ein Hinweis darauf, dass die Organisation noch nicht genug Orientierung, Sicherheit oder Unterstützung geschaffen hat.

Wissenschaftlich schließt das Modell an Forschung zu organisationaler Veränderungsbereitschaft, Technologieakzeptanz und AI Readiness an. Diese Perspektiven zeigen gemeinsam, dass erfolgreiche KI-Nutzung nicht allein von Tools abhängt, sondern von wahrgenommenem Nutzen, unterstützen den Rahmenbedingungen, Kompetenzen und organisationaler Verankerung wie zum Beispiel Bryan Weiner oder Jan Jöhnk in ihrer Forschung aufzeigen. Der EU AI Act macht mit dem Thema AI Literacy zudem deutlich, dass verantwortungsvolle KI-Nutzung auch eine Kompetenz- und Organisationsaufgabe ist (Regulation [EU] 2024/1689, Art. 4).

Die Pointe ist einfach: Wer KI-Readiness misst, schafft damit eine klare und systematische Datengrundlage, um die KI-Transformation wirksam zu steuern und damit zu beschleunigen. ●

AUTORINNEN

Prof. Dr. Janna Ehrlich, Professorin für Wirtschaftspsychologie, Hochschule Stralsund

Dr. Ingrid Feinstein, Service Line Lead Employee Experience, Ipsos Deutschland

KI-Readiness-Modell



Quelle: Ipsos



Mit Daten zur besseren Mitarbeitergesundheit

Mitarbeiterbefragungen geben Orientierung – doch nur, wenn sie die richtigen Fragen stellen und konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Der Healthy At Work Questionnaire der Techniker Krankenkasse hilft dabei.

Wenn Fehlzeiten steigen, Mitarbeitende kündigen oder Teams gestresst sind, wissen Unternehmen, dass etwas nicht stimmt – die Ursachen bleiben jedoch häufig im Verborgenen. Liegt es an der Arbeitsorganisation? An der Führung? An einer zu hohen Arbeitsbelastung? Oder spielen private Belastungen eine Rolle? Um herauszufinden, wo der Schuh drückt, setzen viele Arbeitgeber Mitarbeiterbefragungen ein. Doch diese entfalten ihren Wert erst dann, wenn sie HR auch dabei unterstützen, fundierte Entscheidungen für Gesundheit, Führung und Arbeitsorganisation zu treffen. Dafür braucht es mehr als die richtigen Fragen. Die gewonnenen Daten müssen so aufbereitet werden,

dass sie die Ursachen sichtbar machen und konkrete Ansätze für Verbesserungen liefern.

Wissenschaftlich fundierte Fragen

Genau hier setzt der Healthy At Work Questionnaire (HAWQ) der Techniker Krankenkasse (TK) an. Er verbindet klassische Mitarbeiterbefragungen mit betrieblichem Gesundheitsmanagement. Mit dem digitalen Befragungstool der TK erfassen Unternehmen nicht nur, wie es ihren Beschäftigten geht. Sie erhalten zugleich Hinweise darauf, warum Belastungen entstehen und wo sie gezielte Maßnahmen ergreifen können. Die Befragung und

Auswertung erfolgen anonym und DSGVO-konform.

Ein wissenschaftlich validierter Fragebogen ermittelt die psychosoziale und körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden. Die darin abgedeckten Themen orientieren sich an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Neben klassischen Belastungsfaktoren wie Zeitdruck, Rollenkonflikten oder Feedback nimmt der HAWQ auch aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt in den Blick – etwa Homeoffice, Entgrenzung oder Führung auf Distanz. Ergänzt werden diese Perspektiven durch Fragen zum Gesundheitsverhalten, beispielsweise zu Schlaf, Bewegung oder Präsentismus. So entsteht ein umfassendes Bild davon, welche Faktoren die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten tatsächlich beeinflussen.

Erkenntnisse, die zum Handeln führen

Die richtigen Fragen sind aber nur der Anfang, denn Tabellen allein verändern noch keine Arbeitsbedingungen. Der HAWQ bereitet die Ergebnisse automatisch so auf, dass HR-Verantwortliche und Führungskräfte wirklich etwas damit anfangen können. In Echtzeit entsteht ein übersichtliches Dashboard, das Unternehmen an ihr eigenes Corporate Design anpassen können. Die Ergebnisse lassen sich dabei zielgruppengerecht nutzen: Während HR einen organisationsweiten Überblick erhält, können Führungskräfte die Resultate ihres jeweiligen Verantwortungsbereichs als Grundlage für Verbesserungen im Team nutzen.

Ein Ampelsystem zeigt auf einen Blick, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht und wo bereits gute Voraussetzungen vorhanden sind. Dazu liefert das Tool auch wissenschaftliche Referenzwerte sowie Auswertungen nach Teams oder Tätigkeitsbereichen. Dadurch erhalten HR-Verantwortliche eine belastbare Grundlage, um Maßnahmen zu priorisieren, Budgets gezielt einzusetzen und gegenüber Geschäftsführung oder Betriebsrat nachvollziehbar zu begründen. Denn gerade in Zeiten begrenzter Budgets ist es essenziell, die Ressourcen für Gesundheitsmaßnahmen genau dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung erzielen können.

HR-Verantwortliche bekommen außerdem konkrete Handlungsempfehlungen. Zeigt die Befragung beispielsweise, dass Beschäftigte vor allem unter Zeitdruck leiden, können Arbeitgeber die Arbeitsabläufe überprüfen oder Prioritäten neu verteilen. Fallen Defizite beim Feedback oder der Unterstützung durch Führungskräfte auf, bieten sich gezielte Führungskräfteentwicklungen an. Werden dagegen Schlafprobleme, Präsentismus oder eine hohe psychische Belastung sichtbar, können Unternehmen Gesundheitsangebote, Beratungsleistungen oder Präventionsmaßnahmen

Gute Mitarbeiterbefragungen schaffen eine fundierte Grundlage für bessere Entscheidungen.

genau dort ausbauen. Wiederholte Befragungen ermöglichen es zudem, deren Wirkung zu überprüfen und Entwicklungen über einen längeren Zeitraum zu beobachten. Damit wird aus einer einmaligen Befragung ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Psychische Gefährdungsbeurteilung

Seit 2013 sind Unternehmen verpflichtet, im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu berücksichtigen. In der Praxis stellt diese Aufgabe jedoch viele Unternehmen vor Herausforderungen: Welche Belastungsfaktoren sollten überhaupt erfasst werden? Wie lassen sich die Ergebnisse strukturiert auswerten? Und wie können daraus sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden?

Der HAWQ unterstützt Unternehmen dabei, diesen Prozess strukturiert anzugehen, indem er neben einer Bedarfsanalyse für das betriebliche Gesundheitsmanagement auch einen Einstieg in die psychische Gefährdungsbeurteilung liefert. Die wissenschaftlich fundierten Fragen decken zahlreiche psychosoziale Belastungsfaktoren bereits ab und bieten eine strukturierte Datengrundlage, auf der Unternehmen sowohl Gesundheitsmaßnahmen als auch die weiteren Schritte der Gefährdungsbeurteilung aufbauen können. So lassen sich zwei eng miteinander verknüpfte Prozesse sinnvoll verbinden.

Gesundheit nachhaltig stärken

Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es allerdings nicht nur darum, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen oder die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Es soll Beschäftigte dabei unterstützen, gut und gerne zu arbeiten und langfristig gesund zu bleiben. Der HAWQ zeigt auf, mit welchem individuellen Maßnahmenpaket das wirklich gelingt.

TECHNIKER KRANKENKASSE

Anja Künzel
Gesundheitsmanagement
Telefon: 040-69094882
Mobil: 0173-5913483





In schweren Zeiten

Das Risiko für Traumata und Trauer ist in Unternehmen wie der Deutschen Bahn höher als in anderen. Entsprechend aufgestellt ist die psychologische Betreuung der Mitarbeitenden.

Von Angela Heider-Willms

→ Eigentlich, sagt Petra Stolle, könne man in ihrem Aufgabenbereich nicht von einem Arbeitsalltag sprechen. Die Diplompsychologin arbeitet seit inzwischen über 25 Jahren bei DB Training Learning & Consulting, dem Anbieter von Qualifizierungs- und Beratungsleistungen der Deutschen Bahn (DB). Sie trainiert Mitarbeitende in psychologischer Erster Hilfe und betreut Betroffene beim Umgang mit traumatischen Vorfällen.

„Glücklicherweise haben wir nicht jeden Tag ein Ereignis, das den Kriterien für die Unfallbetreuung entspricht“, sagt Stolle. Diese Voraussetzungen sind Worst-Case-Szenarien, mit denen sich ein großes Logistik- und Verkehrsunternehmen zwangsläufig auseinandersetzen muss, die jedoch nur äußerst selten vorkommen. So gab es im Jahr 2024 nach Angaben des Statistischen Bundesamts lediglich 81 Eisenbahnunfälle mit Verletzten oder Todesfällen. Wesentlich öfter muss Bahnpersonal dagegen mit Schienensuiziden umgehen. Diese Anzahl belief sich im Jahr 2024 laut Bericht des Eisenbahn-Bundesamts auf 688.

Die Betreuungskonzepte der Deutschen Bahn richten sich nicht allein an Mitarbeitende, die von belastenden Ereignissen betroffen sind, sondern auch an Fahrgäste. Das Angebot ist als Ersthilfe gedacht und umfasst keine therapeutischen Maßnahmen. Es ist fest bei der DB und ihren HR-Abteilungen verankert. Je nachdem, wo der oder die Mitarbeitende arbeitet, sind verschiedene Teams für Krisenfälle zuständig, auch für andere Themenbereiche. Dazu zählen laut Stolle Depression, Suchterkrankungen und andere psychische Erkrankungen.

Stolle beobachtet, dass in jüngerer Zeit mehr Menschen diese Hilfe in Anspruch nehmen. Sie vermutet als Ursache unter anderem einen offeneren Umgang mit dem Thema. „Menschen sind eher in der Lage, ihre Bedürfnisse zu formulieren, und haben besser verstanden, dass man nicht immer strikt zwischen Arbeit und Privatleben trennen kann.“

Betriebliche psychologische Erstbetreuung wird überall dort benötigt, wo die Arbeit mit einem gewissen Gefährdungspotenzial verbunden ist.

Das kann zum Beispiel auch auf den Einzelhandel und die öffentliche Verwaltung zutreffen – überall, wo viel mit Menschen interagiert wird, sagt N. Helin Dogan. Sie ist Referentin für Arbeitspsychologie bei der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG).

Auch Dogan stellt eine zunehmende Beschäftigung mit dem Thema psychische Gesundheit und deren Begleitung bei der Arbeit fest: „Daher stellen sich immer mehr Unternehmen die Frage, ob und wie sie ein solches Angebot etablieren können.“ Beratungen und Unterstützung bieten dabei die gesetzlichen Unfallversicherungsträger, also Unfallkassen und Berufsgenossenschaften wie die VBG.

Führungskräfte vorbereiten

Oft fehle es jedoch schon an Basiswissen, sagt Diplom-Wirtschaftspsychologin und approbierte Psychotherapeutin Katrin Siemens (ehemals Terwiel). Mit ihrem Praxisbuch will sie Führungskräfte und HR-Verantwortliche dabei unterstützen, psychische Belastungen zu erkennen und zu begleiten. Der Umgang damit, so Siemens, sei in vielen Unternehmen nicht Teil der Führungskräfteentwicklung.

Bei der DB sind die Führungskräfte die ersten Ansprechpersonen für die Mitarbeitenden in Krisen und werden dementsprechend vorbereitet. „Wir bilden aber auch Vertrauenspersonen aus, die sich im Ernstfall um die Lokführenden oder auch Zugbegleitenden kümmern und psychische Erste Hilfe leisten“, sagt Stolle.

Das wichtigste Eingangstor der DB-internen Krisenbetreuung ist die sogenannte MUT-Hotline, kurz für Mitarbeitenden-Unterstützungs-Team. „Diese Nummer sollten alle Personen, die mit Menschen im Unternehmen sprechen, auswendig wissen“, sagt Stolle. Auch per Chat kann das MUT-Team erreicht werden. Plakate mit der Telefonnummer hängen in jeder Dienststelle aus, es gibt Aktionswochen in den Werken. Im Homeoffice informieren Startbildschirme von Dienstgeräten über das Angebot.

Warnzeichen erkennen

DB-Mitarbeitende können außerdem ein zweieinhalbtagiges Training zur psychischen Erste Hilfe absolvieren. „Letztendlich vermitteln wir: Wann braucht es weiterführende Hilfe und wann nicht? Was kann ich tun, wenn ich Warnzeichen erkenne? Wann muss ich dringend handeln?“ Denn eine Hemmschwelle bestünde oft darin, Vertrauen womöglich zu missbrauchen, wenn zu früh Hilfe geholt wird, sagt Stolle.

Wirtschaftspsychologin Siemens musste ebenfalls wiederholt feststellen, dass im Umgang mit derartigen Notfällen noch viel Unsicherheit herrscht. „Die meisten wissen mehr über die stabile Seitenlage oder die Symptome eines Herzinfarkts.“ Etli-

chen Menschen sei zum Beispiel gar nicht klar, dass sie mit psychischen Themen auch in die Notaufnahme gehen können.

Ziel von Stolle und ihrem Team ist es außerdem, mit Mythen und Stigmata bezüglich psychischer Erkrankungen aufzuräumen. „Betroffene werden schnell in eine Schublade gepackt.“ Viele befürchten, mit dem einmal aufgedrückten Stempel keine Karrierechancen mehr zu haben oder am Arbeitsplatz ausgegrenzt zu werden, sagt Stolle. Sie weist zudem darauf hin, wie wichtig der richtige Umgang mit Sprache ist. „Spreche ich von ‚Depressiven‘, schreibe ich diese Symptome einer Person zu.“ Besser sei hier die Formulierung „Menschen mit depressiver Symptomatik“.

Sich selbst schützen

In welcher Rolle man auch immer von Trauma und Trauer betroffenen Mitarbeitenden beisteht: Es ist genauso wichtig, auch auf sich selbst zu achten. Auch das zählt bei Schulungen zur psychologischen Unterstützung zu den Inhalten.

Siemens berichtet, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche manchmal zu empathisch reagieren und sich selbst nicht gut abgrenzen. Wichtig sei, zu begründen, dass nicht alle Ausnahmen umgesetzt werden können. „Denn als Verantwortliche muss ich auch dann mal Nein sagen, obwohl ich die persönliche Not sehe. Es gilt, das Wohlergehen der Betroffenen, des Teams und der Firma zu balancieren.“ Siemens beschreibt es wie eine Batterie, die mit Verständnis aufgeladen ist – und sich entsprechend auch entladen könne.

Stolle und ihre Kolleginnen und Kollegen treffen sich viermal im Jahr zur Supervision. „Das gehört als Psychologin dazu, sich selbst nicht als Ausnahme zu sehen und zu denken: Mir macht das alles nichts aus.“ Doch bei aller professioneller Abgrenzung, die zu ihrer Arbeit dazugehört: Stolle ist immer dann berührt, wenn sie anderen durch eine besonders intensive Betreuung weiterhelfen konnte und diese sich dann bei ihr bedanken. „Man ist ja immer trotzdem auch selbst nur ein Mensch.“ ●

Mehr zum Thema
Siemens, Katrin:
Psychische Belastungen im Unternehmen erkennen und professionell begleiten. Das Praxisbuch für Führung und HR. Freiburg im Breisgau. 2026.

KNOW-HOW

Wenn Sie sich in einer akuten psychischen Krise befinden, können Sie die Telefonseelsorge rund um die Uhr unter den Rufnummern 0800-111 0111 oder 0800-111 0 222 erreichen.

Mehr zum Thema

Dieser Artikel wurde für die Printausgabe der Personalwirtschaft gekürzt. In voller Länge finden Sie ihn online hier:



COMPENSATION & LEGAL

Auftakt

Back-to-Office als
Abbaustrategie

81

Mittelstand

Mitarbeiterbeteiligung
bei Winkler

82

Betriebliche Altersvorsorge

Was muss
HR dokumentieren?

84

Kolumne

Der HR-Steuertipp

86

Arbeitsrecht

Bürorückkehr rechtlich prüfen

88

HR und Betriebsrat

Datenschutzkonform arbeiten

92

Der skurrile Fall

Punkte von der Bank aus

96

DREI FRAGEN AN

Dr. David Krol

Leiter Grundsätze Vergütung,
Nebenleistungen und Arbeitszeit,
Deutsche Bahn



Personalwirtschaft: Herr Krol, Sie haben einmal **Entgelttransparenz** als **Segen** bezeichnet. Warum?

David Krol: Entgelttransparenz ist aus vergütungspolitischer Sicht ein Segen. Sie hilft dabei die vergütungsbezogene Erörterung sowie Steuerungsmechanismen um Leistung, Ziele und Strukturthemen zu verstärken. Die Vorgaben für Unternehmen zur Umsetzung der Entgelttransparenz müssen dabei praktikabel sein und sollten nicht in einem Fluch münden.

Was ist aus Ihrer Sicht das wichtigste Fundament für eine gerechte Vergütung?

Eine leistungsorientierte Ausgestaltung der Vergütung und damit klar verzahnte Logiken und Prozesse. Darüber hinaus ermöglichen Tarifverträge und kollektivrechtliche Vereinbarungen transparente, objektive und geschlechterneutrale Vergütungssysteme.

Worin liegt aktuell der größte Nutzen von KI im Vergütungsbereich?

Wesentlich für KI-Anwendungen ist eine strukturierte und systemische Datenbasis. Ohne eine saubere Grundlage und Initialaufwand sind KI-Initiativen eher temporäre Leuchttürme und enden selten in etablierten und smarten Anwendungen. Mit Hilfe von KI wird bei der DB aktuell ein hoher Nutzen generiert, indem Benefits und Vergütungsthemen an der Schnittstelle zu Mitarbeitenden KI-gestützt über einen Chatbot („Mein Assistent“) erläutert werden.

KOMMENTAR

Back-to-Office als Abbaustrategie

Fünf Tage Büroanwesenheit pro Woche. Wem das nicht passt, der kann doch gehen. Hinter diesem Ansatz steckt mehr als harte Führung und Produktivitätssteigerung. Es ist unternehmenskultureller Selbstmord.

Von Gesine Wagner



Gesprächen oder Kommentarspalten auf Social Media: Für viele ist es nicht mehr als eine perfide Abbaustrategie. Wer die Personaldecke tarifvertragsbedingt nicht tiefer hängen kann oder aus Kostengründen schlicht nicht will, schafft einen unattraktiven Arbeitsplatz.

„Wem das nicht passt, der kann doch gehen“, heißt es dann gerne von der Führung. Was so viel heißt wie: Wen man nicht mehr abfinden kann, der muss sich damit abfinden. Kostenloser Personalabbau inklusive. Ist das nun ausgeklügelte Business-Strategie, oder eine enorm kurzfristig gedachte Schnaps-idee? Diese „Strategie“ ist willkürlich und selbstzerstörerisch, denn hinter ihr liegt die Annahme, dass die guten Leute schon bleiben werden. Die Faulen im Homeoffice – die werden gehen. Und die High Performer – die arbeiten topmotiviert weiter als wäre nichts gewesen.

Das hat mit HR, New Work und allem, was wir über Motivation und Leistung wissen, nichts zu tun. Arbeitgeber nehmen der Belegschaft dadurch die in der Pandemie errungene Autonomie. Mit ihr geht aber auch die Glaubwürdigkeit der Geschäftsführung den Bach runter, denn dass Menschen mit fünf Bürotagen produktiver sind als mit drei, darum kann es nicht ernsthaft gehen. Und wer darf die Unternehmenskultur hinterher wieder aufbauen? Klar, HR.

Mehr Arbeit bei gleichem Lohn und volle Büropräsenz: Das nennt Mercedes-Benz eine Produktivitätsoffensive. Der Automobilhersteller ist nicht das einzige Unternehmen, das in diesem Jahr durch knallharte Back-to-Office-Anweisungen auffiel. Die Begründung hat immer den gleichen Tenor: Die Belegschaft müsse wieder zusammenkommen, und würde dadurch auch mehr leisten. Produktivitätssteigerung, die dringend nötig sei.

Ginge es nur um das Aufweichen von Full Remote, könnte man der Argumentation noch folgen. Doch wenn Unternehmen ohnehin schon hybride Anwesenheitsregeln auf 80 oder gar 100 Prozent Büro drehen geht es weder ums Gemeinschaftsgefühl noch um Synergieeffekte. Das riecht zehn Meilen gegen den Wind nach Machtdemonstration und nach einem Ansatz, Mitarbeitende loszuwerden. Sei es in informellen

JETZT AUF PW+

- **Entgelttransparenz-Serie:** Szenarioanalyse zu Equal-Pay-Auskunftsansprüchen
- **Studie zu Kündigungskosten:** So wären Restrukturierungen günstiger

Mehr auf personalwirtschaft.de

„Wir stärken die Identifikation mit dem Unternehmen“

Über ein Aktienmodell können die Beschäftigten direkt vom Unternehmenserfolg und der langfristigen Wertentwicklung beim Mittelständler Winkler profitieren. Wie das funktioniert, erklärt CFO Markus Medek.

Interview: Christiane Siemann

→ Die Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei KMU in Deutschland liegt im niedrigen einstelligen Prozentbereich, zeigt eine Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) von 2020. Winkler hat sich bereits 2015 dafür entschieden. CFO Markus Medek erläutert, warum und wie das Modell eingeführt wurde.

Personalwirtschaft: Warum haben Sie eine Beteiligung der Beschäftigten am Vermögen und am Gewinn Ihres Unternehmens eingeführt?

Markus Medek: Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei Winkler basiert vor allem auf dem Verständnis, dass Partnerschaft und Teilhabe zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensentwicklung sind. Ziel war und ist es, die Mitarbeitenden nicht nur kurzfristig über Boni am Unternehmenserfolg zu beteiligen, sondern ihnen eine langfristige Perspektive zu bieten. Angedacht war das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung schon 2008/2009, wurde dann aber aufgrund der globalen Wirtschaftskrise zurückgestellt. Seit 2015 haben wir es dann Schritt für Schritt umgesetzt.

Das ehemalige Familienunternehmen Winkler ist als GmbH gestartet. Wie wurde in dieser Rechtsform die Mitarbeiterkapitalbeteiligung umgesetzt?

Wir haben ein Genussrechtmodell mit dem damaligen Freibetrag von 360 Euro jährlich aufgesetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten bei Interesse investieren; den gleichen Betrag erhielten sie nochmal steuer- und sozialversicherungs-

frei von Winkler hinzu. Doch Genussrechte ermöglichen Beschäftigten eine Gewinnbeteiligung, ohne dass sie ein Stimm- oder Mitbestimmungsrecht haben. Auch eine Beteiligung an der Wertentwicklung des Unternehmens ist nicht gegeben. Das war uns aus verschiedenen strategischen Gründen nicht ausreichend.

Was waren die Gründe?

Winkler ist ein ambitioniertes Wachstumsunternehmen. Daher haben wir im Jahr 2018 die Rechtsform gewechselt – von der GmbH zu einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft. Zum einen ist es bei dieser Unternehmensform einfacher, Mitarbeitende durch Aktien am Unternehmen zu beteiligen. Zum anderen wird eine AG anders am Markt wahrgenommen als eine GmbH und macht beispielsweise auch die Beteiligung von strategischen Partnern unkomplizierter. Im Jahr 2019 bekamen die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Genussrechte in Aktien umzuwandeln – mit entsprechenden Nachlässen. Seitdem hat jeder Mitarbeitende die Möglichkeit, Winkler-Aktien zu erwerben.

Der Schritt zur Umfirmierung in eine AG ist mutig. Viele Mittelständler schrecken davor zurück.

Wir haben den Wechsel von einer GmbH zu einer AG, von der Teilhabe mit Genussrechten zur Teilhabe mit Aktien ganz bewusst vollzogen. Wir wollten uns öffnen und transparenter werden. Der Schritt in Richtung Öffnung und Transparenz war eine Botschaft, die sowohl nach innen an die Belegschaft gerichtet ist als auch nach außen an Geschäfts- und Kooperationspartner in unserer Branche. Bezeichnend ist, dass auch wichtige Geschäftspartner unsere Aktien gezeichnet haben. Selbstverständlich gibt es unterschiedliche Bezugsbedingungen für Mitarbeiter und Drittaktionäre.

Sie hätten auch entscheiden können, Mitarbeitende über einen Bonus zu beteiligen. Diese Form des Anreizes ist deutlich einfacher umzusetzen und zu verwalten als ein Aktienmodell.

DAS UNTERNEHMEN

Winkler stellt maßgeschneiderte elektrische Beheizungslösungen für industrielle Anwendungen wie der Halbleiterindustrie, Abgasmesstechnik und Bahntechnik her. An den beiden Produktionsstandorten in St. Leon-Rot sowie seit 2014 auch in Tunesien sind mehr als 200 Mitarbeitende beschäftigt. Das inhabergeführte Unternehmen wurde 2008 durch ein Management-Buy-out von Andreas Zenner und Markus Medek übernommen.

Ein Bonus als Sondervergütung ist in der Regel auf ein einzelnes Geschäftsjahr bezogen und an eine Zielvereinbarung gebunden. Dieses Instrument nutzen wir auch. Eine Aktie ermöglicht darüber hinaus eine Teilhabe am laufenden Gewinn – etwa durch Dividenden –, aber auch an der langfristigen Wertentwicklung unseres Unternehmens. Mit der Aktienbeteiligung stärken wir die Identifikation der Beschäftigten mit Winkler als Arbeitgeber, und sie entwickeln noch stärker ein unternehmerisches Denken.

Wie viele der Mitarbeitenden haben denn inzwischen Aktien gezeichnet?

Mittlerweile haben sich rund 50 Prozent der Beschäftigten am Aktienprogramm beteiligt. Die individuellen Investitionen reichen dabei von 100 Euro bis hin zu 100 000 Euro. Eine Beteiligung ist in jedem Fall als langfristiges Commitment zu verstehen, da eine Haltefrist von drei Jahren gilt. Für einige stellt das sicherlich eine Hürde dar – doch diejenigen, die sich dafür entscheiden, tun dies ganz bewusst. Sie bringen damit ihr Vertrauen in die strategische Ausrichtung des Unternehmens zum Ausdruck und zeigen, dass sie den eingeschlagenen Weg nicht nur mitgehen, sondern aktiv mitgestalten möchten. Auch wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen, behalten sie oft ihre Aktien und nehmen an Hauptversammlungen teil.

Verfügen die Mitarbeitenden über ein ausreichendes Verständnis, um die Chancen und Risiken einer Aktienbeteiligung differenziert beurteilen zu können?

Bereits mit der Einführung der Genussrechte haben wir einen Beteiligungsausschuss mit den investierenden Mitarbeitenden gegründet. In diesem Kreis haben wir die Strategie und Investitionspläne von Winkler offen diskutiert und ein breites Verständnis für unser Geschäft geschaffen. Nur auf Basis dieser Offenheit konnten wir überhaupt darüber nachdenken, als Aktiengesellschaft zu firmieren.

Dieses Maß an Transparenz ist in vielen KMU und familiengeführten Unternehmen nicht selbstverständlich.

Das ist richtig. Für die Geschäftsführung bedeuten Offenheit und Transparenz ein hohes zeitliches Investment in Mitarbeiterkommunikation – und nicht selten, die eigene Komfortzone verlassen zu müssen. Aber Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist ein gleicher Wissensstand aller Beteiligten. In der Hauptversammlung berichten wir über das abgelaufene Geschäftsjahr, legen den Jahresabschluss offen, sodass Mitarbeitende die Geschäftszahlen und die Gewinnverwendung nachvollziehen können.

Wir schaffen auf diesem Weg ein breites Bewusstsein für das unternehmerische „große Ganze“, bei dem die investierenden Beschäftigten besser



Markus Medek ist Chief Finance Officer und Vorstandsmitglied bei Winkler. In dem Unternehmen ist er bereits seit 22 Jahren beschäftigt.

verstehen, warum manche Entscheidungen so und nicht anders ausfallen. Diese Transparenz schafft ein Commitment für strategische Entscheidungen, auch in schwierigen Jahren, und stärkt das Vertrauen in die Unternehmensführung.

Erhöht die Mitarbeiteraktienbeteiligung die Recruiting-Chancen?

In Bewerbungsgesprächen nehmen wir immer wieder wahr, dass die Möglichkeit des Aktienerwerbs für Kandidatinnen und Kandidaten ein wichtiges Argument ist und für uns als attraktiven Arbeitgeber spricht. Durch Kursgewinne und Dividenden am Unternehmenserfolg und der Wertentwicklung teilzuhaben, ist für viele Motivationsbooster. Sie tragen Mitverantwortung für die Entwicklung des Unternehmens, und wir als Arbeitgeber tragen noch mal eine andere Verantwortung, weil wir das Geld der Beschäftigten verwalten. ●

So funktioniert digitale Dokumentation in der bAV

Dokumentationspflichten in der betrieblichen Altersversorgung (bAV) sind komplex. HR und Payroll sollten systematisch vorgehen, um Haftungsrisiken zu begrenzen. Wichtig ist auch, die Grenzen der Digitalisierung zu erkennen.

→ Die betriebliche Altersversorgung (bAV) erzeugt im Laufe eines Arbeitsverhältnisses eine Fülle rechtlich relevanter Dokumente – von der Versorgungszusage über den Versicherungsschein bis zur Rentenanpassungsmitteilung. HR-Abteilungen und Payroll-Verantwortliche stehen hier vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits müssen Formvorschriften eingehalten werden. Andererseits wächst der Druck, diese Pflichten effizient und digital abzuwickeln. Wir zeigen, welche rechtlichen Anforderungen für welche Dokumente gelten, wo digitale Portallösungen rechtssicher eingesetzt werden können – und wo die Schriftform unumgänglich oder empfehlenswert bleibt.

Rechtlicher Rahmen

Das Nachweisgesetz (NachwG) verpflichtet Arbeitgeber, wesentliche Arbeitsbedingungen – zu denen auch bAV-Zusagen zählen – schriftlich oder in Textform zu dokumentieren. Seit 2025 ist die Textform nach § 126b Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) für den Nachweis ausdrücklich zugelassen, sofern die Information dauerhaft zugänglich, speicher- und ausdrückbar ist und der Arbeitgeber einen Empfangsnachweis einholt. Entscheidend ist die Unterscheidung zwischen drei Formstufen:

- **Schriftform:** Eigenhändige Unterschrift zwingend – nicht durch digitale Mittel ersetzbar.
- **Textform:** Lesbare Erklärung auf dauerhaftem Datenträger, ohne eigenhändige Unterschrift.
- **Informationspflicht nach NachwG:** Zugang beim Arbeitnehmer nachweisbar erforderlich.

Für den digitalen Betrieb ist das Konzept des „dauerhaften Datenträgers“ zen-



tral: Das BAG hat bestätigt (9 AZR 48/25), dass ein gesichertes digitales Mitarbeiterpostfach, das der Arbeitnehmer mit persönlichen Zugangsdaten nutzt und aus dem der Arbeitgeber keine eingestellten Dokumente löschen oder verändern kann, als dauerhafter Datenträger gilt. Der Gerichtshof der Europäischen Union (EuGH) spricht insoweit von einer „sophisticated Website“. Diese Rechtsprechung schafft die Grundlage für rechtskonforme Portallösungen – allerdings unter klar definierten Bedingungen.

Drei Dokumentenebenen

Nicht jedes bAV-Dokument erfordert denselben Prozess. Für eine struktu-

rierte Verwaltung empfiehlt sich eine Klassifizierung in drei Ebenen:

- **Ebene A – Admin-Only („Das Gedächtnis“):** Interne Dokumente, die der Arbeitgeber für Betriebsprüfungen und zur Enthaltung benötigt. Sie sind für den Arbeitnehmer nicht sichtbar, aber revisionssicher im System hinterlegt – etwa für Prüfungen durch die Deutsche Rentenversicherung.
- **Ebene B – Kollektivdokumente („Das Schwarze Brett“):** Regelungen, die für die gesamte Belegschaft oder definierte Gruppen gelten: Betriebsvereinbarungen, Gesamtzusagen, AVB, Produktinformationsblätter. Sie werden zentral hochgeladen und allen berechtigten Mitarbeitern im Portal zugänglich gemacht.
- **Ebene C – Individualldokumente („Das persönliche Postfach“):** Personenbezogene Dokumente, die nur der einzelne Mitarbeiter einsehen darf: Versorgungszusage, Versicherungsschein, Entgeltumwandlungsvereinbarung, Unverfallbarkeitsbescheinigung, Renteninformation. Für diese Ebene gelten strenge Anforderungen an Zugangsnachweis und Unveränderlichkeit.

Der bAV-Lebenszyklus

In einem bAV-Versorgungsverhältnis entstehen von der Zusageerteilung bis zur Rentenanpassung im Ruhestand eine Vielzahl dokumentationspflichtiger Vorgänge. Sie lassen sich nach dem Grad ihrer Digitalisierbarkeit in drei Kategorien einteilen:

- **Vollständig digitalisierbar (Textform ausreichend):** Der größte Teil der bAV-Dokumentation kann rechtssicher über Portale oder E-Mail abge-

wickelt werden, sofern die Anforderungen an den dauerhaften Datenträger erfüllt sind. Hierzu gehören unter anderem die Erteilung und Dokumentation der Versorgungszusage; Bereitstellung von Versicherungsschein, AVB und Produktinformationssblättern; jährliche Renteninformation/Standmitteilung; Auskünfte nach § 4a BetrAVG (mit aktiver Zustelllogik); Unverfallbarkeitsbescheinigung, Information zur versicherungsvertraglichen Lösung, Portabilitätsinformationen; Meldung der Beitragsfreiheit, DSGVO-Information und positive Rentenanpassungsmitteln.

- **Bedingt digitalisierbar (erhöhte Sorgfalt erforderlich):** Bei der Entgeltumwandlungsvereinbarung als Änderungsvertrag zum Arbeitsvertrag kann die Textform grundsätzlich ausreichen. Ob sogenannte „harte“ (doppelte/qualifizierte) Schriftformklauseln dies verhindern können, ist rechtlich zweifelhaft. Eine solche Schriftformklausel kann als negative Abweichung vom gesetzlichen Anspruch auf Entgeltumwandlung bereits unwirksam sein. Wenn es sich bei dem jeweiligen Arbeitsvertrag um einen Formulararbeitsvertrag handelt, könnte zusätzlich der Vorrang der Individualabrede gelten. In der Praxis bieten Portale bereits funktionsfähige Lösungen mit geführter User Journey, Zwangsdownload und digitaler Empfangsquittung.

Ähnliches gilt für Auskünfte nach § 4a Betriebsrentengesetz (BetrAVG): Die Gesetzesbegründung forderte ursprünglich mehr als eine bloße Bereitstellung auf einer Internetseite. Ob das BAG-Urteil zur „sophisticated Website“ diese Grenze verschiebt, ist rechtlich noch nicht abschließend geklärt. Portallösungen, die eine aktive Zustelllogik (Push-Benachrichtigung, Protokollierung des Downloads) implementieren, sollten insoweit die Vorgaben des Gesetzes erfüllen.

- **Nicht digitalisierbar (Schriftform zwingend):** Das Gesetz schließt die Information zur unterlassenen Rentenanpassung von der Textform aus und ordnet ausdrücklich die Schriftform für das Informationsschreiben zur Unterlassung einer Rentenanpassung durch den Arbeitgeber an. Anstelle der Schriftform kann auch

eine E-Mail-Nachricht mit qualifizierter E-Signatur verwendet werden. Eine normale E-Mail ohne qualifizierte E-Signatur, ein Intranet-Hinweis oder lediglich eine mündliche Information reichen nicht aus, wenn die Fiktionswirkung ausgelöst werden soll.

- **Andere Vorgänge mit empfohlener Schriftform:** Prominentes Beispiel ist der Abschluss einer Abfindungsvereinbarung, die zum Untergang des Versorgungsrechts führt. Sie unterliegt keinem gesetzlichen Schriftformgebot, sollte jedoch angesichts ihrer Beweiswirkung von beiden Parteien unterzeichnet und verwahrt werden.

Anforderungen an Portallösungen

Die rechtlichen Anforderungen lassen sich unmittelbar in technische Spezifikationen übersetzen. Am Beispiel von Bixie (Eigenschreibweise bixie), einer spezialisierten bAV-Verwaltungsplattform, lässt sich zeigen, wie ein solches System aufgebaut sein muss:

- **Zwangsdownload-Logik statt bloßer Bereitstellung:** Das Dokument gilt erst dann als „zugegangen“, wenn der Mitarbeiter es technisch heruntergeladen hat. Das System registriert den erfolgreichen Download-Vorgang mit Zeitstempel und Nutzer-ID. Erst danach wird der Status auf „zugestellt“ gesetzt – und eine Empfangsbestätigung eingefordert.
- **Revisionssicheres Audit-Log:** Für ein Dokument der Ebene C (Mitteilung zur unterbliebenen Rentenanpassung) protokolliert das System lückenlos: Wann wurde das Dokument bereitgestellt? Wann wurde die Benachrichtigung versendet? Wann erfolgte der erste Abruf? Dieses Audit-Log muss unveränderbar sein – auch für den Arbeitgeber.
- **Aktive Benachrichtigungspflicht:** Die bloße Hinterlegung im Portal („stille Hinterlegung“) genügt nicht. Das System muss bei jeder Dokumentenbereitstellung automatisch eine Nachricht (E-Mail oder Push) an den Mitarbeiter auslösen. Besonders beim Ausscheiden ist darauf zu achten, dass die Benachrichtigung an die private E-Mail-Adresse erfolgt, da Firmen-Accounts oft zeitnah deaktiviert werden.

- **Post Access Management nach Ausscheiden:** Das BetrAVG regelt Informationspflichten, die zum Teil erst nach Ende des Arbeitsverhältnisses anfallen oder über dieses hinausgehen (Unverfallbarkeitsbescheinigung, versicherungsvertragliche Lösung, Rentenanpassung für Rentner). Das System sollte auch nach Deaktivierung des aktiven Accounts einen mindestens dreimonatigen Nur-Lese-Zugriff gewähren – und für Rentner einen dauerhaften Zugang sicherstellen, der ohne Firmen-Active-Directory funktioniert.

- **Multi-Kanal-Archivierung:** In der Praxis werden bAV-Dokumente über verschiedene Kanäle ausgetauscht: Portal, E-Mail und Papier. Eine rechtssichere Lösung muss alle drei Kanäle als gleichwertige Eingangsquellen behandeln und in einem zentralen Audit-Log zusammenführen. Jede Transaktion erhält ein „Source Flag“ (Portal/E-Mail/Papier), das den Übermittlungsweg dokumentiert.

- **Digital-Stopp für formgebundene Vorgänge:** Für Mitteilungen zur unterlassenen Rentenanpassung muss das System aktiv sperren: Es darf keinen Online-Unterschrift-Button und keinen digitalen Versandweg für diese Vorgänge anbieten. Das Portal ist hier nur Archiv für den Scan des physisch unterzeichneten Originals.

Digital ist nicht gleich rechtssicher

Die Digitalisierung der bAV-Dokumentation ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument zur Haftungsreduktion – wenn sie konsequent und systemgestützt umgesetzt wird. Die Rechtsprechung des BAG zur „sophisticated Website“ eröffnet zahlreiche Möglichkeiten für den Einsatz von Portallösungen. Diese Spielräume sind jedoch an konkrete technische und prozessuale Anforderungen geknüpft. Aber Achtung: Nicht jeder Digitalisierungsschritt ist ohne Weiteres rechtssicher. ●

AUTOR UND AUTORIN

Peter Kolm, Gründer und CEO, Bixie

Dr. Brigitte Huber, Rechtsanwältin (Schwerpunkt betriebliche Altersversorgung), Maat Rechtsanwälte (Eigenschreibweise maat)

Kolumne: Der HR-Steuertipp

Kilowatt trifft Lohnsteuer: E-Mobilität hat auch Nebenwirkungen. Welche das sind, erklärt unsere Kolumnistin Stephanie Saur.

→ Ein Blick auf die Anzeigen an den Tankstellen bestätigt: E-Mobilität lohnt sich. Die neue 800-Volt-Technologie, ordentliche Reichweiten, die Aussicht auf bidirektionales Laden und obendrein die geringen Ladekosten belegen: E-Mobilität hat ihren Charme. Kein Wunder also, dass Arbeitgeber ihre Fuhrparks weiter elektrifizieren.

Doch wo Kostenersatz fließt, ist das Steuerrecht nicht fern. Die Finanzverwaltung hat zum Jahreswechsel 2025/2026 den steuerfreien Ersatz privat verauslagter Ladekosten neu sortiert (BMF-Schreiben vom 11. November 2025, BStBl. I S. 1929). Die wichtigste Botschaft: Pauschaler Ersatz geht nicht mehr. Wer zu Hause den Firmenwagen lädt, muss den Verbrauch monatlich nachweisen – etwa über eine Wallbox, einen mobilen Stromzähler oder einen im Fahrzeug integrierten Zähler. Eine Berechnung auf Basis eines Durchschnittsverbrauchs, beispielsweise über einen Referenzzeitraum, akzeptiert die Finanzverwaltung nicht. Erleichterungen gibt es allerdings bei der Preisfindung.

Hausstromtarif als Basismodell

Hierbei dokumentiert der Arbeitnehmende gegenüber seinem Arbeitgeber den individuellen Hausstromtarif inklusive anteiligem Grundpreis anhand seiner vertraglichen Unterlagen mit dem Netzbetreiber. Bei dynamischen Stromtarifen kann er die durchschnittlichen monatlichen Kosten je Kilowattstunde (kWh) ansetzen. Ein Eigenbeleg des Arbeitnehmers über den Strompreis ist ausdrücklich nicht zulässig.

Lädt der Arbeitnehmer mit selbst erzeugtem Strom, kann er ebenfalls den Haushaltsstromtarif inklusive anteiligem Grundpreis heranziehen.

Pauschaler Ansatz: Strompreispauschale

Bei Anwendung der Strompreispauschale entfällt (zunächst zeitlich begrenzt bis zum 31. Dezember 2030) eine weitere Nachweispflicht. Grundlage für

die Berechnung des Auslagenersatzes ist der jährlich vom Statistischen Bundesamt veröffentlichte Durchschnittsstrompreis für private Haushalte (Statistik-Code 61243-0001) bei einem Jahresverbrauch von 5000 kWh bis unter 15 000 kWh (derzeit 0,34 Euro pro kWh).

Aber Achtung: Auch bei Anwendung der Strompreispauschale muss der Arbeitnehmer den Verbrauch monatlich nachweisen.

Fazit für Arbeitgeber

Für Arbeitgeber heißt das: Kostenersatz für privates Laden braucht klare Spielregeln. Sinnvoll sind Vorgaben zum Stromanbieterwechsel, zur monatlichen Verbrauchsmeldung, zur Nutzung der privaten Ladestation ausschließlich für den Firmenwagen und – soweit erforderlich – zur Weitergabe der fahrzeuginternen Ladehistorie. Auch bidirektionales Laden sollten Arbeitgeber regeln, denn steuerfrei erstatteter Strom sollte später nicht als Haushaltsstrom Karriere machen.

Die Erstattung von Stromkosten an öffentlichen Ladesäulen anhand von Belegen bleibt unverändert möglich. Unklar ist hingegen die Behandlung von sogenannten Fair-use-Gebühren oder Blockiergebühren, während das Fahrzeug geladen wird. Unkritisch ist, wenn ein Arbeitnehmer das Fahrzeug anlässlich einer Auswärtstätigkeit parkt und lädt oder wenn die Kosten für den Ladevorgang selbst entstehen. Kritisch ist dagegen der Ersatz von Gebühren oder Strafen, wenn der Nutzer das Fahrzeug nach Abschluss des Ladevorgangs und der Höchstparkdauer nicht entfernt. ●

AUTORIN

Stephanie Saur ist Steuerberaterin und Partnerin bei Grant Thornton. Sie ist insbesondere auf die Beratung zu Lohnsteuer spezialisiert.



Generative Engine Optimization

Machen Sie den **GEO-Check** für Ihre **Karriereseiten!**

Künstliche Intelligenz revolutioniert das Recruiting. Höchste Zeit, zu prüfen, wie KI-tauglich die Karriereseiten und Stellenangebote Ihres Unternehmens sind. Dabei hilft Ihnen das Analyse-Tool der Personalwirtschaft.

- ✓ **Schnell:** Von der URL-Eingabe bis zum detaillierten Ergebnisbericht dauert der GEO-Check nur wenige Sekunden.
- ✓ **Smart:** Sie erhalten Hinweise auf mögliche Schwächen sowie sofort umsetzbare GEO-Tipps für mehr KI-Sichtbarkeit und Relevanz.
- ✓ **Gratis:** Abonnentinnen und Abonnenten sowie registrierten Nutzerinnen und Nutzern steht das Tool kostenfrei zur Verfügung.



personalwirtschaft.de/geo-check-tool

Jetzt ausprobieren!



Damit Weisung nicht zur Willkür wird

Immer mehr Unternehmen schränken Homeoffice-Regelungen ein und erwarten mehr Anwesenheit im Büro. Was Personalabteilungen prüfen müssen, bevor sie die Präsenzkultur neu justieren.

Von Gesine Wagner

→ Hybride Arbeitsmodelle, bei denen zwei oder drei Tage Homeoffice pro Woche eine Selbstverständlichkeit sind, geraten zunehmend unter Druck. Aus Personalabteilungen und der arbeitsrechtlichen Beratungspraxis mehren sich die Signale: Viele Unternehmen in Deutschland erwarten ihre Beschäftigten wieder häufiger im Büro – und wollen entsprechende Vorgaben auch formell durchsetzen. Dahinter stehen unterschiedliche Motive: wirtschaftlicher Druck, der Wunsch nach

einer stärkeren Unternehmenskultur oder das Gefühl, dass Zusammenarbeit und Kommunikation auf Distanz an Grenzen stoßen.

Doch wer glaubt, eine E-Mail von der Führungsebene genüge, um diese Präsenzkultur rechtssicher umzusetzen, unterschätzt die juristische Realität erheblich. Wie eine aktuelle Entscheidung des Arbeitsgerichts Düsseldorf vom 11. Februar 2026 (Az. 3 Ca 6587/25) zeigt, kann selbst eine auf den ersten Blick plausible Präsenzanordnung vor

Gericht scheitern. Ein IT-Mitarbeiter, der seit Jahren rund die Hälfte seiner Arbeitszeit im Homeoffice verbracht hatte, wehrte sich gegen die Streichung des Arbeitens von zu Hause – obwohl das Gericht ausdrücklich festhielt: Einen gesetzlichen Anspruch auf Homeoffice gibt es in Deutschland nicht. Wieso war die Weisung des Arbeitgebers, dass Homeoffice gestrichen ist, laut Gericht trotzdem unwirksam?

Die gute Nachricht – und ihr Haken

Für Arbeitgeber beginnt die Rechtslage mit einer entlastenden Feststellung. Ein gesetzlicher Anspruch auf Homeoffice existiert im deutschen Recht nicht. Die Grundlage für Präsenzordnungen bildet das arbeitgeberseitige Direktionsrecht aus § 106 Gewerbeordnung (GewO). Danach kann der Arbeitgeber Ort, Zeit und Art der Arbeitsleistung grundsätzlich einseitig bestimmen, soweit diese nicht durch Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung oder Gesetz festgelegt sind. Das Düsseldorf Urteil bekräftigt das: Weder jahrelange Homeoffice-Praxis noch interne Mitteilungen zu Regelungen des mobilen Arbeitens begründen für sich genommen einen Rechtsanspruch. Auch der Gleichbehandlungsgrundsatz griff im konkreten Fall nicht – das Gericht sah keine ersichtliche Ungleichbehandlung.

Der Haken liegt anderswo. Jede Weisung, auch eine Präsenzordnung, muss dem Maßstab des billigen Ermessens genügen. Die Interessen beider Seiten müssen nachvollziehbar abgewogen werden. Im Düsseldorf Fall hatte der Arbeitgeber das Homeoffice mit Verweis auf Kommunikationsmängel im Rahmen eines Software-Releases vollständig gestrichen. Das Gericht ließ das nicht gelten: Es sei nicht gelungen, substantiiert darzulegen, weshalb die physische Anwesenheit des Mitarbeiters die Abläufe konkret verbessern würde. Pauschale Begründungen sind rechtlich wertlos, auch wenn sie auf den ersten Blick einleuchtend klingen.

Wie ist das Homeoffice verankert?

Bevor eine Personalabteilung Maßnahmen ergreift, muss sie eine grundlegende Frage beantworten: Auf welcher Grundlage wurde das Homeoffice ursprünglich gewährt? Die Antwort bestimmt den gesamten rechtlichen Handlungsspielraum.

Ist das Homeoffice vertraglich und wirksam verankert – im Arbeitsvertrag oder in einer gesonderten Ergänzungsvereinbarung –, handelt es sich um eine bindende Regelung. Eine einseitige Rücknahme durch Weisung ist dann nicht möglich. Der einzige rechtssichere Weg führt entweder über eine einvernehmliche Vertragsänderung oder, sofern die Beschäftigten das ablehnen, über eine Änderungskündigung – ein arbeitsrechtlich aufwendiges und konfrontatives Instrument.



gfos.com

GFOS.Workforce Management

GFOS – Die SaaS-Plattform

Die nächste Evolutionsstufe
von GFOS: cloudbasiert, skalierbar,
leistungsstark, zukunftssicher.



GFOS Software as a Service

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

Eine eigene Dimension ergibt sich für Unternehmen mit Betriebsrat. Seit 2021 besteht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 14 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit. Es betrifft nicht die Grundsatzfrage, ob Homeoffice überhaupt gewährt wird, wohl aber das Wie: Tagesanzahl, Erreichbarkeitszeiten, technische Ausstattung. Wer eine Betriebsvereinbarung hat und sie ändern will, braucht den Betriebsrat.

Am größten ist der Handlungsspielraum dort, wo das Homeoffice weder vertraglich noch kollektivrechtlich geregelt, sondern lediglich geduldet oder per interner Mitteilung kommuniziert wurde. Auch dann jedoch – wie der Düsseldorfer Fall illustriert – muss die Weisung zur Rückkehr billigem Ermessen standhalten.

Die vergessene Ausstiegsklausel

Das wirksamste präventive Instrument für Arbeitgeber ist der Widerrufsvorbehalt – sofern er wirksam formuliert ist. Wer Homeoffice ohne eine solche Klausel gewährt, bleibt an die Vereinbarung gebunden, bis entweder eine einvernehmliche Änderung erzielt oder eine Änderungskündigung ausgesprochen wird.

Damit ein Widerrufsvorbehalt rechtlich standhält, muss er konkrete sachliche Gründe benennen. Global gefasste Formulierungen, die dem Arbeitgeber einen Widerruf aus beliebigen Gründen ermöglichen sollen, sind unwirksam. Wirksam hingegen sind Klauseln, die auf nachvollziehbare betriebliche Situationen abstellen: Kundentermine, die Anwesenheit vor Ort erfordern; Vertretungsbedarf, wenn eine Kollegin in Präsenz ausfällt; Projektphasen, die physische Koordination erfordern. Die Formulierung muss dem Arbeitnehmer in groben Zügen vermitteln, wann mit einem Widerruf zu rechnen ist – ohne dass jede denkbare Situation aufgezählt wird. Es ist eine Balance zwischen zu viel Abstraktion – die den Vorbehalt unwirksam macht – und zu viel Detailversessenheit, die ihn starr und lückenhaft werden lässt.

Eine ergänzende Option ist die Befristung der Homeoffice-Vereinbarung. Mit Ablauf der Frist gilt automatisch wieder die Büropräsenzpflcht. Dass viele Vereinbarungen, die in der Hochphase der Pandemie schnell geschlossen wurden, weder befristet noch mit Widerrufsvorbehalten versehen sind, macht sich jetzt bemerkbar: Unternehmen sind an Regelungen gebunden, aus denen sie sich ohne arbeitsrechtlichen Aufwand nicht mehr lösen können.

Wenn die Formulierung zur Falle wird

Zwei weitere Fehlertypen kommen immer wieder vor. Der erste ist die vage Präsenzregelung. Wenn eine Vereinbarung lediglich besagt, Mitarbeitende

PRAXISTIPP

Back-to-Office: Das muss HR klären

Vor der Anordnung:

- Auf welcher Grundlage besteht das Homeoffice? (Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung, reine Duldung)
- Enthält die Vereinbarung einen wirksamen Widerrufsvorbehalt mit konkreten sachlichen Gründen?
- Ist die Vereinbarung befristet – und wann läuft sie aus?
- Existiert ein Betriebsrat? Dann: § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG beachten.

Bei der Anordnung:

- konkrete betriebliche Gründe benennen – keine Floskeln
- klare Tagesanzahl nennen, keine Begriffe wie „überwiegend“ oder „regelmäßig“
- ausreichend Vorlaufzeit einräumen, besonders bei weitem Pendelweg
- Homeoffice und mobiles Arbeiten begrifflich unterscheiden

Bei Verstößen:

- gestuftes Vorgehen: Klärungsgespräch → Ermahnung → Abmahnung → Kündigung
- ärztliche Atteste zu Homeoffice nicht automatisch akzeptieren; eventuell Medizinischen Dienst einschalten
- Arbeitsschutzanforderungen im Büro prüfen und gewährleisten

sollten „überwiegend anwesend“ sein, ist juristisch unklar, ab wann ein Verstoß vorliegt. Bedeutet „überwiegend“ nun 51 Prozent der Arbeitstage oder 80 Prozent? Im Zweifel kann der Arbeitgeber keine wirksame Abmahnung aussprechen, weil keine eindeutig bestimmbare Pflicht verletzt wurde. Besser ist eine klare Tageszahl pro Woche.

Der zweite Fehler liegt in fehlenden Regelungen zu technischen Rahmenbedingungen: Wer stellt Bildschirm, Tastatur und Eingabegeräte? Was gilt bei Datenverlust auf dem privaten Gerät? Solche Punkte klingen banal, können im Streitfall aber erhebliche praktische Konsequenzen haben. Eine vollständige Homeoffice-Regelung adressiert diese Aspekte ausdrücklich, idealerweise in der Betriebsvereinbarung oder im Arbeitsvertrag.

Das Düsseldorfer Urteil ist keine Warnung vor dem Rückholen ins Büro – es ist eine Gebrauchsanweisung dafür. Wer als Arbeitgeber mehr Büropräsenz will, darf das und kann es auch durchsetzen. Aber eben nur dann, wenn die Grundlagen stimmen: wenn Vereinbarungen präzise formuliert sind, Widerrufsvorbehalte rechtssicher verankert wurden und Begründungen dem Prüfmaßstab des billigen Ermessens standhalten. ●



**Bis zu 40% Rabatt
für Unternehmen**



Ein kluges Investment in Ihre Mitarbeiter

Das Digital-Paket der F.A.Z.

iPad ist eine Marke von Apple Inc.

Bestellen Sie die digitale Frankfurter Allgemeine Zeitung und Sonntagszeitung inklusive FAZ+ und profitieren Sie von:

- ✓ **Attraktiven Mengenrabatten** ab 5 Lizenzen
- ✓ **Exklusivem Zugang** zu 3 Archiv-Artikeln pro Monat
- ✓ **Inklusivem Zugriff** auf zusätzliche Premium-Inhalte auf FAZ.NET und Premium-Newsletter zu den Themen Finanzen, Digitalwirtschaft, Weltwirtschaft sowie Recht und Gesetz
- ✓ **Flexibler Laufzeit** – monatlich kündbar

Gleich Angebot sichern: (069) 75 91-1122 oder faz.net/business



GK26010



Insiderwissen mit Ablaufdatum

Betriebsräte benötigen für ihre Arbeit personenbezogene Daten, die sie von HR bekommen. Was heißt das für den Datenschutz, und worauf müssen beide Seiten achten?

Von Frank Strankmann

→ Wer im Betriebsrat ist, erfährt viel über ein Unternehmen – und dessen Belegschaft. Darum gilt für Mitglieder des Gremiums eine Verschwiegenheitspflicht für etliche Angelegenheiten. Doch was ist mit „stillen Zeugen“, sprich Dokumenten und Unterlagen? Auf den ersten Blick scheint die Sache eindeutig. „Bei der Verarbeitung personenbezogener Daten hat der Betriebsrat die Vorschriften über den Datenschutz einzuhalten“, heißt es in § 79a Satz 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Damit ist klar: Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) sind nicht nur Ordnungsrahmen, sondern auch bei der Arbeit in der betrieblichen Interessenvertretung maßgeblich und einzuhalten. Doch was heißt das praktisch?

So viel wie nötig, so wenig wie möglich

Zu den wichtigsten Prinzipien im Datenschutzrecht zählt der sogenannte Grundsatz der Datenminimierung. Art. 5 Abs. 1 c DSGVO besagt, dass personenbezogene Daten „dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein“ müssen.

Das bindet zunächst den Arbeitgeber. Wenn HR den Betriebsrat (BR) im Rahmen seiner Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte – zum Beispiel gemäß §§ 87, 99, 102 BetrVG – informiert, darf er nur so viele Daten weitergeben, wie für die Wahrnehmung dieser Rechte tatsächlich erforderlich sind. Umgekehrt kann die Arbeitnehmervertretung aber nach § 80 Absatz 2 Satz 1 geltend machen, dass ihr „rechtzeitig und umfassend“ tatsächlich die notwendigen Informationen zukommen, um eine Angelegenheit sachgerecht prüfen und behandeln zu können.

Konkret bedeutet das: Sofern der Zweck der Betriebsratsbeteiligung auch durch Weitergabe anonymisierter Daten erreicht werden kann, muss der Arbeitgeber diesen datenschutzfreundlicheren Weg wählen. Das geht jedoch nicht immer: So gehen die Klarnamen von Beschäftigten in einer Krankenstandsstatistik für den Betrieb den BR zu – meist nichts an. Geht es allerdings um die Frage, welche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach längerer Erkrankung Anspruch auf Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) haben, müssen die Betroffenen konkret benannt werden. Auch eine Anhörung zu einer personellen Einzelmaßnahme (Kündigung oder Versetzung) ist ohne personenbezogene Daten unmöglich.

Zudem muss ein Arbeitgeber unter Umständen auch Informationen weiterleiten, die der Betriebsrat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben benötigt, selbst wenn betroffene Beschäftigte dagegen sind:

- Der Betriebsrat kann gegen deren Widerstand verlangen, dass ihm sämtliche schwangeren Mit-

arbeiterinnen im Betrieb genannt werden, um die Einhaltung der mutterschutzrechtlichen Schutzbestimmung überprüfen zu können. Voraussetzung ist, dass er in puncto Datenschutz „angemessene und spezifische Schutzmaßnahmen trifft“ (BAG, Beschluss vom 9. April 2019, Az. 1 ABR 51/17).

- Arbeitgeber dürfen dem Betriebsrat Angaben zu schwerbehinderten beziehungsweise diesen gleichgestellten Arbeitnehmern nicht mit Verweis auf Persönlichkeitsrechte verweigern. Die Informationen seien sowohl für Integrationsaufgaben als auch zur Vorbereitung einer Wahl zur Schwerbehindertenvertretung nötig (LAG Baden-Württemberg, Beschluss vom 20. Mai 2022, 12 TaBV 4/21).

Schutzmaßnahmen: Arbeitgeber in der Pflicht

Erhält ein Betriebsrat für seine Arbeit dann personenbezogene Beschäftigtendaten, muss er diese schützen. Aber: Der für die Verarbeitung Verantwortliche im Sinne der datenschutzrechtlichen Vorschriften ist der Arbeitgeber (§ 79a Satz 2 BetrVG). Das ist jedoch kein Freifahrtsschein für einen sorglosen Umgang mit den Informationen: „Auch wenn der Arbeitgeber grundsätzlich datenschutzrechtlich verantwortlich ist, entbindet dies den Betriebsrat nicht von seiner Pflicht, sicher mit den ihm anvertrauten Beschäftigtendaten umzugehen“, sagt Hannes Pankratz vom Betriebsratsberater TBS NRW in Düsseldorf.

Sein Tipp: Das Gremium sollte zunächst eine Bestandsaufnahme durchführen. Danach empfehle es sich, verbindliche interne „Zuständigkeiten sowie Regeln für Zugriffe, Ablage und Löschung“ zu klären und diese idealerweise und „in einem eigenen Datenschutzkonzept festzuhalten“. Die Geschäftsordnung des Betriebsrats könne dann

PRAXISTIPP

Wie lange dürfen BR-Unterlagen aufbewahrt werden?

- **Bewerbungsunterlagen und Dokumente im Einstellungsverfahren:** Zurückgeben oder löschen, wenn nicht mehr benötigt – frühestens nach endgültiger Entscheidung. Bei Absagen bis zu drei Monate nach Absage, wegen etwaiger Klagen nach § 15 Abs. 4 Antidiskriminierungsgesetz (AGG). Danach zwingend vernichten.
- **Sitzungsprotokolle:** Aufbewahren, solange rechtlich relevant. Bei Protokollen mit Beschlüssen über Betriebsvereinbarungen, Interessenausgleich oder Sozialpläne: mindestens so lange, wie die Vereinbarung gilt oder nachwirkt.
- **Wahlunterlagen:** Ein Betriebsrat hat die Wahlakten laut § 19 Wahlordnung (WO) „mindestens bis zur Beendigung seiner Amtszeit aufzubewahren“.

darauf verweisen. Laut Prof. Dr. Peter Wedde von der Frankfurt University of Applied Sciences müssen Betriebsräte die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Grundsätze zudem „in ihrem kollektivrechtlich festgelegten Zuständigkeitsbereich im Rahmen der Rechenschaftspflicht nach Art. 5 Abs. 2 DSGVO nachweisen können“.

Zweckbindung und Aufbewahrungspflichten

Die dem Gremium überlassenen Daten unterliegen überdies einer Zweckbindung. Die Verarbeitung personenbezogener Informationen durch den BR ist also rechtlich zulässig, sofern sie zur Erfül-

BRZ-ASSISTENT

Zukunftsorientiertes Arbeiten im Personalwesen
KI-gestützte HR-Prozesse - datenschutzkonform,
effizient und nachhaltig skalierbar



b | r | z

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880

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

lung einer konkreten Aufgabe nach dem BetrVG erforderlich ist. Der Betriebsrat hat die ihm zur Verfügung gestellten Beschäftigtendaten allerdings unverzüglich zu löschen beziehungsweise dem Arbeitgeber zurückzugeben, sobald der Zweck für die Datenverarbeitung entfallen oder erreicht ist (Art. 17 Abs. 1a DSGVO). Die Kernfrage dabei ist, wie lange ein Betriebsrat die entsprechenden Beschäftigtendaten vorhalten, sprich in seinen Akten lagern oder Systemen und Accounts speichern darf.

Bei der Frage, wie obsoleete Daten richtig zu löschen sind, ist Teamwork gefragt. § 79a Satz 3 BetrVG verpflichtet die Betriebsparteien, „sich gegenseitig bei der Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften“ zu unterstützen. Gibt es also beim Arbeitgeber ein Löschkonzept, sollte das berücksichtigt werden. Zudem können sich Betriebsräte an den betrieblichen Datenschutzbeauftragten wenden. Der ist dabei gegenüber dem Arbeitgeber auch zur Verschwiegenheit über BR-interne Sichtweisen verpflichtet.

Ansonsten gilt: Papierakten sind zu schreddern und in geeigneten Datenschutzztonnen zu entsorgen. Elektronische Daten müssen endgültig aus dem jeweiligen Ordner oder Postfach gelöscht werden. Bloßes Verschieben in den digitalen Papierkorb genügt nicht. Externe Speichermedien sollten vollständig mit spezieller Software formatiert oder physisch vernichtet werden. HR tut also gut daran, den Betriebsrat zur Teilnahme an internen oder externen Datenschutzzschulungen zu ermuntern.

Was passiert bei Verstößen?

Ein Betriebsrat darf personenbezogene Daten nicht an Dritte geben (Ausnahme: Rechtsbeistand mit Mandat). Ebenso tabu ist die Weiterleitung an externe IT-Systeme. Das betont auch Rechtsanwalt Dirk Lenzing von der Kanzlei Germania Campus Münster: „Verstöße gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen sind kein Kavaliersdelikt.“ Zwar sei

die für den Datenschutz verantwortliche Stelle der Arbeitgeber, der deshalb auch für Datenschutzverstöße des Betriebsrats hafte. Dennoch könnten ein laxer Umgang sowie fahrlässige oder gar vorsätzliche Missachtung der Regeln „erhebliche Folgen für den Betriebsrat haben“, sagt der Arbeitsrechtler.

Erhebliche Haftungsrisiken

Als Beispiel nennt Lenzing eine Entscheidung aus dem vergangenen Jahr: Das LAG Hessen habe auf Antrag des Arbeitgebers den Ausschluss eines Betriebsratsvorsitzenden aus dem Gremium gebilligt, „der nach eigenen Angaben zur Vorbereitung von Betriebsversammlungen eine Liste mit umfangreichen personenbezogenen Daten – darunter Namen, Gehaltsstufen, Eingruppierungen und Vergleichsdaten – von seiner dienstlichen auf eine private E-Mail-Adresse weitergeleitet hatte“ (Az. 16 TaBV 109/24).

In einem anderen Fall sei ein Betriebsrat, der laut Gericht anhand von „Dienstplänen, Krankheitsmitteilungen und Urlaubsanträgen quasi eine doppelte Personalakte“ geführt hatte, sogar in Gänze aufgelöst worden (ArbG Elmshorn, Beschluss vom 23. August 2023, Az. 3 BV 31 e/23). Lenzing empfiehlt Gremien daher, in ihrer Geschäftsordnung „verbindlich sicherzustellen, dass keine Versendung von Daten des Betriebsrats an private E-Mail-Adressen oder deren Verarbeitung auf privaten Geräten erfolgt“. Sinnvoll, so sein Fazit, sei überdies, „ein Mitglied des Gremiums als internen Beauftragten für den Datenschutz zu benennen und mit der Kontrolle der Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Betriebsratsbüro zu beauftragen“. Datenschutz im Betrieb ist – das zeigt sich spätestens an dieser Stelle – also nicht nur laut Gesetz, sondern auch in der Praxis eine Gemeinschaftsaufgabe, bei der beide Betriebsparteien gefordert sind. Die Belegschaft wird's zu schätzen wissen. ●

„Auch wenn der Arbeitgeber grundsätzlich datenschutzrechtlich verantwortlich ist, entbindet dies den Betriebsrat nicht von seiner Pflicht, sicher mit Beschäftigtendaten umzugehen.“

Hannes Pankratz

Active Sourcing
mit BECK
Stellenmarkt!

Finden Sie die juristischen Talente für Ihr Team!



AI GENERATED



Optimieren Sie Ihr Legal & Tax Recruiting – juristische Spitzenkräfte treffsicher im **BECK Stellenmarkt Talent Pool** finden.

Direkt Beratungstermin vereinbaren: mediasales@beck.de
www.beck-stellenmarkt.de/arbeitgeber



Der skurrile Fall

Ein Fußballprofi verklagt seinen Verein auf fast 22 000 Euro Bonus – obwohl er bei zahlreichen Punktgewinnen seiner Mannschaft gar nicht auf dem Platz stand.
Ein Fall für das Arbeitsgericht.

Von Sven Frost

→ Im Profifußball entscheidet oft ein einziger Punkt über Aufstieg, Relegation oder den Klassenerhalt. Entsprechend großzügig fallen in vielen Verträgen die Bonusregelungen aus. Für jeden gewonnenen oder erkämpften Punkt fließt zusätzliches Geld. Doch was passiert, wenn ein Spieler zwar Teil des Kaders ist, die Mannschaft ihre Punkte aber überwiegend ohne ihn sammelt?

Mit genau dieser Frage musste sich jetzt das Landesarbeitsgericht Düsseldorf beschäftigen. Ein langjähriger Zweitliga-Profi stritt mit seinem früheren Verein über eine Nachzahlung von 21 900 Euro brutto. Seine Argumentation: Im Arbeitsvertrag sei für einen Tabellenplatz unter den ersten sechs eine zusätzliche Prämie von 1000 Euro je Saisonpunkt vereinbart worden. Von einem persönlichen Einsatz sei an dieser Stelle gerade nicht ausdrücklich die Rede. Deshalb müsse ihm die Zahlung für sämtliche 53 Punkte der Saison zustehen, unabhängig davon, ob er selbst gespielt habe.

Überschrift schlägt Wortlaut

Der Verein sah das naturgemäß anders. Die Nachzahlung sei lediglich eine Ergänzung der bereits vereinbarten Punkteinsatzprämie und deshalb ebenso an einen tatsächlichen Spieleinsatz geknüpft.

Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf folgte jetzt dieser Sichtweise. Zwar könne der isolierte Wortlaut der umstrittenen Klausel zunächst durchaus zugunsten des Spielers verstanden werden. Entscheidend seien jedoch die Systematik des gesamten Vertrags, dessen Zweck und vor allem die Entstehungsgeschichte der Vereinbarung. Bereits die Überschrift „Punkteinsatzprämie“

Wer Bonusregeln vereinbart, muss immer prüfen, welchem Zweck sie dienen.



Mehr zum Thema
Landesarbeitsgericht
Düsseldorf,
Urteil vom 23. Juni 2026,
Az. 11 SLa 106/26

Arbeitsgericht Düsseldorf,
Urteil vom 28. Januar 2026,
Az. 13 Ca 6062/25

zeige deutlich, dass sämtliche Bonuszahlungen nur bei einem tatsächlichen Einsatz geschuldet seien. Auch die Vertragsverhandlungen hätten ergeben, dass lediglich über die Höhe der Einsatzprämie gestritten worden war, nicht über eine völlig einsatzunabhängige Erfolgsprämie.

Keine Extrapunkte auf der Bank

Die Richter machten damit deutlich, dass Arbeitsverträge nicht Satz für Satz isoliert gelesen werden dürfen. Selbst wenn einzelne Formulierungen Spielraum lassen, kommt es auf den Gesamtzusammenhang an. Wer Bonusregelungen vereinbart, muss daher immer prüfen, welchem Zweck sie dienen und was die Vertragsparteien tatsächlich regeln wollten.

Für den Profi blieb es deshalb bei den bereits ausgezahlten rund 31100 Euro. Die zusätzlichen 21900 Euro erhält er nicht. Eine Revision ließ das Gericht nicht zu.

Ein Lehrstück über Bonusklauseln

Der Fall zeigt, dass leistungsabhängige Vergütung nicht automatisch am Erfolg des gesamten Unternehmens hängt. Entscheidend ist vielmehr, welche individuelle Leistung die Vertragsparteien vergüten wollten. Im Profifußball mag am Ende zwar die Mannschaft gewinnen. Bezahlt wird die Einsatzprämie aber eben nur demjenigen, der auch tatsächlich auf dem Rasen stand. Und so dürfte der Kläger künftig wohl besonders aufmerksam auf jede Einwechslung schauen. Denn manchmal können 45 Minuten Spielzeit deutlich mehr wert sein als ein Platz auf der Ersatzbank. ●

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, c/o Startplatz, Im Mediapark 5, 50670 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,
E-Mail: kontakt@personalwirtschaft.de, www.personalwirtschaft.de

HERAUSGEBER

Erwin Stickling (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb, V.i.S.d.P.), Rebecca Scheibel (res)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Paula Heidemann (phe), Angela Heider-Willms (ahw), Mara Marx (mam), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier, Gaby Flemnitz, Sven Lechtleitner

FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Christina Anastassiou, Kai Felmy, Winfried Gertz, Christiane Siemann, Petra Walther

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:
Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:
Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
Erscheinungsweise: 6-mal jährlich, 53. Jahrgang 2026
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: 35 €. 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.jefferson-hoegerle.com

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 Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

11/12 2026

Unsere Top-Themen in der nächsten Ausgabe

TITEL

Nur Mut!

Angesichts der Fülle der aktuellen HR-Aufgaben verwundert es kaum, wenn Personalverantwortlichen das ein oder andere Mal der Mut verlässt. Doch in Transformationszeiten ist Mutlosigkeit keine Option. In unserer Titelstrecke lesen Sie, was Mut für HR-Abteilungen bedeutet, wie es gelingt, mutig zu sein, und welche HR-Professionals in der jüngeren Vergangenheit Mut bewiesen haben.

RECRUITING & ATTRACTION

Active Sourcing

Active Sourcing bietet in Zeiten des Fachkräftemangels und der KI-Bewerbungsschwemme die Chance, gezielt qualifizierte Personen auf eine vakante Stelle aufmerksam zu machen. Das kann Zeit und Geld sparen. Trotzdem wird die Methode kaum angewandt. Eine Studie der Hochschule Osnabrück hat untersucht, warum die Vorteile so wenig genutzt werden und wie es besser gelingen kann.

SPECIAL

Arbeitsrecht

Nutzung Künstlicher Intelligenz, die rechtssichere Umsetzung der Entgelttransparenz, Restrukturierungen und Personalabbau – HR-Verantwortliche bewegen sich in einem arbeitsrechtlichen Hochrisikogebiet. In unserem aktuellen Round-Table-Bericht diskutieren Expertinnen und Experten über neue Trends, und praxisnahe Beiträge im Special helfen, durch den Paragrafendschub zu navigieren.

**Die nächste Ausgabe
der Personalwirtschaft erscheint
am 30. Oktober 2026.**

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.

Trau, schau, wem

Krankentage, Arbeitsstunden, Homeoffice – in den aktuellen Diskussionen regiert vor allem das Misstrauen.

Von Angela Heider-Willms



→ Seit der Bekanntmachung der Reformpläne der Bundesregierung wird sie einmal wieder heftig diskutiert: die telefonische Krankschreibung. Es spielt dabei keine Rolle, wie viele Statistiken beweisen, dass diese nicht zu mehr Krankentagen führen – der Mythos, dass Krankschreiben per Telefon das goldene Ticket für Faulenzen und Drückebergertum ist, hält sich hartnäckig. Ins Fäustchen lachen sich die kerngesunden Mitarbeitenden, während sie ins Telefon husten, Netflix auf der Couch schauen und dafür vom gebeutelten Arbeitgeber auch noch bezahlt werden.

So die Vorstellung. Dass diese die Realität nicht ansatzweise abbildet, braucht hier nicht zum wiederholten Mal dargelegt zu werden. Stattdessen sollte man sich fragen, warum der arbeitenden Bevölkerung mit so viel Misstrauen begegnet wird. Als sei die ganze Nation nie aus den Teenagerzeiten hinausgewachsen, wo nach einem Wochenende mit zu vielen Partys das Fieberthermometer gegen die Glühbirne gehalten wurde, um den Schulbesuch zu vermeiden (und dank LED ist der heutigen Generation selbst das verbaut).

Rechtlich gelten unzählige Dinge, die im Arbeitsalltag heute über Telefon oder E-Mail abgewickelt werden, von Urlaubsanträgen bis zur Arbeitsanweisung. „Nein, das müssen Sie mir schon persönlich mitteilen“ als Antwort der Mitarbeitenden würde wohl schnell für Ärger mit den anrufenden Vorgesetzten sorgen.

Der Kern dieser Debatte ist einmal mehr allein der Irrglaube, Menschen verlören sofort jegliche Arbeitsmoral, wenn man sie nicht konstant beobachtet. Ebenso erklärt sich der vermehrte Ruf zurück ins Büro, obwohl die Coronajahre mehr als bewiesen haben, dass Homeoffice die Produktivität eben nicht ins Bodenlose sinken lässt.

Ein Klassiker der Weltliteratur sei hier als Lektüre angeraten. In der Wohnung von Winston Smith aus Orwells „1984“ gibt es nur eine Ecke, in der er unbeobachtet ist. Die Regierung geht davon aus, dass die Bevölkerung ohne Totalkontrolle rebellieren wird. Dieser ausgeübte Druck führt dazu, dass Smith die Lücke in der Überwachung genau dafür nutzt. Es scheint, als würde so mancher aus dieser Geschichte die falschen Schlüsse ziehen. ●

Die Personalwirtschaft ist Fachmedium des Jahres 2026!



Unsere Auszeichnung, Ihr Team-Vorteil

Zur Feier des Awards gibt es unser Team-Paket mit 5 Zugängen für nur 49,80 € pro User/Jahr. Damit holen Sie sich preisgekrönten HR-Journalismus ins Team.



Personalwirtschaft

personalwirtschaft.de/team-vorteil



HR ersetzt KI nicht. Sie macht HR stärker.

Mit Rai, AI Hiring und datenbasierten Recruiting-Funktionen unterstützt die Rexx Suite HR-Teams genau dort, wo täglich Entscheidungen anstehen.



KI-Assistent Rai
Ihr KI-Assistent für
HR-Insights und smarte
Empfehlungen.



AI Hiring
Intelligente Matching-
Algorithmen für bessere
Kandidatenentscheidungen.



Vakanzanalyse
Einblicke in Performance,
Kosten und Optimierungsmöglichkeiten.



Besuchen Sie uns auf der
Zukunft Personal Europe.

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



Jetzt Termin vereinbaren!
rex-systems.com

