Zukunftsmodell
Das verantwortungsvolle Unternehmen

Organisationsentwicklung
Arbeitsatmosphäre analysieren und gestalten

Arbeitgeberhaftung
Schadensersatzforderungen vermeiden

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt

Die Skill-basierte Organisation
Mehr ein Wunschbild als gelebte Praxis

9 783648 186947

04/2026

20.00 €

Eine Marke von HAUFE

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

Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH

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

gemeinsam-besser-machen.de/hr

60 Jahre DATEV

personal. magazin

„Die Betrachtung der Skills rückt die Verwertbarkeit von menschlichen Kompetenzen in den Vordergrund.“

Liebe Leserinnen und Leser,

die Skill-basierte Organisation ist aktuell eines der am häufigsten diskutierten Zukunftsbilder des Personalmanagements. Softwareanbieter, Berater und auch manche Personaler sehen darin die künftige Steuerungslogik für Unternehmen. Die knüpft erstaunlich gut an die derzeit vorherrschende Leistungsdebatte an. Denn im Kern rückt die Betrachtung der Skills, egal ob nun enger oder weiter übersetzt als Fertigkeiten (erlernbar und kontextspezifisch) oder Fähigkeiten (stabiler und generischer), die Verwertbarkeit von menschlichen Kompetenzen für die Organisation in den Vordergrund. Auch wenn Soft Skills nicht explizit ausgeschlossen sind, geht es im Wesentlichen doch um die Hard Skills.

Wo bis vor einigen Jahren noch der Talent-Begriff vorherrschte, dominiert heute der Skill-Begriff. Während ersterer den Fokus auf den Menschen beziehungsweise Mitarbeitenden und seine Entwicklungsmöglichkeiten richtet, konzentriert sich zweiterer auf dessen Wertbeitrag. Verwerflich ist das nicht, vielmehr Ausdruck des Zeitgeistes: Performance, Produktivität und Profit.

Unter dieser Maßgabe soll das Skill Management die Vermessung der Organisation und ihrer Beschäftigten vorantreiben. Ein amerikanischer Softwareanbieter aus dem Silicon Valley beschrieb die Idee sinngemäß so: Unternehmen haben in Echtzeit einen Überblick über die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Beschäftigten und können diese im Stil einer Gig Economy auf Knopfdruck Projekten zuteilen. Mit den Besten zum besten Ergebnis. Ist das Leistungskultur in Reinform oder werden die Mitarbeitenden hier zum Werkzeug reduziert?

Letztere Sichtweise dürfte europäische Betrachter zu Recht erschrecken. Denn der Mensch sollte nie allein Werkzeug sein. Das dürfte auch die Grundüberzeugung des Großteils der Personalmanager im Land sein. Darauf sollten wir bauen!

Herzlichst Ihr
Matthias Haller
Chefredakteur

Titel: Mark Long; Foto: Matthias Kutt

Community

6 *Rückschau*
KI-Transformation zur Chefsache erklären
Bei der Haufe KI-Online-Konferenz ging es um praxisnahe Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz im Arbeitsalltag

8 *Events und Personalien*
Das wird ein guter Monat für …

9 *Terminkalender*
HR-Messen und Fachkongresse

12 *Smalltalk Facts*
Gesprächsthema: Brain-Drain
Zahlen und Fakten zur Talentabwanderung aus Deutschland

14 *Nachruf*
Zum Tod von Rolf Wunderer
Mit Professor Rolf Wunderer, Gründer des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, verliert die HR-Community einen Vordenker moderner Arbeitskonzepte

Katy Roewer verantwortet bei Otto drei Vorstandsressorts – in Teilzeit: Personal, Finanzen und Controlling.

Skill Management ist Dank KI-basierter Software leichter geworden. Doch die Skill-basierte Organisation scheint trotzdem nicht voranzukommen. Unser Schwerpunkt beleuchtet, woran das liegt und was HR besser machen kann.

Schwerpunkt

18 *Bestandsaufnahme*
Allzu große Versprechungen sind geplatzt
Mit KI könnte die Skill-basierte Organisation quasi auf Knopfdruck erschaffen werden, versprechen Softwareanbieter. Doch die Praxis ist noch lange nicht so weit

24 *Kommentar*
Weniger Begriffe, mehr Klarheit
Warum an guten Kompetenzmodellen kein Weg vorbei führt

26 *Recruiting*
Viel(e) mehr als Abschlüsse
Welche Vorteile „Skill-based Hiring" gegenüber der klassischen Rekrutierung auf Basis von Jobprofilen bringt

30 *Interne Mobilität*
Die Struktur macht flexibel
Fähigkeiten, die in verschiedenen Kontexten funktionieren, gewinnen an Bedeutung. Was sogenannte „Transferable Skills" ausmacht und wie Unternehmen sie nutzen können

Strategie & Führung

34 *Interview*
„Teilzeit ist ein Teil der Lösung, kein Problem"
Katy Roewer, Vorständin Personal, Finanzen und Controlling bei der Otto Group, spricht im Interview über Leistungskultur, Versäumnisse von New Work und die „Lifestyle-Teilzeit"-Debatte

38 *Organisationsentwicklung*
Die unsichtbaren Grenzen der Verantwortung
Welche unsichtbaren Ideologien Organisationen zugrunde liegen und wie Unternehmen ihr Betriebssystem umschreiben können

44 *Transformation*
Vier Hebel für die Kulturveränderung
Nach einer Reorganisation hat der Spezialpapierhersteller Felix Schoeller ein neues Führungsverständnis etabliert

Foto: Enver Hirsch; Illustration: Mark Long

personal. magazin

HR-Management

50 *Out of the box*
News, Produkte, Buchtipps
Work-Life-Balance; neue HR-Bücher; Startup des Monats: Datareus

54 *Fallstudie*
Arbeitsatmosphäre als Gestaltungsfeld
Die IHK-Projektgesellschaft in Ostbrandenburg hat die latenten atmosphärischen Muster in der Organisation analysiert und Handlungsfelder abgeleitet

58 *Gesundheitsmanagement*
Selbstfürsorge als Fundament
Psychisch bedingte Fehlzeiten durch nachhaltige Prävention senken

60 *Interview*
„Wir leisten einen Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden“
Ingo Gugisch, Chief People Officer der Franchisekette L'Osteria, erläutert, warum Diversity und Inklusion in der Gastronomie überlebenswichtig sind

64 *Künstliche Intelligenz*
Wie KI-Agenten Arbeit und Führung verändern
Technologie wird vom Werkzeug zum aktiven Teammitglied

66 *Datenauswertung*
Die zwei Seiten von People Analytics
Wie Unternehmen jetzt die Weichen für eine verantwortungsvolle Nutzung stellen

70 *Out of the Box*
Zeitenwende bei der Arbeitszeit
Arbeitszeitmodelle, Zeiterfassung, Workforce Management

72 *Arbeitszeit*
„Die Zeiterfassung möglichst bürokratiearm regeln“
Fachanwältin Nathalie Oberthür erklärt den aktuellen Stand bei der rechtlichen Umsetzung der Zeiterfassungspflicht

74 *Kritis-Dachgesetz*
Checkliste für die physische Sicherheit
Was Betreiber kritischer Infrastrukturen jetzt beachten müssen

76 *Mobility Management*
Warum moderne Mobilitätskonzepte oft scheitern
Der richtige Mix aus Dienstwagen, Jobticket, Fahrradleasing, Homeoffice und Arbeitszeitmodellen

80 *Buchauszug*
Vertrauen – der Aufbau
So stärken Sie psychologische Sicherheit und ein verbindendes Teamgefühl

84 *Performance Management*
Die große Leistungsambivalenz
Wer mehr Leistung fordert, sollte verstehen, unter welchen Bedingungen Mitarbeitende bereit sind, die Extrameile zu gehen

86 *Mitbestimmung*
Alles auf Null
Wie es gelingt, nach den Betriebsratswahlen die Sozialpartnerschaft neu auszurichten

90 *Arbeitgeberhaftung*
Wo die Haftungsfalle lauert
So vermeiden Sie Entschädigungs- und Schadensersatzforderungen

96 *Recht*
Urteil des Monats
BAG-Entscheidung zur Länge der Probezeit in einem befristeten Arbeitsverhältnis

98 *Pause*
Auf einen Kaffee mit …
Katrin Hill, Head of Human Resources & CSR bei Brother International

Standards

3 Editorial / 97 Impressum / 94 Stellenmarkt

ISGUS

ZEUS®
ZEIT-
ERFASSUNG

» WEIL JEDE MINUTE ZÄHLT!

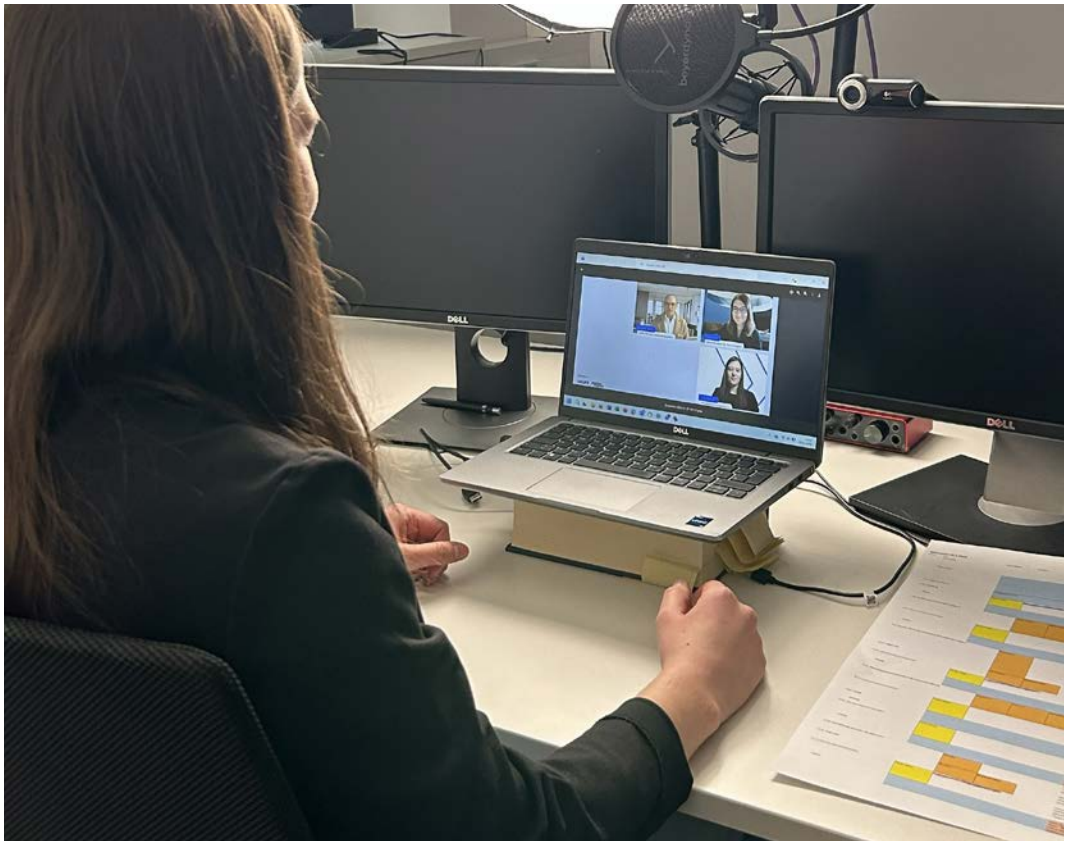
ZEUS®
ZUTRITTS-
KONTROLLE

» WEIL IHRE SICHERHEIT ZÄHLT!

WWW.ISGUS.DE

KI-Transformation zur Chefsache erklären

Von Nicola de Paoli



Personalmagazin-Redakteurin Julia Senner im Gespräch mit Roland Hehn, Vorstand Personal bei Schwarz Corporate Solutions, und mit Elisa Lutz von der Steuerberatungsgruppe Awicontax.

Künstliche Intelligenz ist in vielen Unternehmen bereits im Einsatz. Wie KI den Arbeitsalltag verändert und welche praxisnahen Erfahrungen Unternehmen mit KI gemacht haben, zeigte die Haufe KI-Online-Konferenz 2026.

● Damit KI unternehmensweit wirksam wird, brauchen Betriebe richtungsweisende Impulse aus der Unternehmensleitung sowie deren engen Austausch mit den Fachabteilungen. Das gilt branchenübergreifend und für international aufgestellte Konzerne ebenso wie für mittelständische Unternehmen, ergab die KI-Online-Konferenz von Haufe, die mit über 10.000 Anmeldungen die bislang größte KI-Konferenz in Deutschland ist.

Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz sei „kein Nice-to-Have". Sie sei notwendig, um wettbewerbsfähig zu sein, betonte Roland Hehn, Vorstand Personal beim Unternehmen Schwarz Corporate Solutions, im Gespräch mit dem Personalmagazin: „So gesehen muss es natürlich auch einen Impuls und eine starke Aufmerksamkeit vom Management und vom Topmanagement geben." Schwarz Corporate Solutions gehört zur Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland).

Für eine erfolgreiche Umsetzung müsse die KI-Strategie weit ins Unternehmen hineinwirken, sagte Hehn: „Mit Top-Management sagt an und dann passiert es, ist es nicht getan." Der Manager sieht vielmehr auch andere Bereiche in der Pflicht. Künstliche Intelligenz sei eine Aufgabe, „die sich auf ganz viele verschiedene Funktionen und Rollen verteilt".

Für Elisa Lutz, Steuerberaterin und Geschäftsführerin bei der Awicontax Gruppe, ergibt sich eine erfolgreiche KI-Implementierung in mittelständischen Betrieben ebenfalls aus dem Zusammenspiel von Unternehmensleitung und Fachbereichen. In der Steuerberatung werde KI unterstützend etwa für die Analyse, die Arbeit an Steuerfällen und die Mandantenkommunikation genutzt, sagte sie.

Es sei die Aufgabe der Geschäftsleitung, über die Strategie zu entscheiden, betonte Lutz. Doch am Ende des Tages sei es wichtig, „dass sich die Fachbereiche die tatsächlichen Anwendungsfälle aussuchen und mitentscheiden können." Sie könnten oft am besten beurteilen, welche KI einen Vorteil bringe. Zu den wichtigsten KI-Themen zählen aus ihrer Sicht Effizienzgewinne sowie Qualitätssteigerung mit dem Ziel: „Bessere Ideen, bessere Beratung, besseres Risikomanagement." Zu den geeigneten KI-Lösungen gehören aus ihrer Sicht Plattformen für die Kommunikation und den Austausch mit Mandanten sowie KI-gestützte Tools im Schulungs- und Weiterbildungsbereich.

Auf der Haufe-Konferenz 2026 „Besser arbeiten mit KI" informierten sich über 10.000 Teilnehmende, wie sich KI im Arbeitsalltag verantwortungsbewusst und erfolgreich nutzen lässt. Dabei wurde deutlich, dass KI in der Praxis angekommen ist und von Führungskräften klare Leitplanken und eine reflektierte Haltung erfordert.

Bei der Schwarz Gruppe wird KI bereits zunehmend in Onboarding-Prozesse oder in die Personalentwicklung eingebettet, sagte Roland Hehn. So werde im Unternehmen ein Tool genutzt, mit dessen Hilfe junge Bewerber ihre Talente erkennen und damit den passenden Ausbildungsberuf finden können.

Dabei arbeitet man bei Schwarz an eigenen, maßgeschneiderten Lösungen und an Agenten, die auf dem Markt aktuell noch nicht zu finden sind. Sie sind beispielsweise dafür gedacht, die Einarbeitung zu optimieren, sagte Hehn. „Wir sind gerade dabei, einen Agenten zu erstellen, der uns hilft, mit den Kandidaten die perfekten Onboardingpläne zu machen." Auf diese Weise könne das Onboarding personalisiert auf den jeweiligen neuen Mitarbeitenden zugeschnitten werden.

Erste Versuche gebe es außerdem bei der Vorbereitung von Trainings und Workshops. So könne ein Agent künftig in der Lage sein, den Mitarbeitenden und Führungskräften Vorschläge für die Fort- und Weiterbildung zu machen.

Eine weitere, geplante Inhouse-Lösung soll bei der Stellenbewertung und bei der Stellenbeschreibung unterstützen und damit die HR-Abteilungen entlasten. Seitenlange Stellenbeschreibungen und darauf basierende Stellenbewertungen samt der dazugehörenden Einordnung in Unternehmenshierarchien und Gehaltskategorien könnten damit künftig der KI überlassen werden. „Hier wird uns ein Agent sehr helfen, sowohl zu objektivieren, aber es auch in der Erstellung sehr viel einfacher zu machen", sagte Hehn.

> „Es muss einen Impuls und eine starke Aufmerksamkeit vom Topmanagement geben."
>
> Roland Hehn, Vorstand Personal bei Schwarz Corporate Solutions

Dabei dürfe allerdings nie der Mensch aus dem Blick geraten, betonte Hehn mit Blick auf seine Branche: „Wir wollen, KI hin oder her, dass die Menschen die Entscheidung treffen, die Verantwortung tragen und man sich dadurch und damit auf uns verlassen kann."

Bei der Frage, ob es in Zukunft überhaupt noch eine klassische Steuerberatung geben werde, zeigte sich Lutz gelassen. Sie schließe nicht aus, dass man in 30 oder 50 Jahren nur noch mit Avataren kommuniziere. „Erst einmal müssen wir aber zur papierlosen Büro- und Buchhaltungsführung übergehen." Allein damit gebe es noch sehr viel zu tun.

Hehn appellierte abschließend an die Führungskräfte, sich auch mit Blick auf Berufseinsteiger intensiv mit KI zu beschäftigen. Wenn Unternehmen keinen Nachwuchs mehr ausbildeten, hätten sie in wenigen Jahren auch keine erfahrenen Mitarbeitenden mehr, die bewerten könnten „ob die Dinge, die wir entwickeln, wirklich gut und anwendbar sind". Er verwies auf die Selbstverständlichkeit von jungen Menschen im Umgang mit KI: Seine Tochter habe sich kürzlich gewundert, dass er das Abi ohne KI gemacht habe. ▬

NICOLA DE PAOLI ist Wirtschaftsredakteurin beim Personalmagazin.

Das wird ein guter Monat für …

Kylie Jimenez

Am 1. März startete Kylie Jimenez als Personalvorständin (Chief People Officer) bei Biontech. Die Vorstandsposition wurde neu geschaffen. Kylie Jimenez, die von Georg Fischer zu Biontech wechselt, bringt dafür über 20 Jahre Erfahrung in internationalen Unternehmen mit. In ihrer neuen Aufgabe wird sie einen Schwerpunkt auf die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten legen sowie auf die Stärkung einer inklusiven Unternehmenskultur.

Inka Tews

Anfang Mai startet Inka Tews als Chief Human Resources Officer (CHRO) bei der Hensoldt AG. Sie übernimmt die Verantwortung für die globale HR-Organisation, Facility Management und Konzernsicherheit sowie Nachhaltigkeit. Inka Tews kommt von Infineon, wo sie zuletzt globale HR-Bereiche leitete, und sie bringt unter anderem Expertise in der Organisationsentwicklung mit. Bei Hensoldt folgt sie auf Lars Immisch, der gesundheitsbedingt ausgeschieden ist. Nun gilt es für sie, die nächste Entwicklungsstufe des Rüstungsunternehmens HR-seitig mitzugestalten. Erfahrung, wie komplexe Organisationen erfolgreich durch Wachstumsphasen gesteuert werden, bringt sie auf jeden Fall mit.

Alice Stolle

Seit Jahresanfang ist Alice Stolle Head of Human Resources Europe bei Passportcard Europe und hat Großes vor: Sie soll skalierbare Organisations- und HR-Strukturen aufbauen und den Personalbereich als verbindende Schnittstelle zwischen Organisation, Digitalisierung und dem verantwortungsvollen Einsatz von KI weiterentwickeln.

Nadine Sterley

Die GEA Group hat die HR-Funktion auf Vorstandsebene verankert. Zum Jahresanfang übernahm Nadine Sterley das Mandat für den neuen Vorstandsbereich People & Sustainability sowie die Funktion der Arbeitsdirektorin. Die promovierte Juristin verantwortet die Kernfunktionen Personal, Nachhaltigkeit und Recht. Davor war sie Chief Sustainability Officer und Chief Human Rights Officer.

Illustration: Lea Dohle; Foto K. Jimenez: BioNTech SE, 2026; Foto N. Sterley: GEA; Foto Seite 9: Messe Karlsruhe / Jannik Hammes

Trends der digitalen Bildung

5. bis 7. Mai / Karlsruhe – Die E-Learning-Community trifft sich wieder in Karlsruhe. Auf der Learntec geht es um digitales Lernen an Schulen, Hochschulen und im Beruf. Die Kongressmesse präsentiert sich wie gewohnt zweigleisig: Auf dem Fachkongress geben Expertinnen und Experten einen Blick in die Zukunft des digitalen Bildungsmarkts. Im Mittelpunkt des Programms steht in diesem Jahr „AI Readiness" in der Bildung für Mitarbeitende und Unternehmen. Es geht unter anderem um KI-basierte Lernerlebnisse im Corporate Learning, um nachhaltigen Lernerfolg durch datengetriebene Lernbegleitung, um agentisches Lernen und um Rechtsfragen beim KI-Einsatz im Unternehmen. Insgesamt stellt der Kongress an drei Tagen 30 Themenslots und rund 80 Vorträge und Panels bereit. Die begleitende Fachmesse bietet ebenfalls ein Vortragsprogramm auf verschiedenen Bühnen.
www.learntec.de
Geeignet für: Alle, die sich für die Trends der digitalen Bildung interessieren und sich mit Gleichgesinnten austauschen wollen.
Spaßfaktor: Das Abendprogramm der Learntec ist auf intensives Networking und Erfahrungsaustausch ausgelegt. Nach den offiziellen Messezeiten finden oft informelle Get-togethers statt. Auch die Verleihung des Delina Innovationspreises für digitale Bildung am Abend des 7. Mai ist fester Bestandteil des Messeumfelds.
Gut zu wissen: Zeitgleich zur Learntec und ebenfalls in der Messe Karlsruhe findet die New Work Evolution statt, die zur größten New Work Messe im DACH-Raum werden will. Hier stehen die Trends und Entwicklungen moderner Arbeitswelten im Mittelpunkt. Ein Ticket genügt, um beide Veranstaltungen zu besuchen.

Nicht nur Digitales steht im Fokus der Learntec. An manchen Messeständen geht es auch um handfeste Lern-Hilfsmittel.

Termine

Auch 2026 kann es zu Verschiebungen bei geplanten HR-Events kommen. Über spontane Veränderungen im HR-Eventkalender berichten wir aktuell auf haufe.de/personal.

25. bis 26. März / Hamburg
Messe
Zukunft Personal Nord
www.zukunft-personal.com

26. März / Wiesbaden
Messe
Retentionpro
www.retentionpro.de

9. April / Stuttgart
Community-Event
Recruiter Slam
www.recruiterslam.de

14. bis 15. April / Berlin
Kongress
21. Kongress Arbeitsrecht
www.kongress-arbeitsrecht.de

22. April / Berlin
Konferenz
Sympublic
www.sympublic.dew

23. und 24. April / Stegersbach (A)
Konferenz
Human Impact Days
www.businesscircle.at

23. und 24. April / Potsdam
Barcamp
HR & People and Culture Camp 2026
www.hsma.de

24. April / Duisburg
Konferenz
Schicht im Schacht
www.schichtimschacht.info

29. und 30. April / Berlin
Konferenz
Voices 2026
https://voices.staffbase.com

Im vergangenen Jahr zeigten 266 Aussteller, Partner und Sponsoren ihre Angebotspalette auf der Zukunft Personal Süd. Über 6.000 Besucherinnen und Besucher informierten sich in Stuttgart über die Trends in HR.

Große Bandbreite der HR-Themen auf der ZP Süd

21. bis 22. April / Stuttgart – 6.207 Besucherinnen und Besucher kamen im vergangenen Jahr zur Zukunft Personal Süd in die Landesmesse Stuttgart. In diesem Jahr werden ähnliche Teilnehmerzahlen erwartet, angekündigt sind zudem 226 Aussteller, Partner und Sponsoren sowie 280 Sessions. Das Jahresmotto lautet: „Team Human x AI". Im Mittelpunkt steht das Zusammenspiel von menschlichen Fähigkeiten und Künstlicher Intelligenz – nicht als Gegensatz, sondern als kooperative Weiterentwicklung von Arbeit, Kultur und Innovation. Das spiegelt sich an den Ständen der Aussteller wider, aber auch im begleitenden Vortrags- und Workshop-Programm. Doch nicht nur der verantwortungsvolle Einsatz und die produktive Unterstützung durch KI wird auf der ZP Süd thematisiert. Im Ausstellungsbereich der ZP Süd präsentieren Dienstleister, Softwareanbieter und Beratungshäuser innovative Lösungen entlang der gesamten HR-Wertschöpfungskette. Auch ein Blick ins Messeprogramm zeigt eine große thematische Bandbreite: Die Keynote-Themen reichen von aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt bis Personalentwicklung und Recruitingstrategien. „Elf skalierbare, smarte Ideen zur Talententwicklung – für KMU bis Großkonzernen" stellt Jessica Richter, Global Head Talent Development bei Infineon Technologies, am 21. April ab 13 Uhr auf der Keynote-Stage vor. Ebenfalls auf der Keynote-Stage spricht am 22. April ab 12.45 Uhr Claudia Müller aus der Personalmagazin-Redaktion mit Annette Schwarz, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) über „Talente für die Mobilitätswende". Die SSB steht vor der Herausforderung, als öffentliche Arbeitgeber in einer wirtschaftlich starken Region Fachkräfte gewinnen zu müssen, und antwortet darauf mit einem innovativen Recruitingsansatz. Über Trends, Wahrheiten und Mythen zum Arbeitsmarkt 2026 referiert Dr. Tobias Zimmermann, der seit Anfang 2026 Head of Talent Intelligence & Attraction bei der Tüv Nord AG ist (Keynote-Stage, 22. April, ab 14.15 Uhr). Auch für die weiteren Bühnen ist ein breites Themenspektrum angekündigt – von BGM und Mental Health bis Employer Branding, von Mitarbeiterengagement bis Talent Intelligence. Insgesamt wartet die Messe mit elf Bühnen auf.

www.zukunft-personal.com

Geeignet für: Alle, die sich für Themen von HR bis Organisational Performance interessieren und einen Überblick über aktuelle Themen und Produkte suchen.

Spaßfaktor: Giveaways, Snacks, Gewinnspiele und weitere Überraschungen: Die Aussteller auf der ZP Süd sorgen wie immer dafür, dass der Messebesuch nicht nur informativ ist, sondern auch Spaß macht.

Gut zu wissen: Der nächste Termin der Zukunft-Personal-Messen führt nach Köln: Die ZP Europe findet in diesem Jahr vom 15. bis 17. September in der Koelnmesse statt.

Foto: Zukunft Personal

Mentale Gesundheit und Arbeit

7. Mai / Berlin – Das „Berliner Symposium 2026“ ist eine Fachveranstaltung, die mentale Gesundheit in den Mittelpunkt eines modernen, wirksamen betrieblichen Gesundheitsmanagements stellt. Das Symposium wird organisiert vom Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement und dem Sport-Gesundheitspark Berlin und nimmt die unterschiedlichen Facetten mentaler Gesundheit am Arbeitsplatz in den Blick. Präsentiert werden außerdem Zahlen aus dem DAK Psych-Report und es geht um die Frage, was Personalentwicklung und Organisationsentwicklung mit gesunder Führung zu tun haben. Die Themen, die in den Sessions am Nachmittag behandelt werden, reichen von positiver Psychologie bis Wirksamkeitsnachweise gesunder Arbeit, von psychischer Gefährdungsbeurteilung bis Klimawandel und Psyche. Wer möchte, kann auf der Abendveranstaltung direkt im Anschluss an das Symposium mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern netzwerken und schlemmen. *www.bbgm.de*

Neue Technologien für HR

23. bis 24. April / Offenbach – Die GI-Tagung 2026 Informationssysteme in der Personalwirtschaft bietet einen intensiven Austausch mit Forscherinnen und Forschern aus Hochschulen, Anwenderinnen und Anwendern aus Unternehmen sowie Anbietern von HR-Software. Die diesjährige Veranstaltung, die bei der GIP GmbH in Offenbach am Main stattfindet, beschäftigt sich unter anderem mit Auswirkungen von „Agentic AI“ auf die HR-Softwareentwicklung, mit dem rechtlichen Rahmen des KI-Einsatzes im HR-Bereich und mit der Frage, wie mit KI-Agenten vollwertige Kandidatenprofile generiert werden können. In einem Workshop geht es um die interaktive Erstellung eines HR-KI-Bots. *https://fg-ispw.gi.de*

Advertorial

Internationale Keynotes beim LEARNTEC Kongress.

Expertenwissen Digitale Bildung

Disruptive Technologien wie Künstliche Intelligenz können genutzt werden, um spontan kleine Arbeitserleichterungen zu erreichen. Oder sie können echten Mehrwert bieten, wenn sie strategisch und mit der nötigen Vorbereitung eingesetzt werden. Der LEARNTEC-Kongress 2026 vom 5. bis zum 7. Mai in Karlsruhe steht ganz im Zeichen von Zukunftstechnologien in der Bildung – allen voran Künstliche Intelligenz. Mit internationalen Keynotes, praxisnahen Vorträgen und visionären Diskussionen bietet der dreitägige Fachkongress eine Bühne für führende Köpfe aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildungspraxis. Gleichzeitig offeriert das Format mit Best Practices, praxisbezogenen Anwendungsfällen sowie Informationen zu AI Readiness und ethisch-rechtlichen Fallstricken den nötigen Hintergrund, um KI nicht mehr „einfach nebenher“ einzusetzen, sondern mit Strategie und fundierter Begleitung. Das Programm wird ergänzt durch einen täglichen englischsprachigen Kongress-Strang. Keynotes halten unter anderem die Neurowissenschaftlerin Prof. Dr. Michaela Brohm-Badry, die britische Lernanalytikerin Laura Overton und Franz Strukelj, Head der Volkswagen Group Academy. Themen sind neben KI unter anderem Wissensvermittlung in Zeiten von Fake News, L&D Transformation, Gehirn und Lernen, Future of Work oder Gamification. Der LEARNTEC Kongress richtet sich an alle, die in der Aus- und Weiterbildung zuhause sind und die digitale Transformation der Bildung strategisch und fundiert auf’s nächste Level heben wollen.

Smalltalk Facts
Brain-Drain

Rund ein Fünftel der Menschen in Deutschland träumen vom Auswandern. Doch nur zwei Prozent trauen sich diesen Schritt auch konkret zu. Viele kehren nach wenigen Jahren zurück. Die Talentabwanderung aus Deutschland ist damit weniger gravierend als oftmals befürchtet.

Auswandern: Die Gründe sind vielfältig

(Angaben in Prozent)

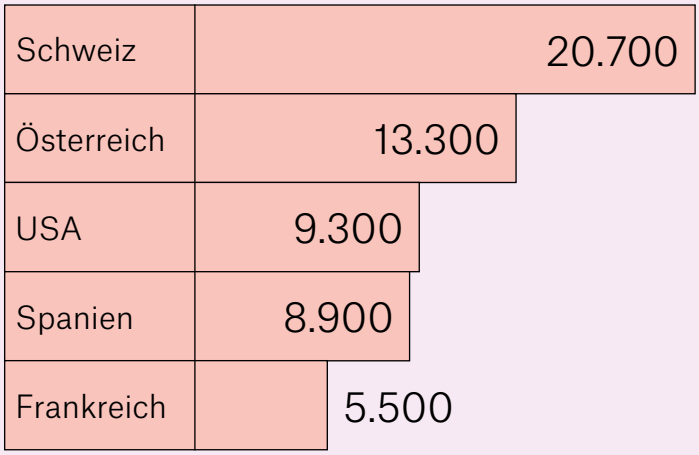
Berufliche Gründe	57,8
Lebensstil	45,9
Familie/Partnerschaft	36,3
Beruf von Partnerin/Partner	29,5
Studium	20,3
Unzufriedenheit mit den Lebensumständen in Deutschland	17,6

Quelle: BIB 2018/GERPS-Studie

Foto: Caroline Heinecke / Connected Archives

Die beliebtesten Zielländer in 2024

(Anzahl der Fortzüge ins Ausland)



Quelle: Statistisches Bundesamt

76

Prozent der deutschen Auswanderer und Heimkehrer verfügen über einen Hochschulabschluss.

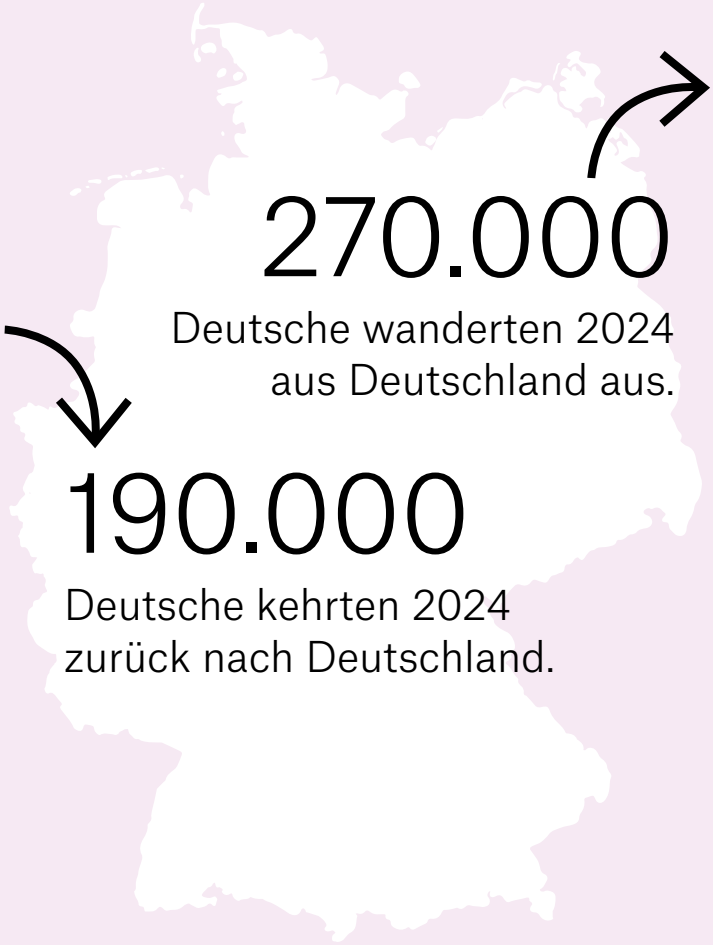
Quelle: BIB 2018/GERPS-Studie

Folgen für die Unternehmen

Bei den auswanderwilligen Deutschen handelt es sich überwiegend um jüngere Menschen. Der Anteil der 25- bis 39-Jährigen unter den Auswanderern liegt mit 63 Prozent deutlich über ihrem Anteil an der Gesamteinwohnerzahl Deutschlands (27 Prozent). Rund zwei Drittel planen nur einen befristeten Auslandsaufenthalt. Die Rückkehrer bringen neues Wissen und neue Fertigkeiten mit nach Deutschland zurück. Davon profitieren Arbeitgeber und Unternehmen. Der Verlust an Arbeitskräften ist somit gemessen am Gesamtvolumen der Beschäftigten von untergeordneter Bedeutung.

Quelle: GERPS/Bundesamt für Migration

Mehr Auswanderer als Einwanderer



270.000

Deutsche wanderten 2024 aus Deutschland aus.

190.000

Deutsche kehrten 2024 zurück nach Deutschland.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Ein Nachruf auf Rolf Wunderer

Professor Rolf Wunderer ist am 5. Januar 2026 im Alter von 88 Jahren gestorben. Er war der Gründer des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, und zahlreiche Professoren gingen aus seiner Schule hervor. Er war ein Vordenker moderner Arbeitskonzepte.

Rolf Wunderer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München, wo er auch promovierte. Seine erste BWL-Professur erhielt er im Alter von 37 Jahren an der Universität Essen mit dem Schwerpunkt Unternehmensführung und Personalwesen. Neun Jahre später folgte ein Ruf an die Universität St. Gallen, wo er das Institut für Führung und Personalmanagement gründete und es zu einer führenden Institution für personalwirtschaftliche Forschung im deutschsprachigen Raum entwickelte.
Wunderer war nicht nur ein brillanter Kopf, sondern zeichnete sich auch durch sein Gespür für Menschen aus. So holte er Martin Hilb als Co-Direktor ans Institut, der viele Kontakte aus der Unternehmenswelt mitbrachte, den Praxisbezug im Institut stärkte und die internationalen Kontakte ausbaute.
Rolf Wunderer war ein Hochschullehrer der alten Schule – und zwar im besten Sinne. Er war eine charismatische, mitunter auch dominante Persönlichkeit, die Schülerinnen und Schüler um sich versammelte. Viele von ihnen wurden später selbst Professorinnen und Professoren – ein Anliegen, das ihm besonders am Herzen lag. Schon früh erkannte er beispielsweise auch das Talent von Heike Bruch, die 1996 nach St. Gallen kam und 2001 seine Nachfolgerin als Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement wurde. Unter ihrer Leitung wurde die internationale wissenschaftliche Reputation und der Einfluss des Instituts auf die Praxis weiter ausgebaut.

Führung und Zusammenarbeit als wichtigstes Werk

Bis in die 1980er-Jahre war Unternehmensführung stark hierarchisch geprägt – in der Praxis und in der Forschung. Die betriebswirtschaftlichen Lehrbücher trugen Titel wie „Führungslehre“, doch Wunderer nannte sein Buch „Führung und Zusammenarbeit“. Der Titel war Programm. Es wurde sein einflussreichstes Werk, das neun Auflagen erreichte und mit jeder Neuauflage grundlegend überarbeitet wurde – darin spiegelte sich sein Arbeitsstil wider.
Wunderer erkannte früh die Bedeutung von „Führung von unten“ und „Zusammenarbeit“ für den Erfolg eines Unternehmens. Dass er sich in der Shareholder-Value-Debatte für den Stakeholder-Ansatz stark machte, war Teil seines Führungsverständnisses und Ausdruck seiner humanistischen Grundüberzeugung. Zwar hätte er sich selbst nie als New Worker bezeichnet, doch seine Modelle enthalten zahlreiche Grundlagen dieses Ansatzes. Sein Konzept des Mitunternehmertums beispielsweise dreht sich um die Frage, wie Unternehmen aus Angestellten Intrapreneure machen können. Der Weg zu Empowerment und Eigenverantwortung, wie das bei New Work heißt, ist hier angelegt. Auch mit dem Thema Gender beschäftigte er sich früher als viele andere Managementprofessoren. Zusammen mit Petra Dick veröffentlichte er in den 1990er-Jahren das Buch „Frauen im Management“. Nach seiner Emeritierung widmete er sich verstärkt der Verbindung von Märchen und Management. Dabei entstanden Werke wie „Der gestiefelte Kater als Unternehmer“, in denen sich sein Schöpfergeist, seine Spiellust und seine Werte deutlich widerspiegelt.
Wunderer blieb „seinem“ Institut weiter verbunden und blickte auf die Entwicklung mit großer Wertschätzung. Mit Bruch verband ihn bis zu seinem Tod ein freundschaftliches Verhältnis. Das wird auch in dem Nachruf spürbar, den sie verfasst hat: „Als Mensch ist er in vielerlei Hinsicht mein Vorbild. Sein Herzblut, seine Ideen und intellektuellen Impulse und sein unermüdlicher Forschergeist. Seine Fähigkeit, Menschen zu bewegen, zu faszinieren und zu entwickeln. Seine Lebensfreude, sein Humor und sein liebenswerter Dickkopf sind allerliebst und werden fehlen.“ Als Redaktion teilen wir diese Würdigung.

REINER STRAUB ist Herausgeber des Personalmagazins und führte mit Rolf Wunderer mehrere Interviews. Als ehemaliger Lektor bei Luchterhand betreute er vier seiner Bücher.

RETENTIONpro

Mitarbeiter Engagement &
Employee Benefits Expo

Die Expo für:

- Mitarbeiterverpflegung
- (Technologische) Lösungen im Bereich Employee Engagement & Benefits
- Mitarbeitergesundheit
- Mitarbeitermobilität
- Office & Homeoffice Lösungen

30 Speaker,
50 Aussteller,
unzählige Programmhighlights!

Powered with ♡ by HRM.de

Jetzt Tickets sichern!

We ♡ our partners

BPM Bundesverband der Personalmanager*innen
Personalwirtschaft
Queb
AuA Arbeit und Arbeitsrecht
BVV Bundesverband Vereinbarkeit
robin mood

Schwerpunkt

Skill Management

Skill Management hat Dank KI an Tempo gewonnen. KI-basierte Software ist am Start, die Beratungshäuser liefern kluge Konzepte. Doch die Skill-basierte Organisation scheint trotzdem nicht voranzukommen. Die Analysen zeigen, woher die Bremswirkung kommt – und wo HR bereits volle Fahrt aufgenommen hat.

Illustration Mark Long

Allzu große Versprechungen sind geplatzt

Von Gudrun Porath

Wie in so vielen Bereichen hat Künstliche Intelligenz auch im Skill Management für einen „Boost“ gesorgt. Die Hoffnung, die Software-Anbieter gerne befeuern: Mit KI könnte man die Skill-basierte Organisation quasi per Knopfdruck erschaffen und steuern. Doch die Praxis ist hier noch lange nicht angekommen.

● Die Skill-basierte Organisation ist derzeit eines der meistdiskutierten Zukunftsbilder im Personalmanagement. Kaum eine HR-Strategie kommt ohne den Anspruch aus, Fähigkeiten statt Stellen zum Bezugspunkt von Entscheidungen zu machen. Hinter dieser Idee steht jedoch weniger ein neuer Managementtrend als ein praktisches Problem: Unternehmen müssen heute häufiger entscheiden, wer welche Aufgaben übernehmen kann, während sich Rollen, Tätigkeiten und Qualifikationen schneller verändern als ihre Organisationsmodelle.

Wie groß der Handlungsdruck inzwischen geworden ist, zeigt die Umfrage „HR Realities 2025” der europäischen Analysten von Fosway. 87 Prozent der befragten Organisationen sehen den Aufbau einer Skill-basierten Organisation als kritischen Bestandteil ihrer HR-Agenda. Gleichzeitig ordnen sich nur 16 Prozent selbst entsprechend ein, weitere 27 Prozent verfügen über einen standardisierten Skills-Ansatz im HR-Ökosystem.

Die Diskrepanz verweist auf ein zentrales Problem: Die Idee ist akzeptiert, ihre operative Nutzung bleibt jedoch selten. Damit verschiebt sich die Frage. Nicht, ob Skills relevant sind, sondern ob sie tatsächlich Entscheidungen verändern.

Die HR-, Talent- und Learning-Software reagiert darauf mit einem gemeinsamen Versprechen. Fähigkeiten sollen die verbindende Datengrundlage für Recruiting, Entwicklung, Einsatzplanung und Transformation werden. Die Systeme sollen sichtbar machen, was Organisationen bislang nur indirekt wussten: Wer kann was, wer kann was lernen und wo werden künftig Fähigkeiten fehlen? Doch dieses Versprechen basiert nicht auf einem einheitlichen technischen Ansatz. Hinter dem Begriff stehen unterschiedliche Systemlogiken: Plattformen steuern Prozesse, Lernsysteme entwickeln Menschen und spezialisierte Skill-Intelligence-Lösungen erzeugen überhaupt erst belastbare Kompetenzdaten. Erst im Zusammenspiel entsteht eine Skill-basierte Organisation – und genau hier entscheidet sich, ob aus Transparenz auch Steuerung wird.

Plattformanbieter: Skills als Steuerungslogik von Arbeit

Große HR-Plattformen wie SAP Success Factors, Workday und Cornerstone verankern Skills als gemeinsame Datengrundlage für mehrere HR-Prozesse. Dadurch sollen Lernen, Performance, interne Mobilität und Workforce Planning auf dieselbe Informationsbasis zugreifen. Der Anspruch lautet: Wer Skills systematisch in der HCM-Suite verankert, verändert die Steuerungslogik der Organisation.

Cornerstone argumentiert dabei stark über Skalierung. Thorsten Rusch, Senior Director Solution Consulting, verweist darauf, dass KI-gestützte Skillprofile heute in großen Organisationen automatisiert erzeugt und aktualisiert werden können – in einer Größenordnung, die manuell nicht mehr leistbar wäre. Dafür werden etwa Millionen von Stellenanzeigen ausgewertet.

Gleichzeitig relativiert er die Erwartungen deutlich: Die KI liefere zunächst einen belastbaren Startpunkt, aber keinen perfekten Skill-Pass. Der Reifegrad entstehe erst über Nutzung, Iteration und Nachschärfung. Entscheidend seien weniger die Algorithmen als die Datenqualität und die Klarheit des Anwendungszwecks.

Damit verschiebt sich der Fokus von der Technologie zur Organisation. Laut Rusch liegen die größten Hürden nicht in Ontologien oder Modellen, sondern in historisch gewachsenen Strukturen: Lokale Jobtitel, fragmentierte Systemlandschaften und unterschiedliche Rollendefinitionen erschweren die Vergleichbarkeit von Kompetenzen stärker als technische Einschränkungen. Rusch mahnt auch davor, den Übergang zu einer Skill-basierten Organisation als reines Technologieprojekt anzugehen: „Mindestens genauso relevant ist der Faktor Change Management. Der Übergang erfordert veränderte Strukturen, neue Gesprächsformate und eine klare Kommunikation, warum Skills gepflegt werden sollen. Mitarbeitende aktualisieren ihre Profile nur dann sinnvoll, wenn sie den konkreten Nutzen erleben, etwa durch personalisierte Lernempfehlungen, bessere interne Stellenvorschläge oder transparente Entwicklungsperspektiven.“

Workday positioniert seine Skills Cloud als gemeinsamen Datenkern für die Bereiche Recruiting, Learning und Talent Marketplace. SAP Success Factors verankert Skills dagegen im Talent Intelligence Hub als Governance-Schicht, die Performance-, Entwicklungs- und Nachfolgeprozesse übergreift. In den meisten untersuchten Plattformen sind Skills kein eigenständiges System, sondern ein Attribut innerhalb der bestehenden HR-Logik.

Operative Realität: Automatisierung mit Vorbehalt

In der Praxis zeigen sich wiederkehrende Einschränkungen. Die automatisierte Skill-Inferenz funktioniert nur im Rahmen der vorhandenen Datenqualität. Belastbare Vergleiche erfordern mehrere Kontextquellen, beispielsweise Rollenbeschreibungen, Lernhistorien oder Projektdaten.

Zudem bleibt ein erheblicher manueller Anteil bestehen. Unternehmen müssen zunächst definieren, was überhaupt als Skill gilt und in welcher Granularität. Diese Entscheidungen

sind kontextabhängig und nicht standardisierbar. KI kann zwar Vorschläge machen, die initiale Ordnungsarbeit kann aber nicht ersetzt werden. Thomas Rusch betont, dass menschliche Kuratierung weiterhin eine zentrale Rolle spielt.

Die eigentliche Qualität entstehe jedoch in der menschlichen Interaktion. Skillprofile werden in Mitarbeitergesprächen geschärft, priorisiert und validiert. „Strategische Skills für bestimmte Rollen, Projekte, Abteilungen oder Regionen lassen sich nicht rein algorithmisch definieren, sondern erfordern bewusste Entscheidungen und Diskussionen“, so Rusch.

Damit rückt auch Governance ins Zentrum. Das Skill Management scheitert selten an fehlender Technologie, sondern häufiger an fehlender Klarheit darüber, wie Skills tatsächlich in Entscheidungen einfließen sollen.

Ein Instrument der Entwicklung

Learning-Management- und Experience-Plattformen nähern sich dem Thema aus einer anderen Perspektive. Hier stehen nicht die organisationale Steuerung oder das Workforce Planning im Vordergrund, sondern die individuelle Entwicklung und die Lernwirksamkeit.

Skills dienen dazu, Lernbedarfe sichtbar zu machen, Inhalte zu personalisieren und den Fortschritt messbar zu gestalten. David Middelbeck, CEO von edyoucated, beschreibt diese Perspektive bewusst nüchtern. Sein Unternehmen hat sich von Anfang an als skill-basiertes LMS positioniert und nutzt KI-gestützte Arbeitsmarktdaten, um relevante Kompetenzen abzuleiten.

Gerade im deutschen Markt sei die Skill-basierte Organisation vielerorts eher ein Diskussionsthema als gelebte Praxis, lautet seine Erkenntnis. „Vielleicht ist die Situation im Ausland etwas anders, doch gerade auf dem deutschen Markt zeigt sich: Für die durchschnittliche Unternehmenslandschaft – insbesondere für Organisationen mit weniger als 50 Mitarbeitenden – ergibt das Thema in vielen Fällen noch keinen unmittelbaren Sinn. Es beginnt eher bei größeren Unternehmen. Auch dort gehört es bislang nicht selbstverständlich zum Standardportfolio der Personalentwicklung.“ Präsent sei es vor allem im Marketing der Anbieter, auf Konferenzbühnen oder in Beiträgen von sogenannten Influencern und nicht in der praktischen Personalarbeit. Möglicherweise entsteht dadurch bei manchen Verantwortlichen der Eindruck, sie müssten bereits damit arbeiten. Entsprechend fällt es ihnen schwer zu sagen, dass es im eigenen Unternehmen noch nicht funktioniert und weiterhin überwiegend klassische Trainings eingesetzt werden. Besonders kleinere Organisationen verfügen häufig weder über klare Use Cases noch über die Ressourcen für systematisches Skill Management.

Middelbeck warnt daher vor einem idealisierten Zielbild vollständiger Skillprofile. Der unmittelbare Nutzen bleibe oft unklar. Skills würden erst in klar abgegrenzten Anwendungen wirksam, etwa bei der Besetzung von Projektteams oder der Suche nach internen Expertinnen und Experten. Middelbeck hat ein Beispiel mitgebracht: In einem Beratungsunternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden pflegen alle ihre Kompetenzprofile. „Das hat die Projektbesetzung grundlegend verändert. Bei dieser Größenordnung kann niemand mehr zuverlässig wissen, wer genau der richtige Ansprechpartner für ein bestimmtes Spezialthema ist. Stattdessen lässt sich nun definieren: Für einen Kunden werden die Skills A, Z und ABC benötigt. Die Software erstellt daraufhin sofort eine Liste geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten,

Der nüchterne Blick auf die Praxis im Skill Management zeigt: Skills werden zur Datengrundlage von Entscheidungen, aber nicht zum Ersatz organisationaler Strukturen.

schlägt priorisierte Profile vor und grenzt die Auswahl sinnvoll ein. Auf dieser Basis können gezielt wenige Gespräche geführt werden, statt auf Zufall oder persönliche Bekanntheit zu setzen." Damit bewegt sich die Organisation faktisch bereits in Richtung einer Skill-basierten Arbeitsweise und der Mehrwert lässt sich konkret nachweisen, beispielsweise durch geringere Suchzeiten und eine geringere Abhängigkeit von informellen Netzwerken.

Skills als Daten – die Spezialanbieter

Klassische HCM-Suiten sind historisch betrachtet Verwaltungssysteme. Ihr Zweck besteht darin, die Organisation strukturell abzubilden. Dort werden Stellen, Rollen, Hierarchien, Vergütung, Zielvereinbarungen oder Performance-Prozesse verbindlich dokumentiert. Auch Kompetenzen existierten in diesen Systemen schon lange, allerdings lediglich als gepflegte Stammdaten. Die Systeme konnten Arbeit verwalten, aber nicht erklären, wie sie sich verändert.

Genau hier setzen die jüngeren Spezialanbieter an. Sie versuchen nicht primär, die Organisation abzubilden, sondern sie zu interpretieren. Arbeitsmarktanalysen wie die von Lightcast beschreiben zunächst die Umwelt: Welche Tätigkeiten entstehen, welche verschwinden und welche Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung? Plattformen wie Skyhive (Cornerstone) übertragen diese Außenperspektive in Zukunftsszenarien für die eigene Organisation und modellieren mögliche Transformationspfade. Anschließend rekonstruieren interne Skill-Intelligence-Systeme wie Talentguard aus Lebensläufen, Projekten oder Dokumentationen, über welche Fähigkeiten die Belegschaft tatsächlich verfügt. Talent-Marketplace-Lösungen wie Gloat greifen schließlich operativ ein, indem sie Aufgaben, Projekte oder Rollen neu verteilen.

Damit verschiebt sich die Funktion der Systeme für HR. Während die Suite weiterhin Struktur und Governance sichert, liefern ergänzende Skill-Intelligence-Werkzeuge Entscheidungsgrundlagen für Besetzung, Entwicklung und Transformation.

Damit wandelt sich die Rolle der HR-Suite vom Verwaltungssystem zum Referenzsystem für Entscheidungen. Ob daraus ein Mehrwert entsteht, hängt weniger von der Anzahl der eingesetzten Tools ab, sondern vielmehr davon, ob Organisationen ihre Prozesse tatsächlich an diesen Informationen ausrichten.

Das neue Steuerungsversprechen

Beratungsunternehmen wie PwC oder Mercer beschreiben Kompetenzen als die künftige „Währung" von Organisationen. In den Whitepapern ist von einer Verschiebung die Rede: weg von stabilen Rollen und Jobtiteln, hin zu einer dynamischen Allokation von Fähigkeiten entlang der Geschäftsanforderungen. Dies könnte einen Paradigmenwechsel im Organisationsdesign bedeuten, bei dem Kompetenzen zum verbindenden Element der HR-Wertschöpfungskette werden, von Personalplanung über Weiterbildung bis hin zur Vergütung.

Gleichzeitig ist der Beratungsblick stark von Umsetzbarkeit geprägt. Transformation wird nicht als radikaler Bruch, sondern als Reifegradreise beschrieben. Unternehmen sollen sich schrittweise vorarbeiten: Erst soll Transparenz über vorhandene Kompetenzen geschaffen werden, dann sollen diese in einzelne HR-Prozesse integriert werden und schließlich soll eine vollständige kompetenzbasierte Steuerung erreicht werden. Dieses Narrativ ist für Organisationen anschlussfähig, die ihre bestehenden Governance-Strukturen nicht infrage stellen wollen. Darin liegt seine Stärke, es gibt aber auch Kritik daran.

Die Job-Architektur als pragmatischer Anker

Das Beratungsunternehmen Mercer positioniert die skill-basierte Job-Architektur etwa als zentrales Fundament der Transformation. Die Logik dahinter: Vergütung, Karrierepfade, Performance-Management und Mitbestimmung sind in den meisten Unternehmen an Rollen und Jobs gekoppelt. Wer Skills wirksam machen will, kann sie dort andocken.

Mercer argumentiert daher, dass eine Job-Architektur nicht überwunden, sondern „skills-fähig" gemacht werden müsse. Dabei werden Jobs als Container verstanden, in denen sich Skill-Anforderungen schneller verändern können. Aus Beratungssicht schafft dies Steuerbarkeit und reduziert das Risiko, dass parallele Systeme aufgebaut werden, die im Alltag keine Wirkung entfalten. Nicole Peichl, Partnerin bei Mercer, drückt es im Podcast „Datenaffaire" so aus: „Mit zunehmender Digitalisierung und wachsender Projektarbeit steigt der Anteil von Organisationen, die nach ähnlichen Prinzipien arbeiten. Damit rückt automatisch stärker in den Mittelpunkt, was eine Person tatsächlich kann und welche Kompetenzen benötigt werden. Eine Rolle kann weiterhin als grobe Orientierung dienen, die Logik wird jedoch deutlich stärker kompetenzbasiert."

Koreen Pagano ist Autorin des Buchs „The Skill-Based Organization" und war langjährig für große Lernplattformen wie Degreed und D2L tätig. Sie konzentriert sich auf die Datenebene. Sie warnt davor, Jobs zum strukturellen Zentrum einer Skill-Strategie zu machen. In Interviews und Analysen beschreibt sie Kompetenzen nicht primär als Instrument der Personalabteilung, sondern als Datenproblem und als Entscheidungsinfrastruktur.

Laut Pagano starten viele Organisationen mit einer Job-Architektur oder einer Skills-Ontologie, aber beide Ansätze erzeugen zunächst wenig Wert für das Business, wenn sie nicht an konkrete Entscheidungen gekoppelt sind. Jobs veränderten sich heute so schnell, dass jede Architektur bereits beim Roll-out veralten könne, so Pagano. Wer Skills an Jobs bindet, überträgt diese Instabilität direkt ins Datenmodell.

Pagano plädiert deshalb für eine andere Logik: Skills sollten ihrer Meinung nach als eigenständige Datenebene aufgebaut werden, die zu Jobs gemappt, aber nicht von ihnen abgeleitet wird. Nur so entstehe die nötige Flexibilität, um mit KI-getriebenem Wandel Schritt zu halten. Zugleich weist sie darauf hin, dass viele Technologie- und Beratungsansätze weniger von Zukunftsfähigkeit als von Implementierbarkeit geprägt sind.

Warum Skill-Strategien ins Stocken geraten

Diese strukturelle Spannung könnte erklären, warum viele „Skills-first"-Initiativen trotz klarer Business Cases stagnieren. In seiner Analyse „Why skills-first strategies stall" beschreibt der Analyst Richard Dubuisson, dass Kompetenzen in vielen Unternehmen als zusätzliche Initiative und nicht als eine Art neues Betriebssystem eingeführt werden. Es entstehen Pilotprojekte, neue Assessments und einzelne Talent-Marktplätze. Doch die grundlegenden Steuerungsmechanismen bleiben unangetastet. Die Einstellung von Mitarbeitern folgt weiterhin Joblogiken, die

Entwicklung ist vom Workforce-Planning entkoppelt und Führungskräfte werden an der kurzfristigen Zielerreichung gemessen, nicht am Aufbau von Kompetenzen oder der internen Mobilität. In diesem Umfeld können Skills kaum Wirkung entfalten. Sie liefern zwar Transparenz, verändern aber keine Entscheidungen.

Beratungen adressieren dieses Problem, indem sie Governance-Fragen in den Vordergrund rücken. Wer definiert Skills? Wer aktualisiert sie? Wer entscheidet, welche Skill-Daten für welche Entscheidungen ausreichen? Doch genau hier zeigt sich, wie tiefgreifend der Eingriff tatsächlich ist. Eine Skill-basierte Organisation ist kein HR-Projekt, sondern greift in Macht-, Entscheidungs- und Budgetlogiken ein.

SBO im Schatten der KI-Transformation

Die Debatte erhält durch Künstliche Intelligenz zusätzliche Dynamik. In vielen aktuellen Analysen wird die SBO eng mit der KI-Transformation verknüpft. Pagano beschreibt diesen Moment als Chance: KI-Programme zwingen Organisationen, sich erstmals datenbasiert mit Arbeit, Aufgaben und Fähigkeiten auseinanderzusetzen. Gleichzeitig warnt sie jedoch vor einem verkürzten Effizienzfokus. Wer Kompetenzen nur erfasst, um Automatisierungspotenziale zu identifizieren, verfehlt ihren eigentlichen Wert, nämlich bessere Entscheidungen über Menschen, ihre Entwicklung und ihren Einsatz zu treffen.

Damit wird die Rolle von Beratungen ambivalent. Einerseits schaffen sie Orientierung in einem unübersichtlichen Markt, liefern Begriffe und Modelle und machen Transformation überhaupt erst anschlussfähig für große Organisationen. Zugleich stabilisieren sie bestehende Denkmodelle, indem sie Kompetenzen an bekannte Strukturen binden.

Für Unternehmen bedeutet das: Die entscheidende Frage ist nicht, welches Modell sie übernehmen, sondern welches Problem sie mit Skills lösen wollen. Geht es um Transparenz? Um Mobilität? Oder um strategische Workforce-Entscheidungen im Kontext von KI? Erst daraus ergibt sich, ob eine jobzentrierte oder eine stärker datenzentrierte Architektur sinnvoll ist – oder eine bewusste Koexistenz beider Logiken.

Die Praxis: Von Skill-Daten zu Entscheidungslogiken

Der Blick auf die von Fosway veröffentlichten Zahlen zur Umsetzung der Skill-basierten Organisation – nur 16 Prozent ordnen sich so ein – spiegelt sich im Ergebnis von Anfragen in Unternehmen nach dem Stand der Umsetzung wider. Diese blieben zum großen Teil unbeantwortet. Es zeigte sich auch, dass der Begriff nicht verwendet wird, da er mit starren Bewertungsrastern in Verbindung gebracht wird. So teilte etwa der Chemiekonzern Covestro mit, dass er bewusst auf klassisches Skill-Management mit starren Bewertungsrastern und den zugrunde liegenden Verschlagwortungen von Profilen verzichtet. Trotzdem spielen Skills eine zentrale Rolle, denn das Unternehmen setzt auf persönlichen Dialog, kombiniert mit KI-gestützter Hyperpersonalisierung, um für jeden Mitarbeitenden individuell zugeschnittene Lernimpulse zu entwickeln. In einer Stellungnahme heißt es: „Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Teamgeist entwickeln sich durch kontinuierlichen Austausch – verstärkt durch intelligente Technologie, die Potenziale erkennt und Entwicklung beschleunigt. Daher verfolgen wir, angekoppelt an die KI-Strategie von Covestro, diese flexiblen Ansätze und entwickeln sie kontinuierlich weiter."

Damit steht Covestro exemplarisch für eine Entwicklung, die sich auch in anderen dokumentierten Einführungen zeigt: Unternehmen vermeiden den Begriff, nutzen aber die zugrunde liegende Logik. Am deutlichsten wird das bei der KI-gestützten Skill-Inferenz von Johnson & Johnson, die 2025 unter dem Titel „The Deployment of AI to Infer Employee Skills: Insights from Johnson & Johnson's Digital-First Workforce Initiative" von Wissenschaftlern aus Schweden und den USA gemeinsam mit dem Unternehmen ausgewertet wurde. Aus vorhandenen HR-Daten werden dort Kompetenzprofile abgeleitet, die Führungskräften einen Überblick über vorhandene Fähigkeiten geben und für Entwicklungs- sowie Besetzungsentscheidungen genutzt werden. Interne Stellen lassen sich so schneller besetzen und Qualifizierungsbedarfe können gezielter identifiziert werden. Gleichzeitig sind die Ergebnisse ausdrücklich nicht als Leistungsbewertung gedacht, sondern als Orientierung für Lernen und strategische Personalplanung.

Auch Unternehmen wie Infineon beschreiben Kompetenzen in ihren Berichten weniger als Organisationsmodell denn als Instrument der Transformation. Fähigkeiten werden mit der Geschäftsstrategie und der Qualifizierung verknüpft, um Veränderungen zu begleiten und künftige Kompetenzfelder aufzubauen. Der Fokus liegt somit nicht auf einer neuen Struktur, sondern auf einer veränderten Steuerung von Entwicklung und Einsatzplanung.

Diese Beobachtungen decken sich mit organisationswissenschaftlichen Analysen: Kompetenzen werden zunehmend zum Referenzpunkt von Entscheidungen, ohne die bestehende Rollenstruktur aufzulösen. In den unterschiedlichen Fällen kombinieren Organisationen stabile Verantwortlichkeiten mit der flexiblen Nutzung von Kompetenzen und wenden somit ein hybrides Modell an, anstatt einen vollständigen Strukturwechsel durchzuführen.

Die vorliegenden Einführungen ergeben damit ein konsistentes Bild: Automatisierte Skillprofile entstehen zwar in großem Umfang, werden aber überwiegend für die Entwicklung und die Besetzungsentscheidung genutzt. Die interne Mobilität steigt dort, wo Prozesse gezielt darauf umgestellt werden. Sie ist aber kein automatischer Effekt der Software. Die strategische Personalplanung gewinnt an Orientierung, aber nicht an Vorhersagbarkeit. Die Organisation selbst verändert sich dabei kaum: Rollen bleiben stabil, während Fähigkeiten zunehmend deren Einsatz steuern. Die Versprechen der Anbieter erfüllen sich somit teilweise. Skills werden zur Datengrundlage von Entscheidungen, aber nicht zum Ersatz organisationaler Strukturen.

Der aktuelle Stand lässt sich daher wie folgt präziser beschreiben: Unternehmen haben die Bedeutung von Skills erkannt und führen auch KI-gestützte Softwarelösungen ein. Das funktioniert am besten, wenn das Ziel klar ist und der Nutzen schnell deutlich wird. ■

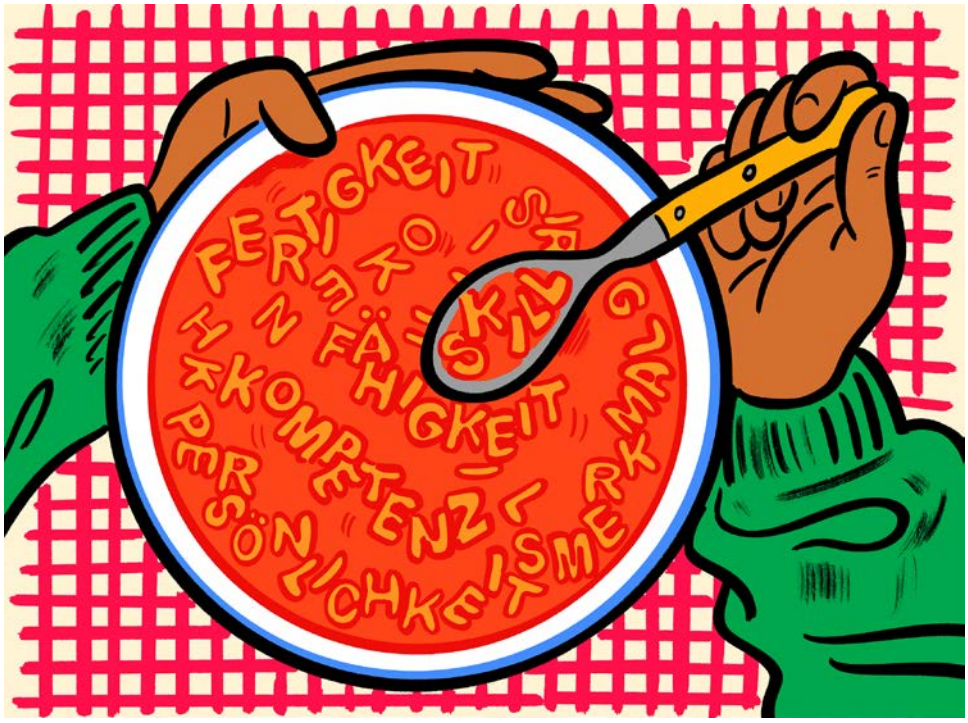
GUDRUN PORATH ist freie Journalistin. Sie beleuchtet für das Personalmagazin den Softwaremarkt rund um das Corporate Learning.

DAS Branchenmagazin für HR-Manager:innen

JETZT AUCH DIGITAL LESEN!

Seit über 25 Jahren analysieren wir die relevanten Trends zur Gestaltung der Arbeitswelt: im Management, in der Technologieentwicklung und in Human Resources. Top-Manager und Expertinnen bieten Einblicke in zukunftsweisende Projekte aus der Praxis.

Sichern Sie sich Ihr Abo und bleiben Sie auf dem Laufenden!



Weniger Begriffe, mehr Klarheit

Skills, Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale – diese Begriffe fliegen meist wild durcheinander, obwohl die psychologische Forschung sie klar definiert und voneinander abgrenzt. Diese Ungenauigkeit hat mehr als theoretische Implikationen: Ganze Entwicklungsprogramme können dadurch fehlschlagen, Karriereprogramme misslingen, Leistungsförderung im Sand verlaufen. Und KI skaliert diese Probleme noch.

Von Jens Nachtwei

● „Wir arbeiten jetzt Skill-basiert.“, ein häufiger Satz in HR-Strategiemeetings. Gemeint ist meist viel Gutes: mehr Mobilität, gezieltes Upskilling und weniger starre Jobprofile. In der Praxis ist allerdings immer wieder dasselbe Muster zu beobachten: Fertigkeiten (sogenannte „Skills”), Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale werden munter vermengt und mit farbenfrohen Kompetenzlabels versehen. Genau an dieser Stelle beginnt das Problem – fachlich, praktisch und technologisch. Aus psychologischer Perspektive ist das keine Kleinigkeit, sondern eine systematische Sollbruchstelle. Denn nur was sauber definiert ist, lässt sich valide erfassen, entwickeln und in IT-Systeme übertragen.

Vier Begriffe, ein Durcheinander

In vielen Skill-Frameworks tauchen nebeneinander Begriffe auf wie „Kommunikationsstärke“, „analytisches Denken“, „Teamorientierung“ oder „Leadership“. Alles wird als Skill etikettiert. Psychologisch betrachtet gehören Begriffe zur Beschreibung von Menschen jedoch in unterschiedliche Kategorien: Fertigkeiten (übersetzt: Skills) sind erlernbar, kontextspezifisch und werden durch Übung relativ leicht besser (zum Beispiel systematische Arbeitsweise). Fähigkeiten wiederum sind stabiler als Fertigkeiten, generischer und lassen sich nur durch verhältnismäßig viel Aufwand entwickeln (zum Beispiel Problemlösefähigkeit). Und

Foto: privat

Persönlichkeitsmerkmale sind zumindest mittelfristig überdauernde Muster des Denkens, Fühlens und Strebens (zum Beispiel Gewissenhaftigkeit). Will man sich in Personalauswahl und -entwicklung aus allen drei Kategorien bedienen, taugt „Kompetenz“ gut als Oberbegriff für all jene Eigenschaften, die man „managen“ möchte. So hat ein „Kompetenzmanagement“ einen inhaltlich weitaus breiteren und damit integrativeren Anspruch als ein „Skill-Management“.

Download
In der Personalmagazin-App finden Sie eine Liste mit Literaturempfehlungen zum Thema als PDF-Download. Jens Nachtwei hat die teils frei verfügbaren Originalquellen mit Links sowie kurzer inhaltlicher Einordnung kuratiert.

Diese Differenzierungen sind seit Jahrzehnten gut belegt und mindestens ebenso lang in der HR-Praxis ignoriert worden. Die Folge: Unternehmen und öffentliche Einrichtungen erwarten Entwicklung dort, wo psychologisch keine möglich ist. Wer glaubt, Persönlichkeitsmerkmale ließen sich wie der Umgang mit Excel „upskillen“, produziert zwangsläufig Frustration bei Betroffenen und HR sowie falsch ausgerichtete Entwicklungsprogramme.

Warum gute Kompetenzmodelle langweilig genau sind

Die Forschung zu Kompetenzmodellen (aus genannten Gründen üblicher als Skill-Modelle) ist alles andere als neu. Was sie auszeichnet, ist gerade ihre begriffliche Disziplin. Gute Modelle arbeiten mit klaren Definitionen, expliziten Abgrenzungen und einem limitierten Umfang. Das wirkt auf den ersten Blick weniger attraktiv und Board-tauglich als bunte Skill-Landkarten, ist aber entscheidend für die Qualität und letztlich Wirksamkeit. Ein schönes Beispiel liefert die Forschung zu sozialen Kompetenzen: Statt immer neue Listen zu produzieren mit Begriffen wie „Political Skill“, „Impression Management“ oder „Influence Tactics“, wurden überlappende Begriffe systematisch auf wenige zugrunde liegende Kernkonzepte reduziert (etwa: „Communication Skill“). Zudem wurde zwischen drei Ebenen klar differenziert:

- vorhandene Eigenschaft (hier: kommunikative Fertigkeit)
- gezeigtes Verhalten (zum Beispiel Anwenden von Heuristiken in einer Debatte)
- resultierendes Ergebnis (zum Beispiel soziales Kapital, das aufgebaut wurde)

Der Effekt: weniger Begriffe, aber deutlich mehr Klarheit. Ähnliches gilt für neuere Arbeiten zu Managementkompetenzen, die zeigen, dass Fortschritt oft nicht durch neue Schlagworte entsteht, sondern durch konzeptionelles Aufräumen (zum Beispiel die trennscharfe Differenzierung von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Dispositionen in Abgrenzung von Verhalten sowie dem Ergebnis von Verhalten (beispielsweise Maße für Erfolg) und unter Einbezug des Kontextes). Für HR heißt das: Ein gutes Modell ist kein Wunschzettel, sondern die Basis für ein valides und praktikables Messinstrument.

Leistung entsteht nicht aus Skills allein

Ein weiterer verbreiteter Fehlschluss lautet: „Wenn wir die richtigen Skills haben, kommt die Leistung von selbst.“ Auch das widerspricht der Evidenz. Leistung ist vereinfacht gesagt das Ergebnis eines Zusammenspiels aus Können, Wollen und Dürfen. Ein Idealfall zur Illustration: Sind Fertigkeiten und Fähigkeiten (Können) vorhanden, gesellt sich idealerweise eine Persönlichkeitsstruktur hinzu, die Leistung auch anstrebt (Wollen) und die Organisation erlaubt das Entfalten von Leistung durch entsprechende Arbeitsbedingungen (Dürfen). Allerdings gilt auch: Ist einer dieser drei Aspekte nicht gegeben, wird Leistung kaum ermöglicht. Technisch gesehen, lässt sich also von einer multiplikativen Verknüpfung ausgehen, die praktisch bedeutet: Man kann noch so viel können und wollen, es nützt nichts, wenn man nicht darf. Oder aber man kann und darf, will aber nicht. Diese Logik lässt sich im Übrigen auch auf andere Kriterien beruflicher Bewährung wie Arbeitszufriedenheit und Gesundheit anwenden. Kurzum: Wer Skill-Management betreibt, ohne diese Zusammenhänge zu berücksichtigen, optimiert nur an der Oberfläche. Das ist, als würde man nur das Interface eines HR-Portals optimieren, während der Code im Hintergrund fehlerhaft und veraltet bleibt.

Skill Management trifft neue Arbeitswelt

Die aktuelle Debatte um „Skills statt Jobs“ verschärft diese Fragen noch einmal. Wenn Arbeit zunehmend in Aufgaben, Projekte und Gigs zerlegt wird, steigt der Bedarf an präzisen Skill-Profilen enorm. Eine große Verantwortung vor allem auch deshalb, da aktuelle Forschung zu „Job-Dekonstruktion“ zeigt, dass hier erhebliche Spannungen entstehen: zwischen Autonomie und Kontrolle, zwischen Flexibilität und Zugehörigkeit sowie zwischen Entwicklung und Sicherheit. Psychologisch relevant ist dabei vor allem eines: Je granularer Arbeit organisiert wird, desto höher sind die Anforderungen an valide Erfassung und faire Interpretation von Skills. Unscharfe Begriffe sind in solchen Systemen nicht harmlos, sondern folgenreich – etwa wenn Algorithmen Projekte empfehlen, Entwicklungsbedarfe ableiten oder Karrieren steuern. Dabei wird oft übersehen: KI löst keine konzeptionellen Probleme. Sie skaliert sie. Wenn die zugrunde liegenden Skill-Modelle unsauber sind, produziert KI schneller und überzeugender falsche Ergebnisse. Die Konsequenz: trügerisch präzise Reports und Entscheidungen, die wissenschaftlich nicht haltbar, praktisch unnütz und ethisch kaum vertretbar sind.

Was folgt daraus für die Praxis? Ein Dreiklang. Erstens: Begriffliche Hygiene kommt vor Technologie – zunächst ist unter anderem zu klären, was unter Kompetenz generell und unter Skill speziell verstanden wird, bevor IT-Systeme eingeführt werden. Zweitens: Weniger ist mehr – man muss Modelle auf klar definierte, messbare Dimensionen reduzieren. Drittens: Forschungsstand konsultieren – so lassen sich valide Kompetenzen identifizieren statt munter drauflos zu definieren. Skill-Management ist kein Modeprojekt, sondern eine anspruchsvolle Übersetzungsleistung zwischen Psychologie, Arbeit und Technologie. Eine Leistung, für die HR stehen sollte. ■

PROF. DR. JENS NACHTWEI forscht und lehrt an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Ingenieur- und Organisationspsychologie. Dabei verfolgt er immer das Ziel, den Forschungs-Praxis-Gap weiter zu schließen.

Viel(e) mehr als ein Abschluss

Von Daniela Furkel

Die Berufe wandeln sich immer schneller. Das spricht dafür, neue Mitarbeitende nach Fertigkeiten, Wissen und Potenzialen einzustellen, anstatt nach formalen Abschlüssen – das vergrößert auch den Kandidatenpool. Wie es gelingt, Menschen mit den richtigen Skills zu finden.

● Skill-based Hiring statt Degree-based Hiring. Gleich mehrere Gründe sprechen für ein Recruiting, das Wissen und Fertigkeiten in den Vordergrund stellt und erst in einem zweiten Schritt auf berufliche Abschlüsse schaut. Einmal wichtiger: Die Halbwertszeit beruflich relevanten Wissens nimmt kontinuierlich ab. Für viele Tätigkeiten werden heute ganz anderes Wissen (wie Fachkenntnisse und das Überblicken von Prozessen und Zusammenhängen) sowie Fertigkeiten (wie das Bedienen von Tools oder Maschinen) benötigt, als noch in der Ausbildung oder im Studium vermittelt wurden. Ein großer Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist aktuell in Berufen tätig, die kaum noch dem entsprechen, wie sie vor zehn oder zwanzig Jahren konzipiert waren – oder in Berufen, die es vor einigen Jahren noch gar nicht gab.

Arbeitgeber suchen verstärkt nach Fähigkeiten

Das heißt: Ein bestimmter Ausbildungsabschluss oder ein absolviertes Hochschulstudium sagt nicht viel darüber aus, ob sich eine Person für eine zu besetzende Stelle eignet. Es kommt immer mehr auf Fähigkeiten und Erfahrung aus der Praxis an sowie auf die Lern- und Problemlösefähigkeit. Die Konsequenz ist, dass sich immer mehr Arbeitgeber an den persönlichen und fachlichen Skills von Bewerberinnen und Bewerbern orientieren – sowie an den Potenzialen und der Motivation, die sie mitbringen. Das Motto heißt: Skills-first – ergänzt um eine Potenzialperspektive je nach Rolle.

Skill-based Hiring ist zu einem Trendthema geworden: 77 Prozent der Unternehmen wollen neue Mitarbeitende künftig stärker nach tatsächlichen Fähigkeiten statt nach formalen Abschlüssen beurteilen. Doch das Umdenken fällt den meisten Arbeitgebern schwer: 43 Prozent der Unternehmen verlangen weiterhin formale Nachweise, nur 17 Prozent verzichten ganz darauf.

Diese Ergebnisse sind der Studie „Hiring Trends Update“ aus dem Herbst 2025 entnommen, für die Stepstone 1.057 Recruiterinnen und Recruiter sowie 6.857 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland befragte. Laut der Umfrage wünschen sich auch die Beschäftigten eine Tätigkeit, die zu ihnen passt: 44 Prozent sind aktuell unzufrieden damit, wie sie ihre Fähigkeiten im Job einsetzen können. 38 Prozent geben an, dass ihre Aufgaben überhaupt nicht zu ihren Fähigkeiten oder Stärken passen.

Wie die Studie weiter zeigt, lässt sich vor allem in der IT-Branche ein Wandel in Richtung Skill-based Hiring beobachten: Dort verzichten bereits 38 Prozent der Befragten bei bestimmten Positionen gänzlich auf formale Nachweise. In Bereichen wie dem Bauwesen (zehn Prozent) oder der Bildung (elf Prozent) fällt dieser Anteil deutlich geringer aus.

Was ist Skill-based Hiring?

Skill-based Hiring setzt nicht am Beruf an, sondern an der konkreten Aufgabe und den dafür benötigten Skills. Die wichtigste Grundlage dafür ist eine klare Definition des Skill-Begriffs im Unternehmen (siehe Artikel „Weniger Begriffe, mehr Klarheit“ auf den Seiten 24 und 25). Stephanie Krüger, Head of Talent Acquisition bei HRtbeat, sieht den größten Unterschied zwischen Skill-based Hiring und dem traditionellen, Abschluss-basierten Recruiting darin, dass Skill-based Hiring auch auf die Fähigkeit zur Weiterentwicklung ausgerichtet ist: „Abschlüsse dokumentieren vergangene Qualifikationen, Skills zeigen die aktuelle und zukünftige Leistungsfähigkeit einer Person.“

Ganz ähnlich ist der Ansatz des Queb – Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting. Der Verband hat vor Kurzem ein umfangreiches Whitepaper zum Thema herausgegeben, in dem er für Skill-based Hiring zwei Rekrutierungslogiken unterscheidet, die je nach Bedarf auch kombiniert angewendet werden können: Die Skills-orientierte Logik hat zum Ziel, Personen zu finden, die das erforderliche Können bereits mitbringen. Im diagnostischen Fokus stehen hier die nachweisbaren Skills (Fertigkeiten, Wissen, Berufserfahrung). Die Potenzial-orientierte Logik zielt darauf ab, Personen zu finden, die sich das erforderliche Können unter den Rahmenbedingungen der Organisation aneignen können und wollen. Hier beinhaltet der diagnostische Fokus Lernfähigkeit, Problemlösefähigkeit und Motivation. Skill-based Hiring betrachtet also auch nach der Definition des Queb nicht nur das abrufbare, sondern auch das entwickelbare Können einer Person.

Schritt für Schritt zur Skills-Landschaft

Bei Infineon Technologies stehen ebenfalls Fertigkeiten und Wissen, aber auch die Potenziale im Fokus. Der Ausgangspunkt ist die jeweilige Tätigkeit. Welche Skills dafür erforderlich sind, wird im Dialog von Recruiting und Hiring Manager ermittelt: „In diesem Gespräch gilt es zu verstehen: Was brauche ich

Lesenswert

Das Whitepaper „Skills-based Hiring" des Queb Bundesverbands liefert Antworten unter anderem auf diese Fragen: Was sind die Grundlagen von Skill-based Hiring? Wie geht es in der Praxis? Was sind die Herausforderungen? Welche Erfahrungen haben Unternehmen gemacht? Welche Rolle spielt KI dabei?
www.queb.org

konkret? Da geht es nicht um Schlagworte, sondern um das benötigte Wissen und um Fertigkeiten", sagt Nick Fleischer, Global Head of Recruiting und Executive Recruiting. „Gemeinsam werden Stellenprofile analysiert und auch die Kompetenzen bei den aktuellen Mitarbeitenden betrachtet", ergänzt er. Nicht nur die für die Tätigkeit benötigten Hard-Skills werden dabei in den Blick genommen, sondern auch Soft-Skills wie Verhandlungsfähigkeit.

Mit diesen Angaben kann Schritt für Schritt eine Skills-Landschaft im Unternehmen entstehen. „Wir wollen aber keine allumfassende Ontologie aufbauen, an der man jahrelang arbeitet und die dann irgendwann nicht mehr aktuell ist", gibt Nick Fleischer zu bedenken. Es gehe also nicht darum, tausende Skills zu definieren, die in dieser Form dann nicht gebraucht werden. Sondern die Skills-Landschaft soll sich sukzessive aufbauen und auch erneuern, so Nick Fleischer. Zur Unterstützung setzt sein Unternehmen ein KI-basiertes System (Eightfold) ein, das die Skills aus Ausschreibungen sowie aus den Profilen der Kandidaten analysiert.

Ziel dieses Projekts, das gerade vorbereitet wird, ist zum einen, Transparenz über die aktuell vorhandenen und benötigten Skills zu erhalten. Zum anderen geht es darum, den Skill-Gap herauszufinden und proaktiv anzugehen. „Die Herausforderung hierbei ist, dass sich die benötigten Skills im Laufe der Zeit ändern und dass Skills auch im jeweiligen Kontext gesehen werden müssen", so Nick Fleischer. Ein Skill „Projektmanagement" habe im Kontext der Fabrikplanung eine ganz andere Bedeutung als im Halbleiter-Umfeld.

Wo Skills wichtiger sind als Abschlüsse

Skill-based Hiring funktioniert bei sehr vielen Tätigkeiten. Es gibt jedoch Ausnahmen. Das sind reglementierte oder sicherheitskritische Tätigkeiten mit gesetzlich vorgeschriebenen Nachweisen, zum Beispiel im Gesundheits- und Rechtswesen, in Architektur-, Ingenieur- oder Handwerksberufen, aber auch beispielsweise im Qualitätsmanagement. Laut Stephanie Krüger von HRtbeat eignet sich Skill-based Hiring vor allem für IT- und Tech-Rollen, in denen sich Technologien, Tools und Programmiersprachen schnell weiterentwickeln, für digitale analytische und projektbasierte Funktionen, bei denen konkrete Problemlösungs- und Umsetzungskompetenzen im Vordergrund stehen, sowie für Rollen mit starkem Praxis- und Toolbezug, bei denen nachweisbare Anwendungserfahrung entscheidender ist als ein formaler Bildungsweg.

Sie geht sogar einen Schritt weiter und sagt: „Ein Abschlussfokus ist nicht mehr sinnvoll, wenn es um Berufe mit hoher Quereinstiegsquote geht, in denen relevante Skills häufig außerhalb formaler Ausbildungsgänge erworben werden, oder wenn es sich um Tätigkeiten handelt, deren Anforderungen sich schnell verändern, sodass formale Abschlüsse die aktuellen Kompetenzanforderungen oft nicht mehr ausreichend abbilden."

Damit Skill-based Hiring funktioniert

Wenn sich ein Unternehmen für Skill-based Hiring entscheidet, muss es die Grundlage, auf denen bislang Recruiting-Entscheidungen getroffen werden, über Bord werfen. Veränderungen betreffen verschiedene Ebenen, angefangen bei Rollen und Prozessen, bis hin zur Ausschreibung, Kommunikation und Auswahl. Ein Vorteil ist, dass sich Skill-based Hiring schrittweise einführen lässt, wie das Beispiel Infineon zeigt: „Idealerweise legen wir bei einer Stellenausschreibung keinen Wert auf formale Abschlüsse. Aber es gibt nach wie vor viele Führungskräfte, die das aus der Historie so haben wollen. Sie verlangen für eine zu besetzende Stelle einen Master Elektrotechnik, obwohl jemand aus einem anderen Studiengang, der die grundlegenden Kompetenzen im Studium aufgebaut hat und sogar bessere Erfahrungen mitbringt, bei einer Skills-Betrachtung viel besser für die Stelle geeignet wäre", so Nick Fleischer.

Im Normalfall gilt jedoch: In den Stellenanzeigen des Unternehmens stehen heute Fertigkeiten und Wissen im Vordergrund. In manchen Anzeigen wird darüber hinaus angegeben, dass gewisse Abschlüsse eine Möglichkeit sind. Für Nick Fleischer ist es eine Aufgabe des Recruitings, die Führungskräfte zu beraten, dass sie sich nicht nur auf einen Studienabschluss fokussieren, sondern dass sie in den Ausschreibungen Fertigkeiten und Wissen beschreiben, die im Studium und der Berufslaufbahn erworben werden. „Ein konkreter Abschluss ist für uns nur interessant, wenn er wirklich gebraucht wird. Ein Jurist, der uns als Legal Council vertreten soll, kann kein Bäckermeister sein", sagt er.

Von Skills zur Stellenausschreibung

Arbeitgeber, die beim Skill-based Hiring noch ganz am Anfang stehen, können ähnlich vorgehen. Es empfiehlt sich zum Beispiel, bei Tätigkeiten starten, die besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Laut Stephanie Krüger sollten die Unternehmen hierbei konsequent an der Frage „Was soll die Person können?" ansetzen und nicht an „Was soll die Person mitbringen?". Formale Anforderungen sollten nur dort genannt werden, wo sie für die Ausübung der Tätigkeit zwingend erforderlich sind.

DANIELA FURKEL ist Chefreporterin des Personalmagazins und beschäftigt sich innerhalb der Redaktion unter anderem mit Trends und Tools im Recruiting.

Foto: Britt Schilling

Sie empfiehlt darüber hinaus, im Stelleninserat bei den Anforderungen die Must-have-Skills von lernbaren bis entwickelbaren klar getrennt darzustellen. „Das schafft Transparenz für Bewerbende und erleichtert eine realistische Selbsteinschätzung“, sagt sie und nennt ein Beispiel: „Statt ‚abgeschlossenes Informatikstudium‘ heißt es: ‚Sicherer Umgang mit relationalen Datenbanken und SQL; Fähigkeit, komplexe Datenstrukturen zu analysieren und zu dokumentieren‘. So werden Ausschreibungen klarer, skillbasiert und offener für unterschiedliche berufliche Hintergründe.“

Bei eigenen Neueinstellungen achtet sie besonders auf „Learning Agility“ – also die Fähigkeit, neue Skills schnell zu erwerben. „Bewertet wird anhand der bisherigen Lernwege, des Umgangs mit neuen Aufgaben oder Rollenwechseln sowie der Offenheit für Feeback“, sagt sie und betont: „Studien zeigen, dass bis 2030 rund 39 Prozent der Kernkompetenzen von Mitarbeitenden sich verändern werden. Diese Entwicklungen unterstreichen, dass langfristige Beschäftigungsfähigkeit weniger von statischem Wissen abhängt, sondern maßgeblich von der Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und zum Reskilling.“

Warum Lernfähigkeit wichtig ist

Damit spricht sie einen Aspekt von Skill-based Hiring an, der bereits oben erwähnt wurde: „Hire for potential, train for skills“. Das Einstellen von Menschen, die das Potenzial mitbringen, die benötigten Fertigkeiten zu erlernen, steht auch bei Infineon auf der Agenda. Noch kommt bei den meisten Neueinstellungen die Personalentwicklung erst bei Arbeitsbeginn ins Spiel. Sie setzt dann relativ nah an der Basis an und fragt gemeinsam mit der Führungskraft, wo der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin steht und welche Entwicklungsschritte sich anbieten. In Zukunft soll das Thema ganzheitlicher und proaktiver angegangen werden. Geplant ist, in die vorhandenen Skills zu schauen und zu analysieren, wo Lücken bestehen, um diese Informationen direkt an die Personalentwicklung zu übertragen, damit diese geeignete Maßnahmen vorschlägt. Das kann die eingesetzte Software perspektivisch unterstützen. Sie hat ein Modul, das dazu dient, Empfehlungen abzugeben.

Auch Stephanie Krüger hat die Erfahrung gemacht: „Skill-based Hiring funktioniert nur durch enge Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung, Recruiting und Personalentwicklung.“ Konkret meint sie damit: Die Fachabteilung definiert erfolgskritische Skills. Das Recruiting übersetzt diese in Auswahlkriterien und Interviews. Und die Personalentwicklung bewertet Lernpfade und entwickelt Upskilling-Angebote. „Ziel ist der Abgleich von Einstiegs-Skills und entwickelbaren Zukunfts-Skills, sodass Neueinstellungen nicht nur den aktuellen Bedarf decken, sondern auch langfristig zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen“, sagt sie.

Wie KI unterstützt

KI ist kein Allheilmittel, auch nicht beim Skill-based Hiring. „Aber KI schafft Transparenz“, weiß Nick Fleischer. In seinem Unternehmen unterstützt Künstliche Intelligenz in erster Linie beim Matching zwischen den Bewerbungen und den Positionen, die zu besetzen sind – aber auch über die konkrete Stelle hinaus. „Das macht es für beide Seiten charmant, weil nicht zwingend eine Position im Fokus steht, sondern die KI weitere Stellen vorschlägt, die zu den jeweiligen Skills passen“, sagt er.

KI kommt vor allem am Anfang des Recruiting-Prozesses zum Einsatz. Was sie bislang nur eingeschränkt kann, ist die Potenziale und Lernfähigkeit einer Person zu erfassen – und auch die kulturelle Passung. Deshalb stellt Infineon am Ende nicht nur Personen ein, die zu hundert Prozent die Matching-Kriterien erfüllen. Nick Fleischer: „Am Ende gilt es, sich eine Offenheit zu bewahren, um eine Person einzustellen, die zum Unternehmen passt und die richtigen Kompetenzen und Potenziale mitbringt“.

Ein Recruiting-Konzept, das sich nicht nur für Großunternehmen eignet

Im Whitepaper des Queb schildern unter anderem Coca-Cola, Trumpf, Bayer, Carl Zeiss, Infineon und Evonik ihre Erfahrungen mit Skill-based Hiring. Das klingt danach, dass dieses Recruiting-Konzept vor allem etwas für Großunternehmen ist. Aber in der Praxis ist es nicht auf eine Unternehmensgröße beschränkt, sondern kommt vor allem dort vor, wo der Fachkräftemangel den Zugang zu klassischen Talentpools begrenzt. „Die Umsetzung erfolgt im Mittelstand meist pragmatisch und schrittweise, etwa durch die Anpassung einzelner Stellenanzeigen, pilotierte Auswahlverfahren oder den bewussten Verzicht auf unnötige formale Anforderungen“, beobachtet Stephanie Krüger. Doch ob Großunternehmen oder KMU: Die Unternehmen, die auf Basis von Skills rekrutieren, sind hierzulande bislang die Ausnahme. „In vielen Organisationen existiert das Konzept eher auf strategischer Ebene, während operative Recruiting-Prozesse weiterhin stark an klassischen Stellenprofilen und formalen Anforderungen ausgerichtet sind“, so Stephanie Krüger.

Dass das Skill-based Hiring noch nicht richtig in Deutschland angekommen sind, liegt laut Nick Fleischer unter anderem am traditionellen Ausbildungssystem. Mit der Historie der dualen Ausbildung, die im internationalen Wettbewerb ein Pluspunkt für Deutschland ist, würden Arbeitgeber dem formalen Abschluss eine große Bedeutung zuweisen. Denn wenn ein Unternehmen Mitarbeitende mit einem bestimmten Abschluss beschäftigt, kommt das auch bei den Kunden gut an, bei denen sie vor Ort tätig werden. Seine Beobachtung: „International ist mehr Offenheit vorhanden.“

Weitere Gründe, weshalb Skill-based Hiring es schwer hat, in der Praxis Fuß zu fassen, sind fehlende Transparenz über Skill-Bedarfe, historischen Stellen- und Vergütungslogiken in den Organisationen und unvollständigen Skill-Daten, weiß Stephanie Krüger. Dennoch geht sie davon aus, dass sich Skill-based Hiring schrittweise durchsetzen wird. „Erwartbar ist ein Übergang von statischen Stellenprofilen hin zu dynamischen Kompetenzprofilen, der vor allem durch die Transformation der Arbeitswelt, den technologischen Wandel und den wachsenden Weiterbildungs- und Reskilling-Druck getrieben wird“, meint sie. Ihre Prognose: „Langfristig wird damit die Fähigkeit, Skills systematisch zu identifizieren, zu entwickeln und einzusetzen, zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor aller Größen.“ ■

Die Struktur macht flexibel

Fähigkeiten, die in verschiedenen Kontexten funktionieren, gewinnen vor allem in Zeiten des Wandels an Bedeutung – sie valide zu erfassen und vor allem so zu strukturieren, dass Unternehmen sie wirklich nutzen können, ist allerdings gar nicht so leicht.

Von Senta Gekeler

Der Arbeitsmarkt verändert sich rasant. Tätigkeiten verschwinden, neue entstehen, Jobprofile wandeln sich in immer kürzeren Zyklen. Während Unternehmen über Fachkräftemangel klagen, wächst gleichzeitig der Anteil der Menschen, die sich beruflich neu orientieren müssen. Aktuelle Daten von Linkedin zeigen: Bis 2030 werden sich rund 70 Prozent der Fähigkeiten, die heute für einen Job relevant sind, weiterentwickeln oder verändern. „Neue Rollen entstehen, bestehende wandeln sich tiefgreifend. Mehr als zehn Prozent der heutigen Berufe gab es im Jahr 2000 noch gar nicht“, berichtet Marc Nissen, der als Director den Bereich Talent Solutions im DACH-Raum von Linkedin leitet. Entscheidend sei heute, wie gut eine Person ihre Kompetenzen weiterentwickeln und in neuen Kontexten einsetzen kann. Und je schneller sich Berufsbilder ändern, desto wichtiger wird eine andere Währung: „Transferable Skills“, also Fähigkeiten, die über Rollen und Branchen hinweg funktionieren.

Übertragbarkeit spielt eine zentrale Rolle

„Transferable Skills spielen aus unserer Sicht eine zentrale Rolle im aktuellen Arbeitsmarkt – und ihre Bedeutung wird weiter zunehmen“, prognostiziert Marc Nissen, „die Zeiten, in denen man nach Ausbildung oder Studium mit einem festen Skill Set ins Berufsleben gestartet ist, sind vorbei.“ Er geht davon aus, dass Personen zudem im Laufe ihres Berufslebens deutlich häufiger den Job wechseln als noch vor 15 Jahren, teilweise auch über Branchen hinweg. Deshalb seien übertragbare Fähigkeiten wertvoll: Sie befähigen Menschen, sich immer wieder neu aufzustellen und Veränderungen aktiv zu gestalten.

Doch auch die Unternehmen gewinnen, wenn sie sich auf Skills statt Abschlüsse fokussieren, weiß Nissen: „In Deutschland ist der Pool potenzieller Bewerber bis zu sechsmal größer, wenn Fähigkeiten stärker in den Mittelpunkt rücken als klassische Abschlüsse oder Karrierestationen.“ Die aktuelle „Skills im Trend“-Analyse von Linkedin zeigt: Während in sieben von zehn Branchen KI-bezogene Fähigkeiten zu den am schnellsten wachsenden Skills gehören, gewinnen parallel auch übertragbare Soft Skills wie teamübergreifende Zusammenarbeit, interkulturelle Kommunikation sowie Kommunikations- und Konfliktkompetenzen an Bedeutung. Branchenübergreifende Jobwechsel und Quereinstiege gehören aus der Sicht von Linkedin zu den wirksamsten Hebeln, um Herausforderungen wie steigende Arbeitslosenzahlen und Fachkräftemangel zu adressieren. Vor allem Quereinstiege würden hier Dynamik schaffen, weil Menschen ihre übertragbaren Fähigkeiten aus schrumpfenden oder sich verändernden Branchen in Bereiche einbringen können, in denen Unternehmen dringend suchen. Laut Nissen liegen die Gemeinsamkeiten von Jobs manchmal näher als erwartet: „Die Skills einer Kassiererin überschneiden sich zum Beispiel zu rund 70 Prozent mit denen einer Tätigkeit im Kundenservice.“

Was „Transferable Skills“ ausmacht

In der Personalwelt kursieren viele Begriffe rund um Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenziale. Doch klare Definitionen fehlen oft. Mit „Transferable Skills“ sind dabei häufig gar nicht Skills im engeren Sinne – die in der Regel sehr spezifisch und erlernbar sind –, sondern eher Kompetenzen, Fähigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften gemeint. „Der Begriff ‚Transferable Skills‘ existiert in der Psychologie gar nicht als definierter Fachterminus“, sagt Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie und Experte für Eignungsdiagnostik. Doch es gehe in diesem Zusammenhang weniger um die Begriffe; für die Eignungsdiagnostik sei vor allem entscheidend, dass übertragbare Fähigkeiten in unterschiedlichen Rollen und Arbeitsumgebungen relevant sind und sich empirisch messen lassen.

Kanning fällt sofort ein naheliegendes Beispiel ein: „Intelligenz ist wahrscheinlich der wichtigste transferierbare Skill überhaupt.“ Sie korreliere stark mit beruflicher Leistung – unabhängig von

der Branche. Zudem lasse sie sich relativ zuverlässig messen, zumindest die für beruflichen Erfolg entscheidende Intelligenz; sie umfasst unter anderem, Aufgaben richtig lösen zu können und zu rationalen Schlussfolgerungen zu kommen, auch unter Zeitdruck und unter einer bestimmten Belastung. Auch Fähigkeiten wie Analyse- und Problemlösevermögen oder Kommunikationsstärke gelten als breit einsetzbar. Sie tragen in sehr unterschiedlichen Rollen und bilden damit das Fundament für berufliche Beweglichkeit. Schwieriger wird es bei Skills wie Teamfähigkeit oder Agilität, die in Unternehmen oft sehr unterschiedlich verstanden werden. Ohne ein gemeinsames Verständnis und eine präzise Beschreibung entfalten sie kaum Aussagekraft.

Auf die fehlende Aussagekraft erfasster Skills verweist auch Christian Friedrich, Geschäftsführer der Haufe Akademie. Mit „Next“ hat er eine strategische Initiative gestartet, die Ordnung in das zersplitterte Verständnis von Fähigkeiten, Aufgaben und Rollen bringen soll. „In Unternehmen verwenden verschiedene Bereiche unterschiedliche Begriffe für ähnliche Dinge“, so Friedrich. Was damit gemeint ist – eine Aufgabe, eine Fähigkeit, eine Verhaltensweise – bleibt oft unklar. Next hat deshalb eine Struktur entwickelt, die diese Elemente zunächst sauber voneinander trennt und anschließend wieder sinnvoll miteinander verbindet. Eine Ontologie verknüpft Aufgaben und Skills miteinander und macht so sichtbar, welche Tätigkeiten welche Fähigkeiten erfordern. Dadurch entsteht ein klares Bild davon, welche Skills im Unternehmen tatsächlich vorhanden sind, welche fehlen und welche Jobwechsel oder Entwicklungsschritte realistisch möglich sind.

Viele Unternehmen scheitern laut Christian Friedrich nämlich an dem Versuch, Daten richtig zu erfassen und zu strukturieren. Häufig entstünden riesige Excel-Listen, Kompetenzraster oder Sammelsurien aus Schlagworten, die schnell veralten. „Wenn ich versuche, Skill-Transparenz herzustellen, bin ich zwei, drei Jahre beschäftigt – und wenn ich fertig bin, ist die Welt längst weiter“, erklärt Friedrich. Zudem sei die Interpretation der Datensammlung oft kaum möglich, da verbindende Strukturen fehlen. Es bleibt unklar, wie wichtig ein Skill wirklich ist, wie er mit Aufgaben verknüpft ist und ob er überhaupt auf andere Rollen übertragbar wäre.

Skills richtig messen

Auch beim Erfassen der Fähigkeiten sollten Unternehmen mit Bedacht vorgehen. Viele Organisationen setzen laut Kanning auf Selbsteinschätzungen oder Tools, die bisher noch nicht ausreichend validiert sind – was hochproblematisch sei. „Wenn ein

Test nicht valide ist, ist er Schall und Rauch." Ohne belastbare Diagnostik bleiben Skills vage und Entscheidungen fehleranfällig. Das bringe erhebliche Risiken mit sich, weil darauf basierende Entscheidungen ganze Biografien und Karrierewege beeinflussen.

Wer wissen will, welche Fähigkeiten Mitarbeitende wirklich mitbringen, braucht demnach Verfahren, die Verhalten oder Leistung objektiv abbilden. Während breit einsetzbare Leistungstests, etwa zur kognitiven Fähigkeit oder zur Bearbeitungsgeschwindigkeit, laut Kanning hohe Vorhersagekraft besitzen, zeigen sich bei Soft Skills deutliche Grenzen der Messbarkeit. Persönlichkeitseigenschaften würden meist mit Fragebögen zur Selbsteinschätzung gemessen, die nur bedingt aussagekräftig sind. Denn viele Menschen haben, wie Kanning beobachtet, eine leicht verzerrte Selbstwahrnehmung oder sie kreuzen bewusst die Antworten an, die Arbeitgeber ihrer Ansicht nach hören wollen. Sehr viel aussagekräftiger seien Situational-Judgement-Tests oder Forced-Choice-Items, in denen Personen beispielsweise mit Dilemma- oder Konfliktsituationen konfrontiert werden und eine Entscheidung treffen müssen. „In diesen Tests sind die Multiple-Choice-Antworten so entwickelt, dass alle Alternativen sozial erwünschtes Verhalten abbilden," erklärt Kanning. Sie bilden demnach das beabsichtigte Verhalten in konkreten Situationen ab und geben so echte Einblicke in die Persönlichkeit. Auch aufwendigere Formate wie Assessment Center könnten wertvolle Einsichten liefern, seien aber nur dann fair und valide, wenn sie sorgfältig konstruiert und eng am tatsächlichen Anforderungsbezug ausgerichtet sind.

Die Drogeriekette Rossmann verwendet bereits einen kompetenzbasierten Ansatz in der Personalauswahl und zur internen Besetzung offener Rollen. „Um Kompetenzen jenseits formaler Qualifikationen zu erfassen, arbeiten wir mit einer Kombination aus verhaltensnahen diagnostischen Formaten", berichtet Lena Neufert, Teamlead People Assessment bei Rossmann. Dazu zählen unter anderem vorbereitete Aufgaben, Organisationsaufgaben, Fallstudien, Gesprächssimulationen sowie strukturierte Interviews. „Bewährt haben sich aus unserer Erfahrung unter anderem Gesprächssimulationen", so Neufert, „sie sind über nahezu alle Rollen hinweg gut einsetzbar, da die Zusammenarbeit mit anderen Menschen in fast jedem Job zentral ist. Gleichzeitig lassen sich hier übertragbare Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und insbesondere Lern- und Reflexionsfähigkeit sehr gut beobachten."

Je nach Rolle würden auch Fallstudien wertvolle Erkenntnisse liefern, vor allem mit Blick auf Kompetenzen wie Analysefähigkeit und strukturiertes Denken. Entscheidend sei der Anforderungsbezug und das Zusammenspiel mehrerer Perspektiven, nicht das einzelne Instrument. Auch zu Selbsteinschätzungen hat Neufert eine klare Haltung: „Ich würde mich niemals auf Selbsteinschätzungen allein verlassen – weder in der Vorauswahl noch in der finalen Entscheidungsfindung". Dort, wo das Unternehmen mit Selbstauskunftsinstrumenten arbeitet, etwa in der Führungskräfteauswahl zur Erfassung von Führungsmotiven, versteht Neufert die Ergebnisse ausschließlich als ergänzende Information. Sie werden mit Beobachtungen aus Interviews, Assessment-Formaten und weiteren mit Eindrücken abgeglichen, zusammengeführt und gemeinsam reflektiert. „Die finale Besetzungsentscheidung liegt stets beim Fachbereich." Bei internen Wechseln zeigt sich immer wieder, welche Fähigkeiten in vielen Kontexten von Bedeutung sind. „Veränderungsfähigkeit und Lernbereitschaft sind mit Abstand am wichtigsten für erfolgreiche Rollenwechsel", sagt Neufert, „wer hier starke Ausprägungen zeigt, kann sich in der Regel auch in neuen Arbeitsumfeldern schnell orientieren und wirksam werden, selbst wenn zu Beginn fachliche Erfahrung fehlt."

Ontologien statt Taxonomien

Diagnostik ist aber nur der erste Schritt von systematischem Skill Management. Im zweiten Schritt braucht es ein System, das dabei hilft, die erfassten Fähigkeiten zu interpretieren. Hier setzt Christian Friedrich mit Next an. Während klassische Skill-Taxonomien meist nur Rollen und Skills erfassen, kommt in Friedrichs Ontologie mit der Erfassung der Aufgabe eine dritte Dimension ins Spiel. Die Ontologie berücksichtigt, welche Aufgaben zu einer Rolle gehören, welche Fähigkeiten eine Person braucht, um diese Aufgaben gut zu erledigen und wie stark Aufgaben, Skills und Rollen voneinander abhängen. „Erst wenn Aufgaben, Skills und Rollen miteinander verknüpft sind, lässt sich erkennen, welche Jobs sich ähneln, welche Fähigkeiten fehlen und welche Wechsel realistisch sind", erklärt Friedrich. Hat eine Person beispielsweise in ihrer aktuellen Rolle zehn Aufgaben, von denen sieben in einer anderen Rolle ebenfalls vorkommen, wird sichtbar, dass ein Wechsel möglich ist – selbst dann, wenn die Jobtitel völlig unterschiedlich klingen.

Kompetenzbasierte Ansätze bleiben wichtig

Lena Neufert von Rossmann ist davon überzeugt, dass der Blick auf Kompetenzen – und nicht nur Jobtitel – auch in den nächsten Jahren entscheidend sein wird: „Weil sich Aufgaben und Rollen heute so schnell verändern, wird der Blick auf Kompetenzen immer wichtiger. Sie sind kontextübergreifend nutzbar und schaffen Orientierung. Eine kompetenzbasierte Diagnostik erleichtert interne Wechsel und Quereinstiege – und hilft, Menschen frühzeitig auf Rollen zu bringen, in denen sie schnell wirksam werden können." Gleichzeitig schaffe eine kompetenzbasierte Sichtweise eine belastbare Grundlage, auf die L&D Entwicklungspfade gezielt aufbauen kann. „Ohne diesen Perspektivwechsel besteht die Gefahr, internes Potenzial zu übersehen."

Christian Friedrich sieht im kompetenzbasierten Arbeiten sogar eine entscheidende Stellschraube für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. „Produktivität und Innovationskraft sind nicht, wie viele denken, an mehr Arbeit geknüpft, sondern an mehr Transparenz und eine bessere Passung von Aufgabe zu Skill." Wo diese Passung gelinge, verändere sich die Organisation spürbar. „Wir sehen, dass Unternehmen innovativer, anpassungsfähiger und resilienter werden." Ihre Produktivität steige, ohne dass sie die Arbeitsstunden ihrer Mitarbeitenden erhöhen müssen. Sein Appell: „Dieses Potenzial sollten Unternehmen auf keinen Fall verschenken." ■

SENTA GEKELER ist freie Journalistin in Berlin und schreibt für das Personalmagazin zu verschiedenen Themen aus dem HR-Management-Bereich.

Foto: Sebastian Höhn

Foto: Iacopo Pasqui / Connected Archives

II. Strategie & Führung

„Teilzeit ist ein Teil der Lösung, kein Problem“

Interview Matthias Haller, Foto Enver Hirsch

Konzernvorständin in Teilzeit – mit diesem Modell ist Katy Roewer eine Ausnahme im deutschen Topmanagement. Bei der Otto Group verantwortet die Betriebswirtin gleich drei Ressorts: Finanzen, Controlling und Personal. Im Interview spricht sie über Leistungskultur, die Versäumnisse von New Work und die „Lifestyle-Teilzeit"-Debatte.

Personalmagazin: Im Jahr 1950 erschien der erste Otto-Katalog in einer Auflage von 300 Exemplaren. Auf 14 Seiten wurden 28 Schuhmodelle angeboten. Heute ist Otto.de der zweitgrößte Online-Händler in Deutschland. Zur Otto Group gehören außerdem Unternehmen wie Crate & Barrel oder Bonprix, Händler wie Limango oder Manufactum sowie das Logistikunternehmen Hermes. Im Kern ist Ihr Konzern also dem Handel treu geblieben. Sehen Sie darin auch die Zukunft des Unternehmens?

Katy Roewer: Wir wählen unsere Zukunftsfelder anhand von drei Kriterien. Erstens das Potenzial, das ein Markt hergibt. Zweitens wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle, mit denen wir ein attraktives Angebot machen können. Und drittens die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Unternehmen in unserem Konzern müssen finanziell gesund und ihr Wachstum muss finanzierbar sein. Wenn wir alle drei Kriterien zusammen betrachten, passen sie zu uns.

Ihr größter Wettbewerber Amazon begann als Online-Marktplatz und macht inzwischen seinen Hauptumsatz mit seinen Cloud-Services. Gibt es auch bei Ihnen Überlegungen in diese Richtung?

Otto, als Teil der Otto Group, hat sich in den vergangenen zehn Jahren vom klassischen Handelsgeschäft zur Plattform transformiert. Das Geschäftsmodell wurde um den Marktplatz erweitert. Im Gegensatz zu Amazon sind die verschiedenen Segmente der Otto Group, Handel, Logistik und Finanzdienstleistungen, in unterschiedlichen Gesellschaften organisiert. Technologische Leistungen spielen dabei eine Rolle, dienen aber im Wesentlichen als Enabler für die einzelnen Geschäftsmodelle.

Im Geschäftsjahr 2024/25 stagnierte der Umsatz des Konzerns bei rund 15 Milliarden Euro. Die Aussichten auf einen raschen Wirtschaftsaufschwung sind eher schlecht. Wie sichern Sie Ihr Geschäft gegen dieses Risiko ab?

Als Gruppe sind wir international tätig und sehr diversifiziert. Wenn wir allein am deutschen Markt hingen, wäre das genauso schlecht, wie wenn wir nur in einem Segment unterwegs wären. Mit Blick auf Deutschland und Europa sehen wir, dass die Handelsmarken stark unter Druck stehen. Die Preissensibilität der Verbraucher ist hoch. Schwierig wird es außerdem, wenn Geschäftsmodelle nicht spitz genug positioniert und noch nicht größenrelevant sind.

Sie verantworten in der Otto Group die drei Vorstandsressorts Finanzen, Controlling und Personal. In den Medien und sozialen Netzwerken positionieren Sie sich überwiegend mit People-Themen. Wie sind die Prioritäten intern gelagert?

Die People-Themen sind in Controlling und Finance genauso wichtig wie in HR. Denn jede Führungskraft trägt mit ihrem Verhalten direkt zur Kultur bei. Insofern sehe ich da kein Entweder-Oder. Für mich ist das außerdem keine Frage der Positionierung, sondern schon immer eine Herzensangelegenheit. Ich bin davon überzeugt, dass Menschen Menschen folgen, egal in welcher Domäne sie arbeiten. Deshalb halte ich es ressortübergreifend für wichtig, diese Themen anzusprechen und nach außen zu tragen. Denn wir wollen als Arbeitgebermarke einen authentischen Einblick in unsere Aktivitäten und unseren Berufsalltag geben.

Als Finanzvorständin sind Sie dafür verantwortlich, die Kosten des Unternehmens zu kontrollieren. Als Personalvorständin sind Sie verantwortlich für einen der größten Kostenblöcke. Tragen Sie da einen inneren Konflikt mit sich aus?

Mein Anspruch ist es, beides in Einklang zu bringen. Natürlich ist finanzielle Stabilität für uns als Unternehmen essenziell und spiegelt sich in unseren Zielen wider. Die erreichen wir allerdings nur, wenn wir die Menschen dafür begeistern und dabei mitnehmen. Damit sind wir beim Kern der HR-Arbeit: professionelle Organisationsentwicklung und Enabler einer Leistungskultur. Durch meine Dreifachverantwortung habe ich den Vorteil, sowohl die finanzielle als auch die personelle Steuerung gemeinsam zu denken. HR ist für mich eine gestaltende Funktion.

Sie sagen, Sie haben den Blick auf beides. Aber sprechen die Menschen, die in HR und Finance arbeiten, dieselbe Sprache? Die Logiken, nach denen beide Bereiche agieren, unterscheiden sich doch erheblich.

Natürlich schaut jeder Bereich mit seiner Brille auf das Unternehmen und hat unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten. Letztlich geht es aber darum, die Perspektiven zusammenzubringen, weil wir alle am gemeinsamen Ziel arbeiten, das Unternehmen erfolgreich zu machen. Wer das ernst nimmt, der findet Anknüpfungspunkte für einen Dialog, und damit ist der erste und wichtigste Schritt zur Lösungsfindung gemacht.

Hat ein datengetriebenes HR die besseren Argumente?

Daten sind wichtig und helfen uns, nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen und die Wirksamkeit unserer

Arbeit zu belegen. HR ist in den Köpfen vieler immer noch eine Verwaltungsfunktion. Das ist zwar die Grundlage unserer Arbeit, sie ist aber nicht der eigentliche Mehrwert, den HR für das Unternehmen schafft. Ich mache allerdings die Erfahrung, dass, sobald ich mit Führungskräften über Talente spreche, unsere Leistung für die Organisation sehr schnell gesehen wird.

Ist der menschliche Touch da manchmal eher hinderlich?

Auf keinen Fall! Daten sind wichtig, aber nur ein Teil der Wahrheit. In der Zusammenarbeit spielen Sympathien, Emotionen, Erfahrungswerte und Intuition eine genauso große Rolle. Es sollte uns immer bewusst sein, dass Subjektivität und Menschlichkeit Teil des Unternehmensalltags sind.

Gilt das auch beim Thema Leistung?

Ja und nein. Wir haben in den vergangenen Jahren sehr viele neue Modelle der Führung und Zusammenarbeit ausprobiert, Post-its geklebt, agil gearbeitet, lateral geführt, Workshops gemacht. Dabei haben wir festgestellt, dass sich ein Modell der Performance-Steigerung nicht auf die Gesamtorganisation übertragen lässt. Als zahlenorientierter Mensch hat mich das nachdenklich gemacht und veranlasst, unsere Ansätze stetig infrage zu stellen. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass sich die tatsächliche individuelle Leistung nur sehr schwer messen lässt, der Output hingegen umso besser.

Sie setzen also auf Unternehmensziele und nicht auf Individualziele?

Sowohl als auch. Wir haben Unternehmensziele, Teamziele und an einigen Stellen auch individuelle Ziele. Natürlich beginnt der Unternehmenserfolg mit der individuellen Leistung, aber nicht im Sinne der Messung jeder Einzelleistung. Es geht vielmehr um Fragen wie: ‚Was ist meine Verantwortung?' ‚Was ist mein Beitrag?` Was ist mein Anspruch?'

Wie stellen Sie Klarheit bei Ihren Mitarbeitenden her?

Durch eine ausgeprägte Feedbackkultur, die sich aber ganz unterschiedlich gestalten kann: von Entwicklungsgesprächen über Performance-Dialoge bis hin zu 360-Grad-Feedbacks. Mitarbeitende und Führungskräfte sollen dabei gemeinsam auf die Entwicklungsmöglichkeiten schauen, sich aber auch ehrlich machen, wenn es nicht so gut läuft. Dazu gehört, einen Leistungsanspruch an eine Person zu formulieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Leistung etwas Positives und Erstrebenswertes ist – und nichts Schlimmes.

Ihre Konzernunternehmen agieren in unterschiedlichen Branchen: Handel, Dienstleistungen und Logistik. Ist da ein gemeinsames Verständnis von Leistung überhaupt möglich?

Das Wichtigste ist, dass wir im Konzern jeweils solche Unternehmensziele haben, die alle Mitarbeitenden verstehen und zu denen sie beitragen können. Klarheit ist entscheidend, egal ob sich das Unternehmen gerade in einer Restrukturierung oder in einer Wachstumsphase befindet. Natürlich fallen die Ziele entsprechend unterschiedlich aus. Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Ziele zu vermitteln und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeitenden ihre Leistung bringen können.

Die jüngste Debatte um die Leistungskultur in Deutschland zeigt, dass sich in der Wahrnehmung des Begriffs etwas verschoben hat. Ihm haftet etwas Negatives an, sodass die Forderung nach mehr Leistung fast unanständig wirkt. Wie erklären Sie sich das?

Das frage ich mich auch und habe keine klare Antwort darauf. Vielleicht liegt es an unserer Sprache. Leistungskultur ist im Deutschen negativ belegt, während Performance Culture im Englischen einen positiven Klang hat. Möglicherweise liegt das daran, dass amerikanische Unternehmen schon immer eine große Performance-Orientierung hatten und die Besten sein wollten. Leistungskultur wirkt dagegen altbacken. In Deutschland protzen wir nicht, wir machen unsere Arbeit.

Das Problem liegt also nur auf der sprachlichen Ebene.

Sicherlich nicht. Hinzu kommt, dass die öffentliche Debatte um das Thema Arbeit in den vergangenen Jahren eine starke Polarisierung erfahren hat. Die einen haben sich mit New Work beschäftigt, was scheinbar nur der Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden diente. Die anderen mit der Frage, wie das Unternehmen seine Ziele erreicht. Dass neue Arbeitsweisen aber nie ein Selbstzweck waren, sondern auf die Leistung einzahlen sollten, haben wir in HR kommunikativ leider sträflich vernachlässigt. Das fällt uns jetzt auf die Füße. Es ändert für mich aber nichts daran, dass die Betonung der Leistungskultur keine Abkehr vom Kulturwandel in der Otto Group bedeutet, den wir über Jahre vorangetrieben haben.

Die Gefahr eines kulturellen Rollbacks, die viele Unterstützer von New Work befürchten, sehen Sie also nicht?

Wenn wir ehrlich sind, gibt es doch gar keine Alternative. Wir müssen unsere Unternehmenskultur weiterentwickeln, um performanter zu werden. Für mich ist das kein Entweder-Oder. Wenn wir allerdings weiterhin die Debatte an den Polen ausrichten, wird es schwer, einen gemeinsamen Weg zu finden.

Die öffentlichen Debatten, zuletzt der Vorstoß aus dem Lager der CDU, eine vermeintliche „Lifestyle-Teilzeit" verhindern zu wollen, emotionalisieren auch die Menschen im Land und in den Unternehmen. Nehmen die Spannungen in der Belegschaft zu?

Es ist kein Geheimnis, dass wir in der Debatte um Flexibilität, Mobile-Office-Regelungen und Anwesenheit im Büro unternehmensintern einige sehr fordernde Gespräche geführt haben. Ehrlicherweise haben uns zahlreiche Mitarbeitende mit großer Kreativität gezeigt, dass sie durch mobiles Arbeiten sogar produktiver sind. Und auch mit Blick auf die Unternehmensergebnisse hatten wir keinen Anlass, daran zu zweifeln. Die Leistung war nie das Problem.

Was dann?

Der soziale Zusammenhalt. Das klingt erstmal nach einem weichen Thema, wenn auf der anderen Seite harte Zahlen stehen. Für mich ist er aber die langfristige Grundlage unseres unternehmerischen Erfolgs. Ich verstehe, wenn Mitarbeitende mit ihrer persönlichen Leistung argumentieren und sich eine stärkere Vereinbarkeit wünschen. Meine Aufgabe ist es, die gesamte Organisation im Blick zu haben. Und da ist eine Kultur mit Präsenz der soziale Kitt, der die Unternehmen und den Konzern zusammenhält. Der Einzelne mag im Homeoffice produktiver sein, aber die Gesamtorganisation ist es nicht. Deshalb braucht es eine Balance.

„In Deutschland protzen wir nicht, wir machen unsere Arbeit.“

Stichwort Balance: Sie arbeiten seit einigen Jahren als Managerin in Teilzeit und sind dieser Regelung auch nach Ihrer Berufung in den Vorstand treu geblieben. Fühlen Sie sich mitgemeint, wenn Politikerinnen von „Lifestyle-Teilzeit“ sprechen?

Ich finde diese ganze Debatte um dieses Thema für die Unternehmen wenig zielführend. Damit machen wir ein völlig unnötiges Feld auf, das uns eher schadet als nützt. Wir können über Leistung sprechen, wir können über die Extra-Meile sprechen, aber beides an der Teilzeit der arbeitenden Menschen festzumachen, geht an der Realität vorbei und schadet dem sozialen Frieden im Land. Es gibt genügend Teilzeitkräfte, die gerne Vollzeit arbeiten würden, es aufgrund der schlechten Rahmenbedingungen aber nicht können.

Man spürt, dass Sie dieses Thema trifft.

Wir nehmen uns als Wirtschaft riesiges Potenzial, wenn wir auf Teilzeitkräfte verzichten. Es gibt zahllose Jobs, die eine Flexibilität erfordern, die in einem Vollzeitmodell gar nicht so einfach abbildbar ist. Deshalb sollten wir darauf schauen, dass wir als Wirtschaft Modelle haben, die uns in Summe performant machen.

Sind Sie leistungsfähiger, wenn Sie weniger Stunden arbeiten?

In meiner Position als Vorständin mache ich die Arbeit nicht an der Anzahl der Stunden fest, sondern an den Aufgaben, für die ich verantwortlich bin. Für mich war die Entscheidung zur Teilzeit eine Möglichkeit, mir Freiraum für die Familie zu schaffen und diesen besser planen zu können. Am Ende habe ich aber einen Job zu erledigen und werde daran gemessen, ob ich ihn erfülle.

Als Vorständin in Teilzeit sind Sie die Ausnahme. Auf anderen Führungsebenen sind die vertraglich geregelten Arbeitszeiten hingegen klar definiert. Wird es da nicht schwierig? Die Erwartungshaltung an Teilzeitführungskräfte dürfte kaum geringer ausfallen.

Aus meiner Sicht ist es möglich, jede Führungsposition auf jeder Ebene mit einem Arbeitszeitumfang von 80 Prozent erfolgreich auszuüben, sofern die Erwartungen klar definiert sind und die Aufgaben entsprechend zugeschnitten werden. Unterhalb dieser Grenze wird es jedoch schwierig, da neben den Führungsaufgaben auch fachliche Tätigkeiten anfallen, für die schlichtweg eine gewisse Zeit notwendig ist.

Sie schreiben bereits seit dem Jahr 2023 alle Führungspositionen im Unternehmen in Teilzeit von mindestens 80 Prozent aus. Daran wollen Sie trotz Leistungsdebatte nicht rütteln?

Absolut nicht. Wir erhalten sehr viel positives Feedback und verzeichnen seither einen stetigen Anstieg der Führung in Teilzeit. Gerade Frauen, die kleine Kinder versorgen müssen, schätzen diese Möglichkeit. Sie trauen sich dann viel schneller zu, eine Führungsrolle zu übernehmen oder wieder in eine zurückzukehren. Das ermöglicht ein Gegenmodell zum Traditionellen: Mann in Vollzeit, Frau in 50 Prozent Teilzeit. Wenn beide Partner 80 Prozent arbeiten, lässt sich auch die Care-Arbeit, die im Wesentlichen noch immer bei den Frauen liegt, besser aufteilen.

Unterm Strich ist es also ein Modell, um Frauen häufiger in Führung zu bringen, und weniger eines, um Männer für Teilzeit zu begeistern.

Das ist eine persönliche Entscheidung. Ich sehe aber schon, dass es auch bei den Männern zunehmend ein Umdenken gibt. In der Tendenz haben Sie aber recht.

Jetzt haben wir vor allem auf die Gruppe der Eltern geschaut. Was ist mit Führungskräften, die keine Kinder haben, Angehörige pflegen oder ein Ehrenamt ausüben?

Auch das ist eine persönliche Entscheidung. Wenn jemand bereit ist, auf 20 Prozent seines Gehalts zu verzichten, dann ist das in den allermeisten Fällen wohlüberlegt. Das respektieren wir.

Trotzdem lassen sich Leistung, Produktivität und Arbeitszeit nicht losgelöst voneinander betrachten. Fährt ein Paketbote eine Stunde länger Pakete aus, schafft er mehr Zustellungen. Wenn Unternehmen also mehr Leistung wollen, müssen sie nicht auch mehr Zeit wollen?

Wenn ein Paketbote ein, zwei Stunden länger fährt, ist er am Ende des Tages vor allem müde und kaputt. Ob dabei eine bessere Leistung herauskommt oder nur mehr Fehler passieren, stelle ich mal dahin. Außerdem müssen im Niedriglohnsektor schon jetzt häufig Überstunden gemacht werden, damit die Menschen über die Runden kommen. Da müssen wir eher darauf schauen, dass die Belastungen nicht zu hoch werden.

Also doch: Wer es sich leisten kann, arbeitet lieber weniger als mehr. Das ist gesünder.

Das ist mir zu plakativ! Selbstverständlich spielt die Arbeitszeit eine Rolle. Als Unternehmen brauchen wir eine Mindestarbeitszeit der Beschäftigten, damit die Organisation als Ganzes funktioniert. Darüber hinaus ist es unsere Aufgabe, einen Rahmen zu setzen, in dem Mitarbeitende langfristig physisch und psychisch gesund und leistungsfähig bleiben. ■

MATTHIAS HALLER wollte für das Interview nach Hamburg reisen, blieb dann aber mit krankem Kind zuhause und führte das Gespräch virtuell.

Die unsichtbaren

Grenzen der Verantwortung

Organisationen leben im Geist ihrer Zeit. Er bestimmt unsichtbar, was möglich erscheint – was als Leistung gilt, was messbar sein muss, was überhaupt zählt. Wer Verantwortung verankern will, muss ihn sichtbar machen.

Von Antoinette Weibel und Otti Vogt

● Wir stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Die Wirtschaft tritt in Deutschland seit Jahren auf der Stelle, die Angst vor anhaltender Rezession verengt das Denken. Gleichzeitig drängen Klimawandel, wachsende Ungleichheit und Vertrauensschwund in die Demokratie mit wachsender Wucht auf die Agenda. Unternehmen pendeln zwischen „hard work“ – mehr Effizienz, mehr Disziplin – und „new work“ – mehr Kreativität, mehr Autonomie. Was beide Ansätze vernachlässigen, ist die Verantwortung für das Ganze. Die Folge: kollektive Erschöpfung, Zynismus, Transformationsblockade.

Doch ein Blick zurück zeigt: Deutschland kann Verantwortung und Prosperität strukturell verankern. Nach 1945 entstand aus Trümmern nicht nur eine Wirtschaft, sondern eine Idee: die Soziale Marktwirtschaft. Ludwig Erhard sprach von „Wohlstand für alle“, der ehrbare Kaufmann galt als Geschäftsmodell, der Mittelstand als Rückgrat durch Haltung. Man investierte in Lehrlinge, zeigte Standorttreue und Generationendenken. Das war kein Zufall, sondern Ausdruck eines Geistes, der Wirtschaft als gesellschaftliche Verantwortung begriff.

Dieser Geist ist dabei, zu verschwinden. Nach 1990 drang eine andere Logik ein. Quartalslogik, Shareholder Value, Effizienz und zweistelliges Wachstum wurden zum Maßstab für alles. Das Rheinland-Modell erodierte zur prozeduralen Hülle. Wir behielten die Formen, verloren aber den Horizont.

Die Folgen sind spürbar. Verantwortung erstarrte zur Bürokratie – ESG als Reporting-Pflicht statt Gestaltungsraum. Wirtschaft wurde zum Renditeobjekt, Gewinnoptimierung verdrängte gesellschaftlichen Beitrag. Und eine Generation fragt sich: Wofür das Ganze noch? Eine halbe Million Familienunternehmen suchen bis 2028 einen Nachfolger, mehr als die Hälfte der Unternehmerkinder lehnt ab. Die Frage ist nicht mehr, ob der Mittelstand Nachfolger findet. Die Frage ist, ob Wirtschaft mit gesellschaftlichem Auftrag noch eine Zukunft hat.

Aber es geht anders – und zwar für jeden. Wir haben über 50 Unternehmen analysiert. Sie unterscheiden sich nicht durch Moralappelle, sondern strukturell: durch Eigentumsformen, Führungsmodelle und die Art, wie sie Wert schaffen. Sie zeigen, dass Organisationen Verantwortung zur Existenzgrundlage machen können. Diese purpose-getriebenen Organisationen öffnen das Denken, statt es zu verengen. Sie ermöglichen allen Mitgliedern, verantwortlich zu gestalten – nicht nur der Spitze. Sie machen aus Wirtschaft wieder, was sie sein sollte: Werkzeug für menschliches Gedeihen, nicht Selbstzweck. Der ehrbare Kaufmann wird zur gelebten Praxis. Das ist machbar. Auch für Ihr Unternehmen.

Dieser Artikel zeigt, wie das geht. Nicht durch Appelle an Kultur oder Mindset, sondern durch fundamentale Neugestaltung sozialer Systeme. Doch diese Neugestaltung setzt voraus zu verstehen, was Verantwortung heute verhindert – und wie der Weg frei wird.

Ideologie als Betriebssystem der Wirklichkeit

Verantwortung braucht zweierlei. Erstens: Verantwortungsbewusstsein – die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und die Folgen des eigenen Handelns für andere zu bewerten. Zweitens: Verantwortungsfähigkeit – die Fähigkeit zu urteilen und zu handeln. Eine Entscheidung ist verantwortlich, wenn

Organisationen können ihr Betriebssystem umschreiben – wenn sie den Mut haben, ihre eigenen Selbstverständlichkeiten radikal sichtbar zu machen.

Foto Seite 38: Fredrik Broden

sie die richtigen Zwecke mit den richtigen Mitteln verbindet, im Bewusstsein der Folgen für das Ganze.

Doch Verantwortungsbewusstsein und Urteilskraft sind niemals bloß privat, sondern immer in die Logik der Organisation eingebettet. Das Paradox: Unsere Organisationen sind oft unverantwortlich, nicht weil es den Mitarbeitenden am Willen fehlt, sondern weil das System verantwortliches Handeln strukturell verunmöglicht. Diese Verstrickung verlangt, die Ideologie zu entziffern, die neue Wege undenkbar macht. Erst dann wird strukturelle Innovation möglich, die Organisationen dem Ganzen dienen lässt und sie dabei tragfähig erhält.

Was also blockiert unsere Verantwortung? Das unsichtbare Betriebssystem unserer sozialen Wirklichkeit: die Ideologie. Sie ist weit mehr als persönliche Weltanschauung oder politische Überzeugung. Sie wirkt nicht nur im Kopf, sondern als generative Kraft sozialer Systeme: Sie prägt, was als „realistisch" gilt, was als wertvoll erscheint – und welches Handeln in Organisationen überhaupt als legitim durchgeht.

Ein Beispiel: Ein Call-Center-Mitarbeiter erhält die Anweisung „Schließe jeden Anruf in 3 Minuten ab." Dann kommt ein Kunde mit einem komplexen Problem. Was tun? Regel brechen: Ärger mit dem Chef, geringerer Bonus. Oder Regel befolgen: Anliegen ignorieren. Die Struktur macht verantwortungsvolles Handeln praktisch unmöglich.

Leitkultur und Narrative prägen erstens, welches Wissen als gültig zählt, welche Autorität legitim ist, welche Anliegen Vorrang haben. „Wirtschaftswachstum ist notwendig." „Märkte sind effizient." „Wer mehr leistet, verdient mehr." Diese Narrative verfestigen sich als konkrete Regeln, Gesetze oder gesunder Menschenverstand. Genau darin liegt ihre Macht: Sie werden unsichtbar, indem sie zur Luft werden, die wir atmen.

Produktionsstrukturen und Technologie bestimmen zweitens die Ressourcenverteilung, Mindestlöhne und Produktionsprozesse. Wie wird Erfolg gemessen? Was ist in Lieferketten erlaubt? Wer bekommt was? Diese sind nicht neutrale „Prozesse", sondern materialisierte Werturteile. Shareholder Primacy ist keine Effizienzregel, sondern ein Urteil darüber, wessen Interessen zählen.

Gesellschaftsordnung und Netzwerke bestimmen drittens, wer überhaupt handeln und entscheiden kann, wie Menschen zusammenwirken, welche Bindungen entstehen oder verhindert werden. Sie bestimmen, wer Einfluss hat, wer gehört wird, wer als kompetent gilt.

Diese drei Dimensionen – Ideen, Strukturen und Beziehungen – bestimmen zusammen, was in einer Organisation möglich ist. Sie determinieren zwar nicht, aber sie konditionieren stark. Menschen können diese Strukturen durch aktive Reflektion transformieren, aber die Opportunitätskosten der Abweichung bleiben hoch und das System wehrt sich. Zudem gilt: je länger man in einer Konfiguration lebt, desto schwerer wird es, zu sehen, dass es auch anders sein könnte. Die Struktur begrenzt, was wir überhaupt noch für möglich halten.

Wer Verantwortung strukturell verankern will, muss deshalb zuerst sichtbar machen, welche ideologische Konfiguration unser System trägt – und für welche Formen von Verantwortung es heute blind ist. Die gute Nachricht ist: Was ideologisch entstanden ist, kann auch bewusst verändert werden. Organisationen können ihr Betriebssystem umschreiben – wenn sie den Mut haben, ihre eigenen Selbstverständlichkeiten radikal sichtbar zu machen.

Drei Organisationslogiken prägen deutsche Unternehmen – und alle drei scheitern auf ihre eigene Weise an der Verantwortungsfrage. Warum?

Die autoritäre „rote" Organisation: Wenn Macht das Denken ersetzt

Autoritäre Organisationen kennen nur eine Währung: Macht. Sie bestimmt, was als wahr gilt und was als wertvoll erscheint. Ihre Kernwerte sind Kontrolle vor Vertrauen, Sicherheit vor Freiheit, Stabilität vor Wandel. Menschen gelten als fehlbar und brauchen Führung, Struktur, Disziplin – ein Weltbild, das bequem ist für die, die führen. Gesellschaft funktioniert wie ein Organismus: der Kopf denkt, die Hände führen aus. Hierarchie erscheint als Naturgesetz, nicht als Gestaltungsentscheidung.

Diese Leitideen materialisieren sich in konkreten Strukturen: Eigentum ist konzentriert, Macht liegt bei der Spitze. Strikte Befehlsketten, engmaschige Regelwerke, fragmentierte Arbeitsteilung strukturieren die Organisation als Maschine. Menschen werden zu austauschbaren Rädchen mit präzise definierter Funktion. Entscheidungsrechte sind an Position gebunden, nicht an Beitrag. Handlungsfähigkeit existiert nur nach oben gerichtet, Karriere folgt Loyalität und Dienstjahren.

Viele Organisationen tragen diese Logik heute nicht mehr in Reinform, aber ihre Spuren wirken fort – in Kontrollpraktiken und Regeldichte.

Diese Konfiguration begrenzt systematisch, was Menschen sehen, lernen und verantworten können. Ein Beispiel: Amazon-Lagerarbeiter tragen Armbänder, die jede Bewegung tracken und den schnellsten Weg vorgeben. Sie dürfen nicht mehr nachdenken – das System denkt für sie. Wer nur Schritt drei von zehn kennt, kann weder den Gesamtprozess verstehen noch ihn verbessern. Menschen verlieren die Möglichkeit, das Ganze zu verstehen.

Was bleibt, ist Pflichterfüllung. Verantwortung – das Antworten auf Folgen für das Ganze, das Beurteilen im Horizont des Gemeinsamen – wird nach oben delegiert. „Die da oben entscheiden. Wir führen aus." Das Resultat: Menschen gehorchen statt zu urteilen. Teams entwickeln Misstrauen statt Kooperation. Das System erscheint als unveränderbar.

Der erste Schritt zur Transformation: Organisationen gewinnen, wenn sie Bürokratie neu denken. Der erste Schritt ist nicht mehr Kontrolle, sondern mehr Verantwortungsfähigkeit durch Strukturen, die Lernen und Beteiligung ermöglichen. Toyota zeigte das mit kontinuierlicher Verbesserung durch alle Ebenen.

Die neoliberale „gelbe" Organisation: Wenn Quartalsdenken die Zukunft auffrisst

Neoliberale Organisationen kennen eine andere Währung: Marktperformance. Sie leben nach der Logik von Hyper-Individualismus, Markt-Adaptivität, permanentem Wettbewerb. Ihr Maßstab: Was der Markt belohnt, ist wahr. Märkte gelten als Effizienzmaschinen, Menschen als Humankapital, Gesellschaft als Marktplatz. Wettbewerb wird zum Ordnungsprinzip aller sozialen Beziehungen.

Diese Ideologie materialisiert sich in konkreten Strukturen. Eigentum liegt bei Shareholdern, Macht bei denen, die Rendite liefern. KPI-Dashboards, Rankings, Quartalsziele, Bonus-Archi-

tekturen strukturieren die Organisation als Wettbewerb: Jeder konkurriert mit jedem, Performance wird ständig gemessen, verglichen, incentiviert. Entscheidungen folgen ROI-Logik. Wer die Targets liefert, steigt auf. Wer nicht, ist raus.

Vor allem große, börsenkotierte Organisationen leben diese Logik in Reinform, aber die Grundideen haben sich auch bei manchem Mittelständler verfestigt – in Zielsystemen, Vergütungsmodellen und Karrierewegen.

Der Fortschritt gegenüber autoritären Strukturen ist real: Diese Konfiguration ermöglicht technisch-rationales Mitdenken. Menschen können Abweichungen erkennen und Prozesse optimieren – aber nur innerhalb des Systems. Sie sehen nur, was sich messen lässt. Sie verantworten nur, was im Dashboard erscheint.

Ein Beispiel zeigt die Grenze: Volkswagens Dieselgate. Der Fokus auf Wettbewerbsvorteile ließ Software-Manipulation „vernünftig" erscheinen. NOx-Emissionen und Atemwegserkrankungen bei Kindern traten in keinem Dashboard auf und waren damit nicht relevant. Zurück bleibt technische Brillanz ohne moralische Vorstellungskraft. Der Skandal war kein Betriebsunfall, sondern die logische Zuspitzung einer Logik, die Wettbewerbsfähigkeit über alles stellt.

Was bleibt, ist Rechenschaft für Renditezahlen. Aber Verantwortung für das Ganze wird externalisiert: „Nicht unser Problem. Das regelt der Markt." Gewinne werden privatisiert, Schäden sozialisiert. Menschen rechnen sich durch, statt zu urteilen. Teams konkurrieren statt zu kooperieren. Gesellschaftliche Kosten werden systematisch ausgeblendet.

Der Schritt zur Transformation: Organisationen gewinnen, wenn sie aufhören, sich selbst als Markt zu organisieren. Rankings und individuelle Leistungsboni, die auf Einzelleistung setzen, züchten Einzelkämpfer und bestrafen Kooperation. Stattdessen: Faire Grundgehälter und Gewinnbeteiligung für alle, die kollektiven Erfolg fördert. Das bedeutet nicht weniger Leistung, sondern Leistung im Dienst eines gemeinsamen Zwecks.

Die sozialdemokratische „orange" Organisation: Wenn faire Verfahren nicht ausreichen

Sozialdemokratische Organisationen setzen auf Teilhabe und Konsens. Sie leben nach der Logik des Pluralismus, des Interessenausgleichs und der deliberativen Demokratie. Ihre Wahrheit ist, dass legitim ist, was von allen Betroffenen mitentschieden wurde. Menschen gelten als Bürger mit berechtigten Interessen, nicht als Ressourcen. Gesellschaft ist politische Gemeinschaft, nicht Marktplatz. Stakeholder-Orientierung ersetzt Shareholder-Primacy. Gerechtigkeit, Partizipation, Nachhaltigkeit und Transparenz werden zu Grundwerten.

Die Leitideen „Alle Stimmen zählen" und „Nur gemeinsam Entschiedenes ist gut" verfestigen sich als unausgesprochene Regeln. Eigentum ist breiter verteilt – Mitarbeitende halten Anteile, Banken haben Mitsprache im Aufsichtsrat. Macht liegt bei vielen Stakeholdern. Stakeholder-Gremien, Nachhaltigkeitsberichte und Betriebsräte strukturieren die Organisation als Aushandlungssystem. Entscheidungen entstehen durch Beteiligung, Dialog und Kompromiss. Im deutschen Mittelstand findet sich diese Logik in Teilen – besonders dort, wo Mitbestimmung und Nachhaltigkeit ernst genommen werden.

Der Fortschritt gegenüber neoliberalen Strukturen ist substanziell, denn diese Konfiguration ermöglicht moralisches Fragen. Menschen können mehrere Güter gleichzeitig sehen – Gerechtigkeit, Fürsorge, Exzellenz, Nachhaltigkeit. Das ist ein gewaltiger Schritt nach vorne. Aber sie lernen auch, Unvereinbares zu verhandeln, als ließen sich Äpfel und Birnen addieren. Verantwortung wird verstanden als faire Verfahren, nicht als Integration der Güter selbst. Wenn ökologische Nachhaltigkeit gegen soziale Gerechtigkeit steht, garantieren faire Verfahren, dass alle gehört werden – aber nicht, welches Gut Vorrang haben sollte.

2010 startete Unilever den ambitionierten Sustainable Living Plan mit dem Ziel, den ökologischen Fußabdruck zu halbieren und den Umsatz zu verdoppeln. Ein Leuchtturm stakeholder-orientierten Wirtschaftens. Doch 2022, unter dem Druck aktivistischer Investoren, schrumpfte die Ambition – genau so, wie es das Muster solcher Organisationen erwarten lässt. Einigungen, bei denen jeder etwas bekommt, niemand aber genug. Ohne übergeordneten Zweck keine Rangfolge – und ohne normative Priorisierung bleibt selbst ambitionierte Nachhaltigkeit verhandelbar.

Was bleibt, ist geteilte, ausgehandelte Verantwortung. Anders als die autoritäre Maschine oder der neoliberale Wettbewerb wird Verantwortung hier verteilt und gemeinsam getragen. Doch sie bleibt prozedural, verantwortlich für faire Verfahren, nicht für das Gute selbst. Das Resultat sind Menschen, die Perspektivenvielfalt schätzen, sie aber nicht integrieren können. Entscheidungen werden endlos verhandelt statt getroffen. Die Organisation ist gerecht, aber nicht gerichtet.

Der Schritt zur Transformation beginnt dort, wo Organisationen Güter nicht nur aushandeln, sondern in einem übergeordneten Purpose integrieren. Ein klar definierter Zweck ermöglicht zu entscheiden, welches Gut Vorrang hat – im Dienst des gemeinsamen Ziels. Stakeholder-Beteiligung bleibt wichtig, aber im Horizont eines geteilten Warum.

Die purpose-getriebene „purple" Organisation: Wenn Verantwortung zur Existenzberechtigung wird

Drei Organisationstypen, drei systematische Grenzen. Die autoritäre Organisation delegiert Verantwortung nach oben. Die neoliberale externalisiert sie. Die sozialdemokratische prozeduralisiert sie. Keine dieser drei Logiken macht Verantwortung zum Existenzgrund selbst. Aber genau das wäre nötig. Gibt es also einen vierten Weg – eine purpose-getriebene Organisation, die Verantwortung nicht nur verwaltet, sondern radikal neu denkt?

Eine solche stellt die Purpose-Frage immer wieder neu. „Wofür sind wir da?" und „Werden wir unserem Zweck gerecht?" sind keine Endpunkte, sondern ständige Reflexion. Strukturell materialisiert sich das durch Purpose Ownership – rechtlich verbindliche Zweckbindung des Eigentums, die verhindert, dass Investoren die Organisation vom Purpose abbringen. Subsidiarität begleitet Hierarchie: Entscheidungen fallen dort, wo Sachkenntnis und Betroffenheit zusammentreffen. Macht entsteht durch Beitrag zur Transformation, nicht durch Position oder Kennzahlen. Wertschöpfung richtet sich am Regenerativen aus, nicht am Extraktiven. Menschen handeln als Mitschaffende eines geteilten Werks.

Der Fortschritt gegenüber sozialdemokratischen Strukturen ist fundamental, denn diese Konfiguration integriert plurale Güter

Foto A. Weibel: Tomek Gola

Die Wiederbelebung des ehrbaren Kaufmanns durch strukturelle Innovation ist ein Zukunftsmodell, das Deutschland der Welt zeigen könnte.

im Horizont eines geteilten Purpose. Gerechtigkeit UND Exzellenz UND Nachhaltigkeit werden nicht ausbalanciert, sondern dialektisch auf das Ganze bezogen zusammengehalten. Die Frage ist nicht mehr „Ist das fair?“, sondern „Wofür sind wir da?“ Das Weltbild selbst bleibt gestaltbar. Verantwortet wird nicht durch Verfahren, sondern in Bezug auf das Gute selbst. Mit Urteilskraft wird entschieden, welches Gut in der konkreten Lage Vorrang hat. Das zeigt sich zum Beispiel so: Der Mobilfunkanbieter Wetell nutzt Verantwortungseigentum – eine Rechtsform, die Renditelogik strukturell verhindert. Patagonia und Vaude bauen regenerative Lieferketten („build the best product, cause no unnecessary harm“). Die Social Innovation Academy (SINA) ersetzt Leistungsmessung durch Exzellenzkreise – Communities gemeinsamer Entwicklung. Basetis schafft Top-Down-Management ab zugunsten radikaler Subsidiarität. Keine Organisation ist perfekt. Aber die Richtung ist erkennbar: Purpose ist nicht Dekoration. Er ist rechtlich verankert, strukturell institutionalisiert.

Was bleibt? Die purpose-getriebene Organisation macht Verantwortung konstitutiv. Nicht delegiert wie bei Rot, nicht externalisiert wie bei Gelb, nicht prozeduralisiert wie bei Orange – sondern der Existenzgrund selbst. Sie hebt die drei vorherigen auf: Von Rot bewahrt sie Stabilität – aber durch Subsidiarität in der Hierarchie. Von Gelb bewahrt sie Systemdenken – aber orientiert am Guten statt an Effizienz. Von Orange bewahrt sie plurale Werte – aber integriert sie im Purpose-Horizont. Das Resultat: Menschen urteilen im Horizont des Purpose. Teams reflektieren kontinuierlich, ob sie ihrem Zweck gerecht werden. Die Organisation hinterfragt ihr Weltbild selbst.

Fazit: Verantwortung strukturell in der Organisation verankern

In der purpose-getriebenen Organisation wird Verantwortung konstitutiv. Doch der Weg dorthin verlangt strukturelle Radikalität. Drei Schritte sind entscheidend:

Erstens, diagnostizieren Sie Ihre Organisation. Gegen welche ideologische Decke stoßen Sie immer wieder? Wo werden kluge Menschen systematisch daran gehindert, verantwortlich zu handeln? Rot, Gelb, Orange – jede Konfiguration hat ihre spezifische Blindheit. Wer sie nicht sieht, läuft immer wieder dagegen.

Zweitens, stellen Sie die radikale Frage: Welche Strukturen müssen wir fundamental ändern? Nicht „Wie motivieren wir Menschen?“, sondern „Wem gehört die Organisation? Wer darf entscheiden? Wofür existieren wir überhaupt?“ Das sind keine Kultur-, sondern Machtfragen. Eigentum, Governance, Zweckbindung – hier entscheidet sich, ob Verantwortung möglich wird.

Drittens, experimentieren Sie. Purple-Organisationen entstehen nicht über Nacht. Aber jede Bewegung in diese Richtung zählt. Purpose Ownership ist rechtlich möglich. Subsidiarität ist praktizierbar. Regenerative Produktion ist machbar. Die Pioniere zeigen: Es geht.

Die Frage ist nicht, ob wir Verantwortung wollen. Die Frage ist, ob wir bereit sind, sie strukturell zu verankern. Dies ist die radikalisierte Soziale Marktwirtschaft – Wiederbelebung des ehrbaren Kaufmanns durch strukturelle Innovation, nicht als Nostalgie, sondern als Zukunftsmodell. Ein Modell, das Deutschland der Welt zeigen könnte. Ein Wirtschaften, das wieder Vorbild wird, weil es dem Ganzen dient. Als Antwort auf die Frage: Wofür sind wir da? ▬

ANTOINETTE WEIBEL ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie forscht unter anderem zu Vertrauens- und Motivationsmanagement und zählt zu den „40 führenden HR-Köpfen“.

OTTI VOGT ist Gründer der Global Society for Good Leadership und Vordenker zum Thema Good Work.

Vier Hebel für die Kultur-veränderung

Von Jannik Fißmann, René Hüggelmeier und Carsten Steinert

Foto: Felix Schoeller

Der international tätige Spezialpapierhersteller Felix Schoeller hat als Antwort auf immer komplexer werdende Märkte globale Segmentstrukturen etabliert. Für die begleitende Kulturveränderung waren vier Hebel entscheidend – und ein neues Führungsverständnis.

● Geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, konjunkturelle Unsicherheiten, steigender Kosten- und Innovationsdruck sowie ein sich zuspitzender Fachkräftemangel prägen heute den unternehmerischen Alltag. Was lange treffend als VUCA-Welt beschrieben wurde (volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig), greift zunehmend zu kurz. Die aktuelle Dynamik ist nicht nur unsicher, sondern häufig brüchig, emotional aufgeladen und nicht-linear. Systeme wirken stabil, sind jedoch störanfällig; Zusammenhänge entziehen sich nachvollziehbaren Ursache-Wirkungs-Logiken; Entscheidungen müssen unter spürbarem emotionalem Druck getroffen werden. BANI (brittle, anxcious, nonlinear, incomprehensible) beschreibt diese Zuspitzung präziser. Der Begriff wurde vom US-amerikanischen Zukunftsforscher Jamais Cascio als Weiterentwicklung von VUCA geprägt. BANI verschiebt den Fokus von struktureller Unsicherheit hin zur Fragilität von Systemen, der Nervosität von Menschen und der begrenzten Verständlichkeit von Entwicklungen. Dabei ist BANI weniger ein theoretisches Modell als ein Wahrnehmungsrahmen für eine Realität, in der klassische Steuerungslogiken an Wirksamkeit verlieren. Für Führung ist das hochrelevant, weil unter solchen Bedingungen genau jene Verhaltensmuster zunehmen – Absicherung, Silodenken, Entscheidungsvermeidung –, die Zusammenarbeit, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit hemmen.

Für Führung bedeutet das einen Paradigmenwechsel. Sicherheit entsteht nicht mehr primär durch Planbarkeit, sondern durch Orientierungsfähigkeit. Mitarbeitende erwarten keine allwissenden Entscheider, sondern Führungskräfte, die Spannungen aushalten, Widersprüche benennen und auch unter Unsicherheit handlungsfähig bleiben. Genau hier geraten viele Organisationen an Grenzen. Typische Symptome sind Meeting-Flut ohne klare Entscheidungen, Eskalationen aufgrund unklarer Zuständigkeiten oder lange CC-Schleifen zur informellen Absicherung – obwohl Strukturen eigentlich auf Beschleunigung ausgelegt sind.

Wenn Struktur schneller ist als Kultur

Viele Unternehmen reagieren auf diese Lage mit strukturellen Antworten: Sie reorganisieren, bündeln Verantwortlichkeiten und etablieren globale Segment- oder Geschäftsfeldstrukturen mit klarer Ergebnisverantwortung. Strategisch ist das konsequent. Was dabei jedoch häufig unterschätzt wird: Neue Strukturen verändern noch keine Entscheidungslogik – und keine gelebte Zusammenarbeit. Alte Silos, regionale Loyalitäten und implizite Machtlogiken bleiben bestehen, nur auf globaler Ebene. Entscheidungen verzögern sich, Verantwortung diffundiert, Konflikte verlagern sich in informelle Nebenkanäle. Die Organisation wirkt nach außen neu aufgestellt, bleibt im Inneren aber fragmentiert.

Der Engpass liegt damit meist nicht in der Struktur, sondern in der Art, wie geführt, entschieden und zusammengearbeitet wird. In einer BANI-Welt reicht es nicht mehr, Führung über Titel, Reporting-Linien und Prozesse zu definieren. Unternehmen brauchen einen „New Way of Leading“: ein Führungsverständnis, das Kultur nicht als „weiches“ Begleitthema betrachtet, sondern als „harte“ Voraussetzung für Handlungsfähigkeit und strategische Wirksamkeit.

Universelle Hebel, segmentabhängige Ausprägung

Wie das konkret aussehen kann, zeigt das Beispiel des international tätigen Spezialpapierherstellers Felix Schoeller, der in den vergangenen Jahren eine Transformation hin zu globalen Segmentteams angestoßen hat. Segmentteams sind dabei eine naheliegende Antwort auf komplexe Märkte: Sie bündeln Expertise, verkürzen Wege zu Kundenentscheidungen und schaffen End-to-End-Verantwortung. Die zentrale Erfahrung: Erst als Führung begann, Kultur systematisch zu gestalten, entstand echte Handlungsfähigkeit über Standorte, Funktionen und Länder hinweg. Konkret basiert dieser Ansatz auf vier miteinander verzahnten Hebeln:

1. Kultur als Führungs-KPI
2. Kulturcoaching für Führungskräfte
3. Verbindliche Arbeitsprinzipien in Segmentteams
4. Eine kontinuierliche Wirkungsschleife

Die vier Hebel (Kultur-Check, Coaching, Working Agreements, Wirkungsschleife) sind grundsätzlich in vielen Organisationen einsetzbar. Ihre Ausprägung muss jedoch an Kontext und Segmentrolle angepasst werden: In stark operativen Bereichen steht häufig Entscheidungsklarheit, Priorisierung und konsequentes Nachhalten im Vordergrund; in innovations- oder marktgetriebenen Segmenten braucht es zusätzlich mehr Raum für Widerspruch, Lernen und exploratives Arbeiten. Der Anspruch ist daher nicht „one size fits all“, sondern ein gemeinsamer Rahmen mit segmentbezogener Differenzierung.

Ausgangspunkt der Transformation war eine strategische Neuausrichtung. Steigender Wettbewerbsdruck, volatile Märkte und der Anspruch, Kundennähe und Effizienz gleichzeitig zu erhöhen, führten zur Entscheidung, die Organisation stärker entlang globaler Segmente auszurichten: Expertise bündeln, Entscheidungen näher an Kundenbedürfnisse heranführen, Prioritäten schärfen – und schneller werden bei Pricing, Portfolio, Kapazitätssteuerung und Investitionen.

Die neue Struktur war zügig entworfen und formal umgesetzt. Schnell zeigte sich jedoch, dass dies allein nicht ausreicht. Zwar waren Rollen und Verantwortlichkeiten neu definiert, doch im Alltag arbeiteten viele Teams weiterhin entlang alter Muster. Informationen wurden selektiv geteilt, Entscheidungen informell abgesichert, Konflikte eher vermieden als geklärt. Führungskräfte agierten situativ – mal als globale Entscheider, mal als regionale Interessenvertreter.

Eine typische Situation aus dem Alltag: In einem globalen Segmentteam soll eine Preisentscheidung getroffen werden. In der Videokonferenz stimmen die Beteiligten zu. Wenige Tage später folgen Rückfragen aus einzelnen Regionen („müssen wir das nicht noch mit XY abstimmen?"), zusätzliche Datenanforderungen und neue Nebenargumente. Die Entscheidung wird nicht revidiert, aber zeitlich verschoben und in ihrer Wirkung abgeschwächt – nicht aus inhaltlichen Gründen, sondern aus Vorsicht. Solche Schleifen kosten Geschwindigkeit und erzeugen Unklarheit darüber, wer tatsächlich entscheidet.

Diese Beobachtung ist kein Einzelfall. Viele Transformationen scheitern nicht an der Strategie, sondern an der kulturellen Anschlussfähigkeit der Organisation. Unternehmenskultur wirkt wie ein unsichtbares Betriebssystem: Sie bestimmt, wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden, wie mit Fehlern umgegangen wird und ob Mitarbeitende sich trauen, Probleme früh anzusprechen. Wo psychologische Sicherheit fehlt, ziehen sich Teams zurück, sichern sich ab und verlangsamen Entscheidungen – genau das Gegenteil dessen, was Segmentstrukturen in einer BANI-Welt leisten sollen.

Führung als kulturelle Steuerungsinstanz

Vor diesem Hintergrund wurde eine Annahme neu justiert: Kultur ist kein HR-Thema, sondern eine Führungsaufgabe. Führungskräfte prägen Kultur durch ihr Verhalten, ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation – bewusst oder unbewusst. Wer Kultur verändern will, muss daher Führung verändern. Der Perspektivwechsel bestand darin, sich von der Vorstellung zu lösen, Kultur entstehe automatisch, wenn die „richtigen" Werte formuliert sind. Stattdessen rückten konkrete Führungspraktiken in den Fokus: Fördern sie Zusammenarbeit – oder behindern sie sie? Drei Leitfragen strukturieren seither die kulturelle Steuerung in den Segmentteams:

- Psychologische Sicherheit: Können Probleme offen angesprochen werden – oder werden sie aus Angst vor negativer Bewertung verschwiegen?
- Entscheidungsklarheit: Ist eindeutig geregelt, wer was entscheidet – und wird diese Klarheit im Alltag gelebt?
- Lernfähigkeit: Lernen Teams und Bereiche systematisch voneinander – oder blockieren sie sich gegenseitig?

Jede dieser Fragen wird durch konkrete Instrumente adressiert – nicht abstrakt, sondern im Arbeitsalltag wirksam. HR (People & Culture) übernimmt dabei die Rolle als Architekt und Enabler (Instrumente, Moderation, Coaching), die Linie übernimmt Ownership (Entscheidungen, Umsetzung, Vorbildverhalten).

Dabei wird Spannung bewusst offen gehalten: Psychologische Sicherheit und Entscheidungsdruck lassen sich nicht immer gleichzeitig maximieren. In Krisen (zum Beispiel wegbrechender Großkunde, akute Lieferkettenstörung) braucht es oft zunächst klare Entscheidungsfenster, Prioritäten und konsequentes Nachhalten. Sicherheit entsteht dann weniger durch „mehr Dialog", sondern durch Transparenz, Berechenbarkeit und faire Verfahren. In weniger akuten Phasen sollte der Fokus wieder stärker auf Widerspruchsfähigkeit, Feedback und Lernen liegen – damit Tempo nicht auf Kosten von Qualität geht.

Start in 30 Tagen: eine pragmatische Roadmap für HR

Woche 1-2: Fokus und Governance

- 4–6 Kulturfähigkeiten definieren (Sicherheit, Entscheidungslogik, Feedback, Lernen, Schnittstellen).
- Pilot und Führungsgremium festlegen, in dem Ergebnisse verbindlich diskutiert werden.

Woche 3: Kultur-Check aufsetzen

- 9–12 Items + 2 Freitextfragen („Was blockiert?" / „Hebel in 6 Wochen?").
- Auswertelogik + Rückkommunikation („You said – we did") vorbereiten.

Woche 4: Review und Maßnahmen

- 30-Minuten-Slot im Führungskreis.
- Pro Einheit 2–3 Maßnahmen (Owner + Termin).
- Rückmeldung an Teams innerhalb von 10 Tagen.

Parallel: Kulturcoaching-Light (2 × 90 Minuten) für Führungskräfte, gekoppelt an 1–2 konkrete Verhaltens-Experimente bis zur nächsten Messung.

Hebel 1: Kultur messbar machen – ohne sie zu verflachen

Ein entscheidender Schritt bestand darin, Kultur regelmäßig zu spiegeln. Viele Unternehmen kennen die Grenzen großer Jahresbefragungen: zu lang, zu selten, zu wenig anschlussfähig an konkrete Führungsarbeit. Deshalb wurde ein bewusst schlank gehaltener Kultur-Check als Pulsbefragung eingeführt: wenige Items, wiederkehrend, ergänzt um Freitext, damit Muster sichtbar werden.

Der Kultur-Check wurde im Pilot mit hoher Beteiligung durchgeführt und zukünftig halbjährlich wiederholt. Die Auswertung erfolgt auf Team- und Segmentebene. Inhaltlich orientieren sich die Items an vier kulturellen Dimensionen, die als besonders wirksam für globale Segmentarbeit betrachtet wurden: Gemeinschaft, Weitblick, Befähigung und Begeisterung – also Zusammenarbeit, Zukunftsorientierung, Empowerment sowie Energie/Motivation. Beispielhafte Aussagen (Auszug) lauten:

- In meinem Team werden unterschiedliche Perspektiven aktiv einbezogen.
- Es ist klar, wer in unserem Segment welche Entscheidungen trifft.
- Probleme werden früh angesprochen, bevor sie eskalieren.
- Ich bekomme regelmäßig hilfreiches Feedback.
- Wir lernen aus Fehlern, ohne Schuldige zu suchen.
- Die Zusammenarbeit über Standorte hinweg funktioniert konstruktiv.

Entscheidend ist die Governance: Diese Daten dienen nicht als Stimmungsbarometer für People & Culture, sondern als Führungskennzahlen. Sie stehen gleichberechtigt neben klassischen Steuerungsgrößen wie Kosten, Qualität oder Liefer-

Drei Leitfragen und vier Hebel des „New Way of Leading“ (Übersicht)

Leitfragen x Hebel	Hebel 1: Kultur-Check als KPI	Hebel 2: Kulturcoaching für Führung	Hebel 3: Working Agreements	Hebel 4: Wirkungsschleife
Psychologische Sicherheit	Sprache für Probleme und Risiken sichtbar	Reaktionen auf schlechte News trainieren	Regel: Probleme früh adressieren	Puls und Review im Takt halten
Entscheidungs-klarheit	Transparenz über Owner/Fristen messen	Decision Rights praktizieren (Owner/CI)	Entscheidungsregeln festlegen	Entscheidungsgeschwindigkeit als Indikator
Lernfähigkeit	Lernen/Feedback als KPI-Spiegel	Reviews/Retros als Routine verankern	Regel: Review-Formate fix	Maßnahmencheck und Nachschärfen

treue. Gleichzeitig war klar: Zahlen allein verändern keine Kultur. Entscheidend ist, was mit ihnen passiert. Deshalb werden Ergebnisse nicht kommentarlos verteilt, sondern in moderierten Reflexionsformaten diskutiert. Führungskräfte setzen sich mit Spannungsfeldern auseinander, identifizieren Muster und leiten konkrete Maßnahmen ab. Kulturmessung wird so zum Ausgangspunkt kollektiven Lernens – nicht zum Controllinginstrument.

Kultur-Check in sechs Schritten

- 9–12 Kernitems (7er-Skala) + 2 Freitextfragen (max. 10 Minuten).
- Taktung: halbjährlich (in heißen Phasen quartalsweise).
- Auswertung: Trend je Team/Segment + Kommentarcluster.
- Pflicht-Slot: 30 Minuten im Führungskreis (ohne Verschiebung).
- Ableitung: 2–3 Maßnahmen je Einheit (Owner + Termin).
- Rückmeldung: „You said – we did“ an Teams vor der nächsten Messung.

Hebel 2: Führungskräfte als Owner der Teamkultur

Ein weiterer zentraler Baustein des „New Way of Leading“ ist die klare Rollenzuweisung: Jede Führungskraft trägt explizit Verantwortung für die Kultur ihres Teams. Das markiert einen Bruch mit traditionellen Modellen, in denen Kulturarbeit häufig an HR delegiert wird. Kulturcoaching unterstützt Führungskräfte dabei, diese Rolle bewusst auszufüllen.

Das Kulturcoaching folgt einem klaren Ablauf. Nach einer vorbereitenden Standortbestimmung reflektieren Führungskräfte sowohl ihr eigenes Führungsverhalten als auch die Kultur im Team: Wo stehen wir heute? Wo behindern uns Routinen? Welche zwei Verhaltens-Experimente testen wir bis zur nächsten Messung? Drei Themenfelder stehen im Coaching im Vordergrund:

- Psychologische Sicherheit: Wie reagiere ich auf schlechte Nachrichten? Würdige ich Widerspruch? Belohne ich Offenheit oder Perfektion?
- Entscheidungsdisziplin: Welche Entscheidungsklassen gibt es (Team-, Konsultations-, Eskalations-Entscheidung)? Wie transparent sind Trade-offs? Wie schnell wird entschieden oder sauber eskaliert?
- Lernroutinen: Welche kurzen Formate sorgen dafür, dass Teams aus Projekten, Fehlern und Schnittstellenproblemen lernen (Reviews, Retros, Lessons Learned mit Transfer)?

Gerade im internationalen Kontext spielt interkulturelle Sensibilität eine zentrale Rolle. Unterschiede in Direktheit, Hierarchieverständnis oder Konfliktstil werden nicht moralisiert, sondern in Übersetzungsregeln überführt („Was heißt ASAP konkret?“, „Wie äußern wir Widerspruch so, dass er als Beitrag und nicht als Angriff verstanden wird?“).

Hebel 3: Verbindliche Spielregeln statt Posterwerte

Ein dritter Hebel erwies sich als besonders wirksam: die Entwicklung verbindlicher Arbeitsprinzipien in den globalen Segmentteams. In moderierten Sessions legen die Teams gemeinsam fest, wie sie zusammenarbeiten wollen. Dabei geht es nicht um abstrakte Werte, sondern um konkrete Vereinbarungen – überprüfbar und ansprechbar. Beispiele solcher Working Agreements sind:

- Entscheidungen werden im Segment vorbereitet und getroffen; regionale Rückkopplung erfolgt vorher als Input, nicht nachher als „Re-Decision“.
- Eskalationen erfolgen entlang klar definierter Stufen (inklusive Fristen).
- Informationen werden proaktiv geteilt – nicht erst auf Nachfrage.
- Konflikte werden direkt adressiert, nicht über CC-Schleifen.
- Regelmäßige Reviews dienen Lernen und Verbesserung (nicht Schuldzuweisung).

Ein einfaches Decision Log dokumentiert zentrale Entscheidungen, sodass sie nicht „verschwinden“ oder informell verwässert werden. Dadurch werden Spielregeln Teil des Arbeitsalltags – und nicht zum Poster an der Wand.

Decision Log (Template)

- Thema/Entscheidung
- Decision Owner
- Deadline/Datum
- Benötigte Inputs (Consulted)
- Betroffene Schnittstellen (Informed)
- Entscheidung + Begründung (3 Sätze)
- Review-Punkt (wann prüfen wir nach?)

Hebel 4: Kultur als kontinuierlicher Prozess

Ein häufiger Fehler in Transformationsprojekten besteht darin, Kulturarbeit als zeitlich begrenzte Initiative zu betrachten. In einer BANI-Welt ist das besonders riskant, weil Stress die Organisation in alte Muster

zurückdrückt. Daher wird Kultur bei Felix Schoeller als kontinuierlicher Prozess geführt. Alle sechs Monate werden kulturelle Themen erneut gespiegelt, Maßnahmen überprüft und angepasst. Bleiben Verbesserungen aus, wird nachgeschärft – etwa durch erneute Klärung von Entscheidungsrechten oder vertiefendes Coaching.

Damit erhält Kultur denselben Management-Takt wie operative Kennzahlen. Gleichzeitig wird der Realität Rechnung getragen, dass sich Führung in Spannungsfeldern bewegt, die sich nicht dauerhaft auflösen lassen. Entscheidend ist nicht, perfekte Lösungen zu finden, sondern kontinuierlich zu lernen und nachzusteuern. Damit folgt der Ansatz der Logik lernender Organisationen (nach Peter M. Senge), in denen regelmäßiges Feedback, gemeinsames Reflektieren und Lernfähigkeit zentrale Voraussetzungen für nachhaltige Wirksamkeit sind. Kultur wird zum Lernraum – nicht zum Zustand.

Welche Wirksamkeitsindikatoren helfen

Für Entscheider stellt sich schnell die Frage: „Was bringt das?“ Der praktikabelste Zugang ist, Kultur als Leading Indicator zu behandeln: Sie zeigt früh, ob Handlungsfähigkeit entsteht – bevor sich Effekte in Ergebniskennzahlen manifestieren. In der Praxis haben sich einfache, anschlussfähige Indikatoren bewährt:

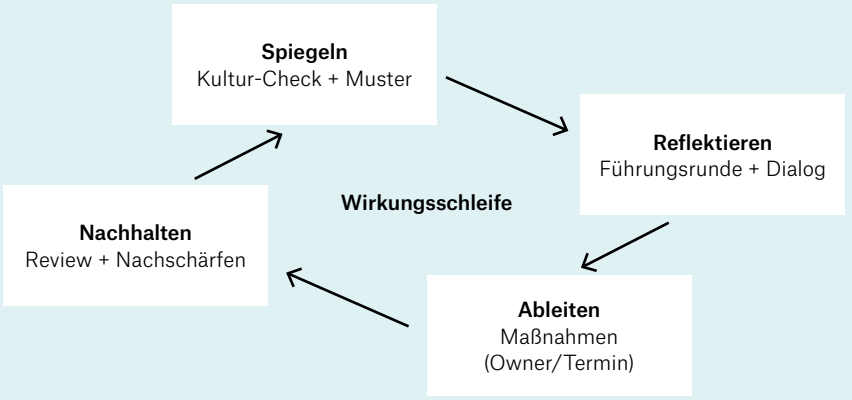
- Entscheidungsgeschwindigkeit: Median-Tage von „Thema auf dem Tisch“ bis „Entscheidung dokumentiert“.
- Eskalationsqualität: Anteil der Eskalationen, die mit klarer Entscheidungsfrage und Optionen kommen (statt „bitte moderieren“).
- Schnittstellen-Rework: typische Nacharbeiten/Doppelarbeit an Übergaben.
- Meeting-Outcome-Quote: Anteil der Meetings, die mit Entscheidung oder klaren Next Steps enden.

Gerade der Decision-Log-Ansatz reduziert Rückfragen und Schleifen – eine kleine Maßnahme mit großer Wirkung, weil sie Unsicherheit aus dem System nimmt.

Drei Stolpersteine – und wie HR sie entschärft

1. „Kultur ist Sache von HR.“ Wenn Führung delegiert, bleibt Kultur symbolisch. Gegenmaßnahme: Kultur-Check und Maßnahmen gehören in die Liniensteuerung. HR befähigt und spiegelt; die Linie entscheidet und liefert.
2. „Wir reden zu viel, wir entscheiden zu wenig.“ Gegenmaßnahme: Decision Rights sichtbar machen (Owner/Consulted/Informed), Entscheidungsfenster definieren, Decision Log nutzen. Jedes Meeting endet mit einem Outcome (Entscheidung/Next Steps/bewusstes Stopp).
3. „Die Lauten gewinnen, die Leisen ziehen sich zurück.“ Gegenmaßnahme: strukturierte Formate (anonyme Inputs vor Meetings, Red-Team-Rollen, klare Moderation). Widerspruch muss sicher werden, sonst wird er unsichtbar.

Kultur im Management-Takt:
die kontinuierliche Wirkungsschleife



JANNIK FISSMANN ist Business Partner People & Culture bei Felix Schoeller, Osnabrück.

RENÉ HÜGGELMEIER ist Senior Vice President People & Culture, Legal bei Felix Schoeller, Osnabrück.

PROF. DR. CARSTEN STEINERT ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Hochschule Osnabrück.

Fazit: Verbindlichkeit statt Wohlfühlprogramm

Der New Way of Leading entsteht nicht durch ein einzelnes Instrument, sondern durch das Zusammenspiel konsequent umgesetzter Elemente. Drei Erkenntnisse lassen sich verallgemeinern: Struktur schafft Orientierung, aber keine Zusammenarbeit. Kultur ist eine Führungsaufgabe und kein delegierbares Thema. Und Führung braucht in einer BANI-Welt mehr Dialog, Klarheit und Ambiguitätstoleranz.

Unternehmen, die diese Dimension ernst nehmen, erhöhen ihre Chance, auch unter unsicheren Bedingungen handlungsfähig zu bleiben – nicht weil sie alle Antworten haben, sondern weil sie gelernt haben, gemeinsam mit Unsicherheit zu arbeiten und Verantwortung dort zu übernehmen, wo sie wirksam wird. ▬

Foto: Anastasia Miseyko/ Connected Archives

III. HR Management

Work-Life-Balance

Mütter möchten mehr arbeiten

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, lohnt sich volkswirtschaftlich. Sie ist ein zentraler Hebel, um das Arbeitsvolumen von Frauen zu erhöhen und damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die Verbesserung betrieblicher Rahmenbedingungen hat einen erheblichen Einfluss auf die Bereitschaft von Müttern, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Das geht aus einer Expertise von Prognos im Auftrag des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesfamilienministeriums hervor. Unter den aktuellen betrieblichen Bedingungen möchten nur 17 Prozent der Mütter ihre Arbeitszeit erhöhen. Wenn sich die betrieblichen Bedingungen wie Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, Kommunikation und Karriereperspektiven verbessern würden, wären 45 Prozent der Mütter bereit, ihre Arbeitszeit um durchschnittlich 8,6 Wochenstunden zu erhöhen. Hochgerechnet entspricht dies etwa 14 Millionen zusätzlichen Wochenstunden. Dies sind gut 350.000 zusätzliche Vollzeitäquivalente. Was Unternehmen tun können:

- Flexibilität und Sicherheit: Mütter wünschen sich Flexibilität in der Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Für 62 Prozent der Mütter ist es wichtig, eine erhöhte Arbeitszeit bei Bedarf auch wieder reduzieren zu können. Solche „Probephasen“ gäben ihnen die nötige Sicherheit und Flexibilität, ein höheres Arbeitspensum schrittweise und ohne langfristiges Risiko auszuprobieren.
- Direkte Kommunikation: Miteinander über die Arbeitszeit zu reden, hilft. 38 Prozent der Mütter geben an, dass sie mehr arbeiten würden, wenn ihr Arbeitgeber sie darauf ansprechen würde. Tatsächlich wurden bislang aber nur 4 Prozent gezielt darauf angesprochen.
- Karriereperspektiven: Fehlende Entwicklungs- und Karriereoptionen in Teilzeit gelten als zentrales Hemmnis. 46 Prozent der befragten Mütter würden mehr arbeiten, wenn sie eine Aussicht auf eine Beförderung gäbe, 41 Prozent, wenn sie bessere Entwicklungsmöglichkeiten hätten. Gerade für Betriebe, die Schwierigkeiten haben, ihre Führungspositionen zu besetzen, bietet diese Bereitschaft von Müttern große Chancen.

Foto: Daniel Gebhart de Koekkoek / Connected Archives

Global Life-Work-Balance-Index

Rang	Land	Indexwert*
1	Neuseeland	86,59
2	Irland	81,17
3	Belgien	75,91
4	Deutschland	74,37
5	Norwegen	74,20
6	Dänemark	73,76
7	Kanada	72,89
8	Australien	71,53
9	Finnland	71,42
10	Spanien	70,53

* Indexwert basierend auf gesetzlichem Jahresurlaub, gesetzlicher Mindest-Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, gesetzlichem Mutterschaftsurlaub, gesetzlicher Vergütung während des Mutterschaftsurlaubs, Gesundheitsversorgung, Glücksindex-Wert, durchschnittliche Wochenarbeitszeit, LGBTQ+-Inklusivität und Sicherheit (Global Peace Index).

Quelle: Global Life-Work Balance Index 2025 des Global-Mobility-Dienstleisters Remote.

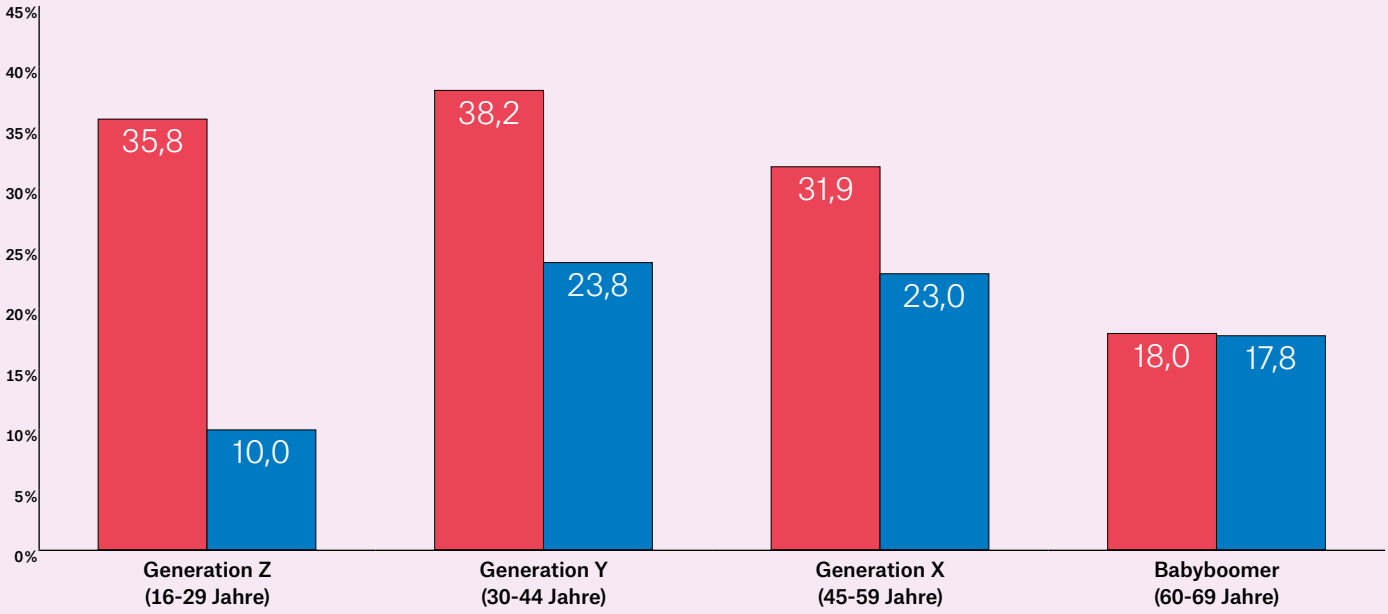
Beruf und Pflege vereinbaren

Während die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung weitgehend im Bewusstsein sind und in Unternehmen mit entsprechenden Angeboten auch adressiert werden, stehen Mitarbeitende, die neben der Erwerbsarbeit noch Angehörige pflegen, vielfach noch nicht im Fokus. Oft haben diese Beschäftigten hohe Fehlzeiten, auch weil die psychischen Belastungen enorm hoch sind. Das Unternehmensportal „Erfolgsfaktor Familie“ des BMFSFJ hat in einem Leitfaden Informationen zur Situation von Pflegenden und den gesetzlichen Rahmenbedingungen zusammengestellt.

Unternehmen finden in der Broschüre außerdem Anregungen, Tipps und Checklisten aus der betrieblichen Praxis für die Entwicklung einer pflegesensiblen Unternehmenskultur und die Gestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Eine Möglichkeit der Unterstützung sind ausgebildete Pflegelotsen im Betrieb. Pflegelotsen sind Beschäftigte eines Unternehmens mit einer Qualifizierung zum Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Sie bieten pflegenden Kolleginnen und Kollegen erste Orientierung zum Thema Pflege an und können weitere Hilfe vermitteln. Einen Leitfaden zum erfolgreichen Einsatz von betrieblichen Pflegelotsen finden Unternehmen ebenfalls auf dem Portal „Erfolgsfaktor Familie“.

www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/vereinbarkeitsthemen/beruf-und-pflege

Berufs- versus Familienorientierung in Deutschland



Leute, die voll in ihrem Beruf oder der Ausbildung aufgehen, und hart dafür arbeiten (Workaholics)

Leute, die lieber im Beruf kürzertreten und dafür mehr Zeit für die Familie haben (Familienorientierte)

Angaben in Prozent

Quelle: IfD Allensbach 2025

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?

Claudia Lampert: Überleben mit Projektmanagement. UVK, 2025, 24,90 Euro.

Was ist der wichtigste Satz/außergewöhnlichste Gedanke in Ihrem Buch?
Projekte gelingen nicht wegen effizienter Prozesse, sondern wegen passionierter Menschen.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?
Als ich meine erste Projektmanagement-Zertifizierung gemacht habe, wollte ich mich darüber hinaus mehr mit dem Thema auseinandersetzen. Aber nicht nur mit trockenen Fachbüchern. Hier habe ich einen Markt entdeckt.

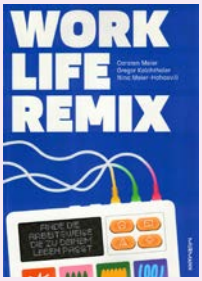
Was wird in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?
Grundlegendes Projektmanagement-Wissen, das sich nicht verändert, und ein Roman, der eine spannende Geschichte mit Charakteren bietet, die man aus seiner Arbeit in realen Projekten wiedererkennt.

Worum geht es in Ihrem Buch?
Gestrandet auf einer einsamen Insel, setzt ein Team von Unternehmensberatern sein Projektmanagementwissen ein, um sich zu retten. Doch die üblichen Probleme in Projekten gefährden ihr Überleben und Praktikantin Linda muss für ihre Rettung sorgen.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?
Survival Management 101.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Buch von anderen Titeln zum Thema?
Die meisten Bücher liefern entweder Wissen als reines Sachbuch oder sie bieten eine fesselnde Geschichte. Dieses Buch verbindet beide Aspekte.

CLAUDIA LAMPERT ist passionierte Projektmanagerin mit vielen Jahren Berufserfahrung. Dabei hat sie zahlreiche Projektteams geführt und viele brisante Situationen erlebt. Diese hat sie nun in diesem Roman gebündelt.



Das, was New Work ursprünglich wollte – eine echte Neuordnung der Arbeits- und Lebensverhältnisse – blieb weitgehend aus. Mit ihrem Buch liefern die Autoren ein Gegenangebot für Berufstätige, die nach einem eigenen Weg zu einem selbstbestimmten und effizienten Arbeiten suchen. Sie stellen Methoden vor, liefern Praxisbeispiele und berichten ausführlich von eigenen Erfahrungen. Ihr Appell an die Leser: „Werde zum DJ, der Leben und Arbeit mixt".
Carsten Meier, Gregor Kalchthaler, Nina Meier-Hahasvili: Work Life Remix. Murmann, 2026, 39,00 Euro.

Mit „Presencing" bezeichnen Scharmer und Käufer die Fähigkeit, eine „höchste Zukunftsmöglichkeit zu erspüren und zu verwirklichen". Konkret geht es darum, in einer Zeit der Krisen neue Wege der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens zu finden. Dafür setzten die Wissenschaftler an einer bestmöglichen Zukunft an und zeigen Praktiken auf, wie diese von Menschen, Unternehmen und Gesellschaft erreicht werden kann. Beispiele, Werkzeuge und Reflexionsfragen machen die formulierten Gedanken nahbar.
C. Otto Scharmer, Katrin Käufer: Presencing. Carl-Auer, 2026, 34,95 Euro.

Illustration: Lea Dohle

Startup Corner

Die Gründer Christophe Mutzig (li.) und Sven Zech, sind überzeugt, dass auch in einer datengesteuerten Welt der Mensch den Unterschied ausmacht.

Startup des Monats: Datareus

Wer seid ihr und was macht ihr?
Wir sind Datareus – eine unabhängige Beratung, die Unternehmen befähigt, wirklich datengetrieben zu werden, indem Menschen, Daten und Prozesse im Einklang arbeiten. Unser Ansatz verbindet Strategie, Kultur und Umsetzung. Mit unseren „Execution Sprints" schließen wir die Lücke zwischen Anspruch und Realität der digitalen Transformation – und sind damit einzigartig im Markt. Wir schaffen Formate, in denen Datenkompetenz, Verantwortung und Zusammenarbeit nicht nur verstanden, sondern praktisch eingeübt werden. So entwickeln Teams in wenigen Wochen eigene Datenprodukte und erleben, wie Datenarbeit wirklich Wirkung entfaltet. Dabei stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt: Wir arbeiten mit HR-, Fach- und IT-Führungskräften daran, Datenarbeit zu einer gemeinsamen Sprache im Unternehmen zu machen.

Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?
Wir haben Datareus gegründet, weil wir in vielen Organisationen dasselbe Muster gesehen haben: Strategien entstehen, aber sie bewegen zu wenig. Gerade HR kann diesen Stillstand auflösen. Als Brücke zwischen Mensch, Organisation und Technologie besitzt HR das Potenzial, Datenkompetenz breit zu verankern – nicht als Schulung, sondern als Teil des Arbeitsalltags. Unsere „Execution Sprints" ermöglichen genau das: strukturiertes, verteiltes Lernen und Arbeiten mit Daten. So wird HR zum Sparringspartner des CDO und zum Motor einer nachhaltigen, verantwortungsvollen Transformation.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?
Unsere Vision ist eine Arbeitswelt, in der Daten verstanden und genutzt werden – von allen. Digitale Transformation gelingt nur, wenn Datenkompetenz zur Führungsaufgabe wird und in der Breite ankommt. Wir glauben: Erst wenn Menschen Verantwortung übernehmen und Datenarbeit selbstverständlich wird, kann die IT die Effizienzgewinne und Innovationskräfte freisetzen, die sie immer versprochen hat.

Arbeitsatmosphäre als Gestaltungsfeld

Von Anna Eifert, Christian Julmi, Jakob Dammert und Sebastian Wittwer

Foto: Jakob Schnetz

Viele Unternehmen wissen, dass ihre Arbeitsatmosphäre stimmt. Oder eben nicht. Aber selten wissen sie, warum. So erging es auch der IHK-Projektgesellschaft in Ostbrandenburg. Sie hat deshalb mit wissenschaftlicher Unterstützung die latenten atmosphärischen Muster in der Organisation erfasst, analysiert und Handlungsfelder abgeleitet.

Was lange vor allem intuitiv bekannt war, wird inzwischen durch Forschungsergebnisse eindeutig bestätigt: Die Arbeitsatmosphäre beeinflusst das Wohlbefinden, die Zufriedenheit, die Motivation und die Produktivität von Mitarbeitenden in erheblichem Maße – positiv wie negativ. Daraus ergibt sich für Organisationen ein klarer Handlungsdruck, ihre Arbeitsatmosphäre nicht nur wahrzunehmen, sondern systematisch zu verstehen.

Dass dies nicht nur sinnvoll, sondern auch möglich ist, haben wir in unserem Beitrag zur Arbeitsatmosphäre in Ausgabe 6/2025 des Personalmagazins aufgezeigt – und Organisationen eingeladen, in ihrem Haus durch unseren fallstudienbezogenen Ansatz die latenten atmosphärischen Muster in ihrem Haus sichtbar zu machen. Daraufhin haben sich einige Organisationen mit jeweils sehr unterschiedlichen Atmosphärenprofilen bei uns gemeldet. Eine dieser Organisationen ist die IHK-Projektgesellschaft mbH aus Ostbrandenburg (im Folgenden kurz IHK PG).

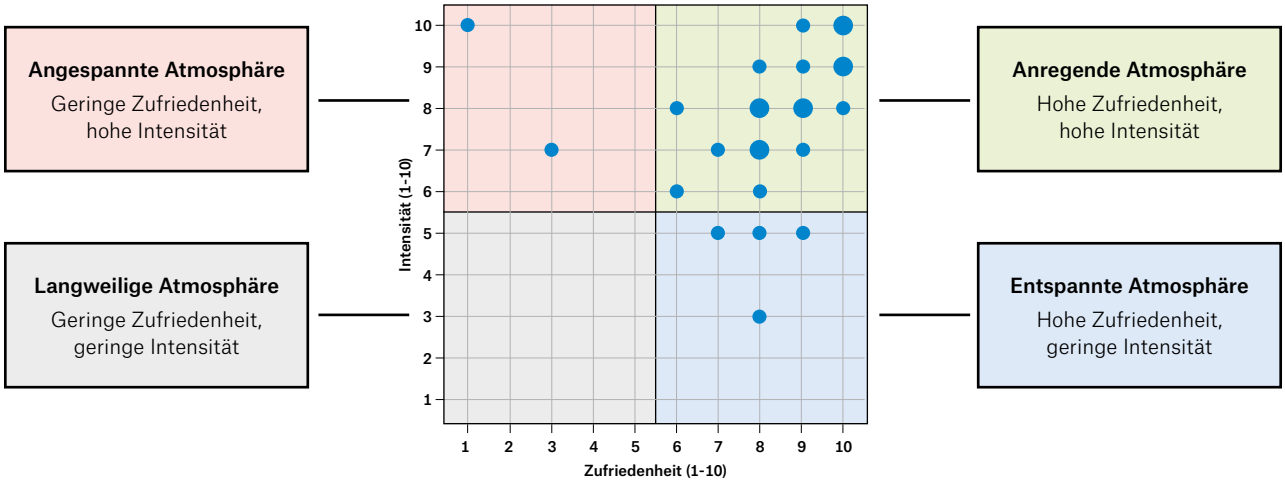
Die eigene Wahrnehmung empirisch überprüfen

Die IHK PG beschäftigte sich bereits vor der Studie intensiv mit Fragen der Zusammenarbeit und Organisationskultur. Deshalb bestand ein großes Interesse daran, die eigene Arbeitsatmosphäre systematisch zu reflektieren. Zwar wurde diese insgesamt als positiv eingeschätzt, es gab jedoch Unsicherheiten, insbesondere im Hinblick auf die räumliche Verteilung auf mehrere Standorte und die zunehmende Mobilarbeit. Das Ziel der IHK PG war daher, die eigene Wahrnehmung empirisch zu überprüfen, blinde Flecken sichtbar zu machen und eine fundierte Grundlage für die weitere Entwicklung von Zusammenarbeit und Führung zu gewinnen. Der Ansatz der Fallstudie basiert auf einer Befragung aller Mitarbeitenden, die klassische geschlossene Fragen mit offenen Antwortformaten kombiniert. Gerade die offenen Antworten bilden den Kern der Analyse, da sie Einblicke in die erlebten Dynamiken der Arbeitsatmosphäre ermöglichen. Mit einer Bearbeitungszeit von rund zehn Minuten ist die Befragung bewusst niedrigschwellig angelegt, um eine hohe Beteiligung und ein möglichst vollständiges Bild der Organisation zu erzielen.

Quantitative Analyse

Die Ergebnisse der IHK PG zeichnen ein insgesamt sehr positives Bild der Arbeitsatmosphäre. Mit einer durchschnittlichen Zufriedenheit von 8,14 auf einer Zehn-Punkte-Skala liegt die IHK PG deutlich über dem bundesweiten Referenzwert von 7,42 (Arbeitsatmosphären-Report 2024). Für HR-Verantwortliche ist das ein wichtiger Hinweis: Die organisationale Basis stimmt – Mitarbeitende fühlen sich wohl und wertgeschätzt. Über die reine Zufriedenheit hinaus wurden die Mitarbeitenden gebeten, das wahrgenommene Aktivitätsniveau ihrer Arbeit einzuschätzen. Diese sogenannte Intensität beschreibt, wie lebendig, fordernd oder dynamisch der Arbeitsalltag erlebt wird. Erst die Kombination beider Perspektiven – Zufriedenheit und Intensität – ermöglicht einen differenzierten Blick auf die tatsächliche

Zufriedenheit und Intensität der Atmosphäre bei der IHK-Projektgesellschaft



Arbeitsatmosphäre. Das resultierende Atmosphärenprofil (Abbildung Seite 55) zeigt: Die Mitarbeitenden erleben ihre Arbeit überwiegend als anregend bis inspirierend. Das spricht für ein Arbeitsumfeld, das nicht nur Sicherheit und Stabilität bietet, sondern gleichzeitig Energie, Sinn und Gestaltungsspielräume vermittelt.

Ergänzend wurde erhoben, welche Art von Atmosphäre die Mitarbeitenden aktuell erleben und welche sie sich wünschen. Diese Typisierung gibt Aufschluss über das organisationale Selbstbild und mögliche Entwicklungsrichtungen. Am häufigsten ordneten die Befragten die bestehende Atmosphäre einer Teamatmosphäre zu, gefolgt von einer Wohlfühl- und einer Familienatmosphäre. Dies stützt die insgesamt positive Bewertung. Gleichzeitig zeigt sich ein vergleichsweise heterogenes Bild: Die Mitarbeitenden verorten sich nicht klar in einem dominanten Atmosphärentyp, was auf Gestaltungsspielraum bei der Schärfung eines gemeinsamen Idealbilds hinweist. Auch die Wunschvorstellungen fallen vielfältig aus. Neben Team- und Wohlfühlatmosphäre wird häufig eine Vertrauensatmosphäre genannt – ein Typ, der in Bezug auf die aktuelle Situation nicht genannt wurde. Dies deutet darauf hin, dass Maßnahmen zur Vertrauensförderung ein zentraler Hebel für die weitere Stabilisierung der guten Arbeitsatmosphäre sein können.

Abschließend wurde untersucht, welche Faktoren aus Sicht der Mitarbeitenden den größten Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre haben. Besonders sticht dabei die Bedeutung des Teams hervor: Mit einem Wert von 9,36 auf der Zehn-Punkte-Skala liegt dieser Einfluss klar über dem bundesweiten Referenzwert von 8,57. Ebenfalls als stark atmosphärenprägend werden Kommunikation und Führungskraft eingeschätzt. Die Ergebnisse zeigen damit deutlich: Die Arbeitsatmosphäre bei der IHK PG entsteht weniger durch räumliche oder strukturelle Rahmenbedingungen, sondern vor allem im sozialen Miteinander. Entsprechend liegen die zentralen Hebel für ihre Gestaltung in der Teamarbeit, der Qualität der Kommunikation und im Führungsverhalten.

Qualitative Analyse

Das Herzstück der Atmosphärenanalyse sind die qualitativen Ergebnisse. Sie machen sichtbar, wie und warum die Arbeitsatmosphäre so erlebt wird – welche Dynamiken sie im Alltag tragen, was sie im Positiven ausmacht und wo zugleich Spannungen wirken, die Mitarbeitenden nicht immer bewusst sind oder selten offen thematisiert werden. Durch die anonyme Auswertung wiederkehrender Muster lassen sich sowohl förderliche als auch hemmende Wirkmechanismen erkennen, ohne einzelne Personen in den Fokus zu rücken.

Die qualitative Analyse zeigt, dass die Arbeitsatmosphäre der IHK PG vor allem durch einen ausgeprägten Teamzusammenhalt sowie ein respektvolles, vertrauensvolles und hilfsbereites Miteinander geprägt ist. Mitarbeitende berichten von stabiler, verlässlicher Zusammenarbeit – auch standortübergreifend – und von einer offenen Kommunikation, die von gegenseitiger Unterstützung getragen wird. Hierbei werden im Arbeitsalltag Respekt und Vertrauen erlebt. Unterstützung erfolgt nicht nur auf Nachfrage, sondern häufig proaktiv, fachlich wie persönlich. Insgesamt wird die Organisation als freundlich, wertschätzend und angenehm beschrieben; auch unter Bedingungen räumlicher Distanz bleibt die Zusammenarbeit verbindlich und von einer positiven Grundstimmung geprägt.

Neben den beschriebenen Stärken legt die qualitative Analyse auch Herausforderungen offen. Hierbei offenbaren sich jedoch weniger grundlegende Defizite als vielmehr Spannungsfelder, die sich aus der stark teamorientierten Arbeitsweise ergeben. So wird der bereichsübergreifende Austausch trotz seiner hohen Bedeutung nicht immer als ausreichend erlebt. Kommunikation findet häufig anlassbezogen statt, Synergien zwischen Projekten oder Teams werden nicht konsequent genutzt. Informationen erreichen relevante Stellen teilweise verspätet oder unvollständig, was Abstimmungen erschwert und die Effizienz beeinträchtigen kann. In einzelnen Teams und an bestimmten Standorten zeigen sich zudem Phänomene wie Grüppchenbildung oder stärkeres Einzelkämpfertum, die zu Unterschieden in der atmosphärischen Qualität zwischen Teams führten. Als weitere Ausprägung dieser Spannungen wird beschrieben, dass Homeoffice teilweise genutzt wird, um belastende Situationen im Büro zu umgehen. An einzelnen Standorten wird die Atmosphäre zeitweise als angespannt und konfliktbehaftet erlebt, etwa aufgrund unterschiedlicher Arbeits- und Denkstile oder unzureichender Kommunikation.

Modellhafte Verdichtung zentraler Dynamiken

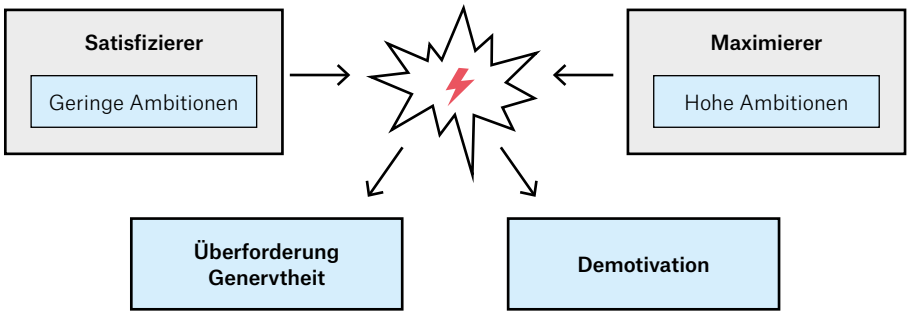
Um die hinter den beschriebenen Dynamiken liegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen besser zu verstehen, wurden aus den qualitativen Ergebnissen organisationsspezifische Modelle abgeleitet. Diese visualisieren, welche Faktoren die Arbeitsatmosphäre prägen und wie sie miteinander in Wechselwirkung stehen. Sie dienen der Orientierung und fokussieren auf wesentliche Handlungsfelder, nicht auf eine vollständige Abbildung aller Zusammenhänge. Dadurch lassen sich Entwicklungsfelder klar benennen und gezielte Maßnahmen ableiten.

Für die IHK PG haben wir drei Modelle entwickelt. Modell 1 (siehe Abbildung Seite 57) – welches im Folgenden exemplarisch vertieft dargestellt wird – beschreibt ein zentrales Spannungsfeld, das weniger standortbedingt ist, sondern aus unterschiedlichen Haltungen der Mitarbeitenden gegenüber Arbeit, Engagement und Veränderung entsteht. Auf der einen Seite stehen Mitarbeitende, die als „Satisfizierer“ beschrieben werden können. Sie erledigen ihre Aufgaben zuverlässig und mit hoher Qualität, zeigen jedoch wenig Ambition, sich darüber hinaus einzubringen oder zusätzliche Veränderungsinitiativen aktiv mitzugestalten. Auf der anderen Seite stehen die „Maximierer“, die mit hohem Engagement und starken Zukunftsambitionen Projekte vorantreiben und Veränderungen aktiv anstoßen möchten. Dieses Gegensatzpaar birgt Konfliktpotenzial. Während „Satisfizierer“ zusätzliche Projekte häufig als Belastung erleben, stoßen sie bei den „Maximierern“ auf wenig Verständnis. Umgekehrt nehmen „Maximierer“ ihre Kolleginnen und Kollegen teilweise als wenig engagiert wahr und unterstellen ihnen mangelndes Interesse am Erfolg der Orga-

ANNA EIFERT, JAKOB E. DAMMERT und SEBASTIAN WITTWER sind wissenschaftliche Mitarbeitende am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der Fernuniversität in Hagen.

DR. CHRISTIAN JULMI ist Privatdozent an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Fernuniversität in Hagen.

Konfliktpotenziale innerhalb der Teams (Modell 1)



nisation. Das Aufeinandertreffen von Überforderung und Genervtheit auf der einen und Demotivation auf der anderen Seite erzeugt Spannungen, die Motivation, Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung beeinträchtigen können – insbesondere dann, wenn diese unterschiedlichen Haltungen nicht explizit thematisiert und moderiert werden.

Modell 2 modelliert die herrschende vertrauens- und wertschätzungsgeprägte Arbeitsatmosphäre. Führungskräfte werden hier überwiegend als unterstützend und fair wahrgenommen, was den kollegialen Umgang und den hohen Wohlfühlfaktor stärkt. Gleichzeitig macht das Modell deutlich, dass begrenzte zeitliche Ressourcen und fehlende strategische Orientierung punktuell zu Unsicherheiten, Silodenken und Rückzugsbewegungen (zum Beispiel ins Homeoffice) führen können. Modell 3 verdeutlicht, dass die sehr positive Atmosphäre in den einzelnen Teams nicht automatisch auf die Gesamtorganisation übergeht, weshalb sich ein standort- und bereichsübergreifendes Wir-Gefühl noch nicht uneingeschränkt ausbreiten konnte. Unterschiede in Führungseinbindung und Präsenz begünstigen hier Abgrenzungstendenzen, wodurch Austausch und Synergien teilweise auf das Notwendige beschränkt bleiben.

Abgeleitete Maßnahmen

Die Ergebnisse der Atmosphärenanalyse wurden im Rahmen einer Mitarbeitenden-Vollversammlung vorgestellt und organisationsweit transparent kommuniziert. Die Auswertung stieß insgesamt auf große Resonanz und wurde von den Mitarbeitenden als nachvollziehbar und differenziert wahrgenommen. Die externe Vorstellung der Ergebnisse trug wesentlich zur Glaubwürdigkeit des Prozesses bei. Gerade für neue Mitarbeitende bestätigte die Analyse vielfach die eigenen ersten Eindrücke und stärkte die Wahrnehmung der IHK PG als attraktiven Arbeitgeber. Die identifizierten Handlungsfelder wurden insbesondere auf Leitungsebene sowie in der Arbeitsgruppe Unternehmenskultur intensiv diskutiert. Dabei zeigte sich auch, dass die Ergebnisse zur Führung differenziert gelesen wurden – etwa in der Frage, welche Führungsebenen konkret adressiert sind. Diese Diskussionen wurden jedoch weniger als Kritik, sondern als Ausdruck einer ernsthaften Auseinandersetzung mit den Ergebnissen verstanden.

> Die Arbeitsatmosphäre ist für Mitarbeitende unmittelbarer erlebbar als die Unternehmenskultur.

Aus der Analyse wurden konkrete Maßnahmen abgeleitet. Ein zentraler Schritt war die Entscheidung, eine interne Mediationsfunktion zu etablieren. Ziel ist es, eine niedrigschwellige, vertrauenswürdige Anlaufstelle für Konfliktparteien zu schaffen. Die Übernahme der Rolle erfolgt freiwillig und zusätzlich zur regulären Tätigkeit. Ergänzend wurde ein bereits vorhandenes Instrument reaktiviert: der analoge Kummerkasten. Die Organisation verspricht sich jedoch eine deutlich höhere Wirksamkeit von der Mediationsfunktion, da sie aktiver ansprechbar ist und den dialogischen Umgang mit Spannungen fördert.

Fazit: Arbeitsatmosphäre wird systematisch bearbeitbar

Die Fallstudie der IHK PG verdeutlicht den praktischen Mehrwert einer wissenschaftsbasierten Analyse der Arbeitsatmosphäre. Sie schafft Transparenz darüber, wie Arbeit tatsächlich erlebt wird, macht die dahinterliegenden Dynamiken verständlich und ermöglicht es, Stärken gezielt zu sichern sowie konkrete Entwicklungsfelder zu identifizieren. Arbeitsatmosphäre wird damit erstmals systematisch bearbeitbar – nicht auf Basis von Einzelmeinungen, sondern auf Grundlage belastbarer Muster.

Gerade in ökonomisch herausfordernden Zeiten erweist sich dieser Zugang als wirksamer Hebel. Eine bewusst gestaltete Arbeitsatmosphäre hilft, Reibungsverluste zu reduzieren, Zusammenarbeit zu verbessern und damit sowohl Effektivität als auch Effizienz zu steigern. Während viele Organisationen versuchen, ihre Organisationskultur zu verändern, bleibt diese für Mitarbeitende häufig abstrakt und schwer steuerbar. Die Arbeitsatmosphäre hingegen ist nicht nur unmittelbar erlebbar, sondern auch gestaltbar – und genau deshalb geeignet, Organisationen kulturell zu steuern.

Die hier vorgestellte Analyse entstand im Rahmen der Testphase eines universitären Spin-offs und wurde inzwischen in weiteren Organisationen erfolgreich eingesetzt. Auf Basis dieser Erfahrungen liegt mittlerweile ein marktfähiges Instrument vor, das Organisationen dabei unterstützt, ihre Arbeitsatmosphäre nicht nur zu reflektieren, sondern aktiv und wirksam zu gestalten. ■

Selbstfürsorge als Fundament

Trotz zahlreicher Gesundheitsangebote steigen psychisch bedingte Fehlzeiten. Nachhaltige Prävention erfordert klare Strukturen und Vorbilder zur Selbstfürsorge. Doch genau das scheitert zu oft an unklarer Verantwortung und systemischen Hürden. Eine Anleitung.

Von Alexander Hamacher

● Die Zahl der Angebote rund um Mitarbeitergesundheit war noch nie so hoch, und trotzdem fühlen sich viele Mitarbeitende erschöpfter als zuvor. Es gibt Achtsamkeits-Apps, Resilienztrainings, Webinare zu Stressmanagement und ganze Themenspecials in internen Kommunikationskanälen, doch gleichzeitig steigen Fehlzeiten, insbesondere aufgrund psychischer Belastungen.

Diese Gleichzeitigkeit verweist auf einen grundlegenden Widerspruch: Wir investieren mehr in Gesundheitsangebote, erzielen aber zu wenig nachhaltige Wirkung. Genau das zeigt: Das betriebliche Gesundheitsmanagement befindet sich an einem Wendepunkt. Die Frage ist nicht mehr nur, ob Selbstfürsorge wichtig ist. Die entscheidende Frage lautet, wie wir sie so verankern, dass sie im Arbeitsalltag tatsächlich trägt – jenseits gut gemeinter Einzelmaßnahmen. Dabei zeigt sich ein grundlegendes Missverständnis: Trotz zahlreicher Angebote bleibt oft ungeklärt, wer die Verantwortung dafür trägt.

Wenn Verantwortung zu stark individualisiert wird

In der öffentlichen Debatte wird Selbstfürsorge häufig als persönliche Kompetenz verstanden. Mitarbeitende sollen besser mit Stress umgehen, Grenzen setzen, achtsamer sein. All das ist sinnvoll, dennoch greift dieser Ansatz zu kurz. Denn wer Menschen in hoch verdichteten Arbeitsumfeldern dazu auffordert, besser auf sich zu achten, ohne die Bedingungen zu verändern, verschiebt Verantwortung. Er erklärt ein strukturelles Problem zum individuellen Thema.

Beschäftigte wissen meist sehr genau, was ihnen guttun würde, doch sie scheitern an der Umsetzung. Volle Kalender, permanente Erreichbarkeit, widersprüchliche Prioritäten und impliziter Erwartungsdruck lassen wenig Raum für echte Selbstregulation. Selbstfürsorge scheitert selten an der Motivation, sondern an Systemen, die keine Luft lassen.

Selbstfürsorge ist nicht Wellness

Ein zweiter Denkfehler besteht darin, Selbstfürsorge mit vereinzelten Wohlfühlangeboten gleichzusetzen. Massage am Gesundheitstag, Meditation in der Mittagspause, Obstkorb im Büro. Diese Maßnahmen sind nicht falsch. Aber sie adressieren nicht den Kern.

Selbstfürsorge im organisationalen Kontext bedeutet nicht, Menschen kurzfristig zu entspannen. Sie bedeutet, Mitarbeitende dauerhaft in die Lage zu versetzen, mit ihren eigenen Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen. Belastung früh wahrzunehmen. Eigene Grenzen zu kommunizieren. Und realen Spielraum zu haben, Arbeit so zu gestalten, dass Erholung möglich bleibt. Das ist kein Wellnessprogramm. Es ist eine Kompetenz, die im Zusammenspiel von Individuum, Führung und Organisation entsteht.

Bei Acture verstehen wir Selbstfürsorge als erste von mehreren aufeinander aufbauenden Phasen: Selbstfürsorge, Interaktion und Intervention. Wenn Mitarbeitende keinen Zugang zu sich selbst haben, Warnsignale nicht deuten können oder gelernt haben, eigene Grenzen systematisch zu übergehen, bleiben Probleme lange unsichtbar. Sie tauchen häufig erst dort auf, wo Intervention nötig wird: bei längeren Ausfällen, akuten Krisen oder Kündigungen. Selbstfürsorge ist deshalb keine „weiche“ Vorstufe, sondern ein Frühwarnsystem. Sie entscheidet darüber, ob Belastung rechtzeitig erkannt wird – oder erst dann, wenn sie teuer wird. Menschlich wie wirtschaftlich.

Prävention muss früher ansetzen als Intervention

Viele Unternehmen investieren inzwischen in gute Unterstützungsangebote für den Ernstfall: Employee Assistance Programme, psychologische Beratung, externe Beratungsangebote. Diese Angebote sind wichtig. Sie kommen jedoch naturgemäß erst dann ins Spiel, wenn Belastung bereits hoch ist.

Aus unserer Sicht liegt hier ein strukturelles Ungleichgewicht vor. Unternehmen haben Intervention professionalisiert, aber Prävention zu wenig systematisch gedacht. Wirksame Prävention beginnt nicht beim Symptom, sondern bei der Fähigkeit zur Selbstregulation. Sie setzt dort an, wo Menschen lernen, eigene Zustände einzuordnen, Veränderungen wahrzunehmen und früh gegenzusteuern. Organisationen, die diesen Schritt überspringen, behandeln die Folgen – nicht die Ursachen.

Individuelle Befähigung statt Appell

Auf individueller Ebene bedeutet Selbstfürsorge nicht, Mitarbeitende mit weiteren To-dos zu belasten. Es geht nicht um ein weiteres Tool oder Training. Wirksam

wird Selbstfürsorge dort, wo sie niedrigschwellig in den Alltag integriert ist. Dort, wo kurze, pragmatische Impulse Orientierung geben. Dort, wo Sprache entsteht für das, was viele spüren, aber nicht benennen können.

In der Praxis bedeutet das, Selbstfürsorge nicht abstrakt zu vermitteln, sondern über Formate, die kontinuierlich verfügbar sind und unterschiedliche Zugänge ermöglichen. Wirksam wird Selbstfürsorge erst, wenn digitale Gesundheitsplattformen, kuratierte Lernangebote, interaktive Live-Formate sowie begleitende Videos und Artikel nicht nebeneinanderstehen, sondern Teil eines integrierten Programms sind. Ein solches Programm schafft Kontinuität, Orientierung und Anschlussfähigkeit und erlaubt Mitarbeitenden, im eigenen Tempo Kompetenzen aufzubauen und Impulse genau dann zu nutzen, wenn sie im Arbeitsalltag relevant werden. Nicht als Pflichtprogramm, sondern als strukturierter Rahmen, der Selbstfürsorge nachhaltig verankert.

Selbstfürsorge bedeutet in diesem Sinne nicht nur, Belastung zu reduzieren, sondern sich aktiv mit eigenen Themen auseinanderzusetzen. Konflikte einordnen zu können. Eigene Muster zu erkennen. Schwierige Gespräche vorzubereiten. Oder sich gezielt Wissen anzueignen, wie man mit Überforderung, Unsicherheit oder Spannungen umgeht. Selbstfürsorge ist damit keine passive Schonhaltung, sondern ein aktiver Prozess der Selbstklärung und Kompetenzentwicklung.

Organisationale Rahmenbedingungen entscheiden

Selbstfürsorge ist immer auch ein Spiegel der Arbeitsbedingungen. Wenn Ziele unklar sind, sich Prioritäten wöchentlich ändern und Verantwortung diffus verteilt ist, entsteht Dauerstress. Kein Achtsamkeitstraining der Welt kann das kompensieren.

Organisationen, die Selbstfürsorge ernst nehmen, stellen sich deshalb unbequeme Fragen.

- Wo erzeugen unsere Prozesse unnötige Reibung?
- Wo sind Erwartungen widersprüchlich oder unklar?
- Wo sind Mitarbeitende auf sich allein gestellt?

Erst wenn diese Fragen bearbeitet werden, bekommt Selbstfürsorge Substanz. Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle. Nicht als Therapeuten und Therapeutinnen, sondern als Gestaltende von Arbeitsrealität. Denn Mitarbeitende orientieren sich weniger an Leitbildern als an Verhalten. Und wenn Führungskräfte permanent überlastet sind, spätabends Mails schreiben und keine Pausen machen, senden sie gefährliche Signale.

Selbstfürsorge wird glaubwürdig, wenn Führung sie sichtbar praktiziert. Wenn Grenzen respektiert werden, Belastung ansprechbar ist und Leistung nicht ausschließlich über Verfügbarkeit definiert wird.

Typische Denkfehler in Unternehmen

In vielen Organisationen begegnen mir drei wiederkehrende Annahmen: Selbstfürsorge sei Privatsache. Ein paar Angebote würden ausreichen. Prävention rechne sich nicht. Alle drei Annahmen sind problematisch: Selbstfürsorge ist keine Privatsache, weil Arbeit maßgeblich bestimmt, wie viel Raum dafür überhaupt existiert. Einzelangebote reichen nicht, weil sie das System nicht verändern. Und Prävention rechnet sich sehr wohl – nur nicht immer im nächsten Quartal, sondern in stabileren Teams, geringerer Fluktuation, weniger Ausfalltagen und höherer Leistungsfähigkeit über die Zeit.

Unternehmen, die Selbstfürsorge als festen Bestandteil ihrer betrieblichen Gesundheitsstrategie verankern, verschieben ihre Perspektive. Sie fragen nicht zuerst: Welche Maßnahme bieten wir an? Sondern: Welche Fähigkeiten und Ressourcen brauchen unsere Mitarbeitenden, um gesund arbeiten zu können? Sie verstehen Selbstfürsorge nicht als Kampagne, sondern als kontinuierlichen Bestandteil des Arbeitsalltags. Und sie begreifen: Prävention ist kein HR-Projekt. Sie ist eine Managementaufgabe.

Denn Selbstfürsorge entscheidet nicht darüber, ob sich Arbeit gut anfühlt. Sie entscheidet darüber, ob Arbeit langfristig möglich bleibt und Unternehmen Erfolg haben. In einer Arbeitswelt, die von Geschwindigkeit, Komplexität und permanenter Veränderung geprägt ist, brauchen Organisationen mehr als Resilienz-Tipps. Sie brauchen Strukturen, die Selbstregulation ermöglichen. Deshalb gehört Selbstfürsorge nicht an den Rand der Organisation, sondern in ihr Fundament.

Serie

In Kooperation mit Acture

Ausgabe 4/2026:
Hilfe zur Selbsthilfe: Selbstfürsorge als Fundament wirksamer Gesundheitsstrategien

Ausgabe 5/2026:
Begleiten statt abwarten: Interaktion als Hebel gesunder und produktiver Organisationen

Ausgabe 6/2026
Intervention mit Struktur: Wenn Belastung professionelle Antworten braucht

ALEXANDER HAMACHER ist CEO von Acture in Deutschland.

„Wir tragen zum gesellschaftlichen Frieden bei“

Die Gastronomie kämpft wie kaum eine andere Branche mit dem Arbeitskräftemangel. Ingo Gugisch, Chief People Officer bei der Franchisekette L'Osteria, erklärt im Interview mit dem Personalmagazin, warum er nicht mehr an den Fachkräftemangel glaubt, wie ein radikal kompetenzbasiertes Recruiting den „Unconscious Bias" besiegt und warum Integration in der Küche weit über Sprachkurse hinausgeht.

Interview Christoph Pause, Foto Fritz Beck

Herr Gugisch, Integration, Diversität und Inklusion sind Begriffe, die oft als Schlagworte in Geschäftsberichten stehen. In der Gastronomie sind sie jedoch überlebensnotwendig. Wenn wir über das Thema Personal sprechen: Vor welchen spezifischen Herausforderungen steht ein Gastrounternehmen Ihrer Größe im Vergleich zu anderen Branchen?

Wir müssen uns klarmachen, dass die Gastronomie naturgemäß mit einer sehr hohen Fluktuation arbeitet. Wir haben ein volatiles Sommer- und Wintergeschäft und beschäftigen viele Studierende, für die der Job eine Übergangsphase ist. Der Branchenschnitt liegt bei einer monatlichen Fluktuationsquote von etwa 5,7 Prozent. Das bedeutet: Wir haben eine permanente Bewegung im System. Die zweite Besonderheit ist der hohe Anteil an ungelernten Kräften und die enorme Internationalität. In der L'Osteria arbeiten Menschen aus 119 Nationen. Das erfordert ein Höchstmaß an Professionalität, aber vor allem auch Empathie. Wer hier nicht hochprofessionell arbeitet, wird am Markt nicht bestehen.

In der politischen Debatte wird oft der Fachkräftemangel beklagt. Sie sehen das differenzierter?

Absolut. Ich halte dem entgegen: Wir haben in Deutschland längst keinen Fachkräftemangel mehr, sondern einen allgemeinen Arbeitskräftemangel. Das mag sich durch die aktuellen Umwälzungen in der Automobilindustrie gerade etwas verschieben, aber im Service- oder Pflegebereich fehlen schlichtweg Hände. Wenn in der Industrie Stellen abgebaut werden, haben wir natürlich die Hoffnung, Spezialisten für unsere Zentrale zu gewinnen – etwa im IT-Bereich. Aber für das operative Geschäft, für die Arbeit an der Pfanne oder am Pizzaofen, ist das schwieriger.

Können Sie einen Bandarbeiter aus der Automobilindustrie für die Küche begeistern?

In der Masse vermutlich nicht. Die Ausnahmen bestätigen die Regel, aber man braucht für die Gastro dieses „Herzblut". Es ist körperlich harte Arbeit, man ist ständig im Kontakt mit Menschen und wir bewegen uns im Niedriglohnbereich. Ein klassischer Industriearbeiter, der jahrelang am Band gearbeitet hat, lässt sich nur selten für das hochemotionale und oft stressige Umfeld eines Restaurants gewinnen.

Sie sind seit 2022 im Unternehmen und haben kurz nach Ihrem Start die „Charta der Vielfalt" unterschrieben. Was waren die wichtigsten strategischen Stellschrauben, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen?

Als ich anfing, war mein Ziel, das Recruiting völlig neu zu denken. Wir haben Ende 2022 ein umfassendes Jobkonzept eingeführt, um Transparenz zu schaffen. Beispielsweise: Was sind die Anforderungsprofile je Hierarchiestufe? Das fängt bei der „Crew" an – also den Küchen- und Restaurantmitarbeitenden – und geht bis zum Betriebsleiter. Wir haben Kompetenzmodelle erarbeitet, die direkt aus unseren Unternehmenswerten abgeleitet sind. Früher hieß es oft: „Wir stellen nach dem ‚La Familia'-Gefühl ein." Das klingt schön, ist aber nicht messbar. Wenn ich 250 Menschen im Monat einstelle, muss ich Qualität objektivierbar machen. Heute definieren wir klare Verhaltensweisen für Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement oder Leadership. Das ist die Basis für alles: für die Interviews, für die Beförderungspläne und für die Ausbildung.

Karriere soll bei Ihnen nicht mehr vom Zufall abhängig sein. Wie sieht ein solcher Entwicklungspfad konkret aus?

Genau das war der Kern der Umstellung. Wir haben die Karrierestufen – vom Restaurantmitarbeiter über den Schichtleiter bis hin zum General Manager – klar abgebildet. Hinter jeder Stufe steht ein definierter Lernpfad. Wir sagen dem Mitarbeiter sehr transparent: „Das sind die Dinge, die du in einem bestimmten Zeitraum lernen musst, um das nächste Level zu erreichen." Das ist für die Motivation entscheidend, gerade bei ungelernten Kräften. Wir machen diese Pfade haptisch und barrierefrei im Restaurant sichtbar, aber sie sind natürlich auch digital über QR-Codes in unserem System hinterlegt. So weiß jeder zu jedem Zeitpunkt wo er steht und was der nächste Schritt ist.

Findet die Ausbildung zentral in einer Akademie statt oder dezentral vor Ort in den Restaurants?

Wir fahren zweigleisig. Für Managementfunktionen haben wir zentrale „Welcome Days", wo wir einen halben bis dreiviertel Tag investieren, um die Geschichte der L'Osteria, unsere DNA und unsere Werte zu vermitteln. Da geht es um Fragen wie: Warum sind unsere Pizzen so groß oder warum brennt im Eingang im-

mer eine Kerze? Das schafft Bindung. Die operative Ausbildung, also das haptische Lernen an der Station, findet jedoch direkt im Restaurant statt. Wir denken aktuell sogar darüber nach, spezielle „Ausbildungsrestaurants“ zu definieren, die besonders gut in den Bereichen Management und Service-Qualität performen, um dort die Standards noch gezielter zu schulen. In der Geschwindigkeit unseres Wachstums müssen wir uns hier permanent anpassen.

Wie prüfen Sie solche weichen Faktoren wie „Konfliktfähigkeit“ in einem kurzen Bewerbungsgespräch?

Indem wir weg von hypothetischen Fragen gehen und hin zu konkret erlebtem Verhalten. Unsere Recruiter nutzen einen standardisierten Fragenkatalog. Wir fragen zum Beispiel eine Servicekraft: „Wie sind Sie in der Vergangenheit mit einem schwierigen Gast umgegangen?“ Oder wenn jemand aus einem anderen Bereich kommt: „Erzählen Sie von einer Situation mit einem schwierigen Kunden.“ Wir hören dann genau hin: Wie wurde der Konflikt gelöst? Was wurde daraus gelernt? So machen wir Lernfähigkeit und Serviceorientierung an realen Beispielen fest.

Ein interessanter Aspekt Ihres Prozesses ist der Verzicht auf Geschlechtsangaben und Fotos in der Bewerbung. Warum gehen Sie diesen Weg?

Das AGG gibt den Rahmen vor, aber wir wollten es aktiv leben. Wir nutzen eine Software, bei der Angaben zu Geschlecht oder ein Foto rein optional sind. Interessanterweise geben 70 Prozent der Bewerber ihr Geschlecht nicht an, aber 30 Prozent schicken dennoch ein Foto mit. Für unsere Recruiter ist das eine enorme Hilfe, um den „Unconscious Bias“, also die unbewussten Vorurteile, zu reduzieren. Man lässt sich von Bildern oft ablenken – im Positiven wie im Negativen. Wenn ich nur den Lebenslauf und die Kompetenzen sehe, fokussiere ich mich auf das, was für den Job wirklich zählt. Wir schulen unsere Betriebsleiter intensiv in diesem Mindset. Am Ende geht es um die Frage: Passt die Person zu unserer Kultur und zu den Anforderungen des Restaurants?

Bei 119 Nationen im Unternehmen – wie sieht die tatsächliche Verteilung aus?

Etwa 50 Prozent unserer Belegschaft haben keinen deutschen Pass. Wenn man diejenigen mit Migrationshintergrund hinzunimmt, ist die Quote natürlich noch deutlich höher. Bei der Geschlechterverteilung sind wir nahezu ausgeglichen. Ein Bereich, in dem wir noch viel Arbeit vor uns haben, ist die Inklusion von Menschen mit Schwerbehinderung. Hier liegen wir aktuell bei etwa 0,3 Prozent. Das klingt marginal, aber für uns zählt jeder Einzelfall. Es geht um eine Haltung.

Wie stellen Sie sicher, dass Arbeitssicherheit und Hygienevorschriften verstanden werden?

Das ist eine riesige Herausforderung. Wir arbeiten stark mit Bildsprache, Piktogrammen und Videos. Ich hätte gehofft, dass KI-Tools heute schon weiter sind und uns perfekte Übersetzungen in 30 Sprachen per Knopfdruck liefern, aber in der Praxis müssen wir noch viel manuell nacharbeiten. Unsere Mitarbeiterbefragung führen wir in sieben Sprachen durch, die wir von Muttersprachlern gegenlesen lassen, um kulturelle Missverständnisse zu vermeiden. Aber viel wichtiger als die Sprache sind die kulturellen Unterschiede im Verständnis von Pünktlichkeit, Respekt oder der Hierarchie zwischen Mann und Frau. Da müssen wir manchmal sehr klare Grenzen ziehen. Wir haben eine eigene Taskforce gegründet, um für Themen wie Sexismus zu sensibilisieren. Wir sind im Jahr 2026. Bestimmte Verhaltensweisen akzeptieren wir in unserer „Familie“ nicht.

Wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte bei dabei?

Führung in der Gastronomie ist heute Hochleistungssport. Wir investieren viel in Konfliktmanagement. Nehmen Sie Nationalitäten, deren Heimatländer sich im Krieg befinden – diese Menschen müssen bei uns in der Küche Seite an Seite arbeiten. Als Führungskraft muss man da extrem sensibel sein und das Arbeitsumfeld als neutralen, sicheren Ort definieren. Wir bieten zudem eine spezielle Hotline namens „Cura“ an. Dort können Mitarbeitende anonym anrufen und erhalten psychologische Unterstützung bei Stress, Burn-out oder anderen herausfordernden Situationen im Arbeits- sowie Privatleben. Wir haben etwa 40 Fälle pro Jahr. Das ist gut, denn es zeigt, dass das Angebot angenommen wird und wir eine Kultur der Transparenz schaffen.

In der Führungskräfteentwicklung investieren Sie viel in diese Themen?

Absolut. Diversität ist ein potenzielles Konfliktthema. Deshalb gehört Konfliktmanagement als Kernkompetenz dazu. Unsere Recruiter machen Workshops mit den Betriebsleitern, um über Best Prac-

„Wenn ich 250 Menschen im Monat einstelle, muss ich Qualität durch Kompetenzmodelle objektivierbar machen.“

tices, aber auch Herausforderungen zu sprechen. Sensibilisierung ist in der heutigen Zeit eines der wichtigsten Themen überhaupt.

Betreiben Sie denn ein aktives Recruiting in Richtung Schwerbehinderte oder warten Sie auf Bewerbungen?

Wir betreiben das aktiv. Unsere Recruiter arbeiten eng mit den Arbeitsagenturen und Fachstellen zusammen. In Österreich wurde L'Osteria bereits mehrfach als inklusiver Betrieb ausgezeichnet. Die Kollegen dort arbeiten sehr eng mit Programmen wie „BLuE" der Hochschule Salzburg zusammen. Da geht es um ganz praktische Fragen: Wie muss ich eine Küche anpassen, damit jemand im Rollstuhl dort arbeiten kann? Wie setze ich Gehörlose an der Pasta-Station ein? Wir haben zum Beispiel in Günzburg zwei gehörlose Mitarbeitende. Das erfordert eine intensive Vorbereitung des gesamten Teams. Wenn es zur Stoßzeit stressig wird und 200 Gäste warten, darf die Kommunikation nicht aggressiv werden, nur weil ein Kollege den Zuruf nicht hört. Das Team muss lernen, auf Sichtzeichen zu achten.

Wenn Sie zurückblicken auf die vergangenen drei, vier Jahre, die Sie das machen: Was sind die wichtigsten Learnings?

Erstens: Es braucht eine klare Haltung. Wir verstehen uns als Gastgeber, aber auch als gesellschaftlicher Integrationsmotor. Die Systemgastronomie leistet durch ihre Standardisierung einen enormen Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden. Zweitens: Impulse müssen sichtbar sein. Die Charta der Vielfalt ist ein Papier, aber der Diversity Tag schafft Sichtbarkeit nach innen. Und drittens: Man braucht Strukturen. Ein Kompetenzmodell ist das Werkzeug, um Gerechtigkeit und Entwicklungschancen für alle zu ermöglichen – egal woher sie kommen oder welche Sprache sie sprechen.

Wie sehr verstehen Sie sich als Best Practice, als Role Model?

Ich sehe uns als Lernende, die bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen. Inklusion und Integration sind Prozesse, die niemals abgeschlossen sind. Man muss die Schmerzpunkte offen auf den Tisch legen. Nur wer die Probleme benennt, kann die Kultur verändern. Wir sind noch nicht am Ziel, aber wir haben den Weg fest im Blick. ■

CHRISTOPH PAUSE arbeitet als Redakteur für die Fachmagazine und Newsportale von Haufe.

Advertorial

Hansefit – Firmenfitness neu gedacht

Roland Reinheimer, CEO von Hansefit

Die moderne Arbeitswelt verlangt innovative Lösungen: Fachkräftemangel, hohe Krankheitsstände und der Wunsch nach Flexibilität und Freiheit prägen den Arbeitsalltag. 65 % der Beschäftigten bestätigen laut der Great Employee Benefit Study 2025 eine bessere Work-Life-Balance durch Firmenfitness. Dies steigert nicht nur das Wohlbefinden, sondern wirkt positiv auf Motivation, Bindung und Arbeitgeberattraktivität. Entscheidend sind flexible, alltagskompatible Angebote – genau hier setzt das neue, markteinzigartige Produkt von Hansefit an.

„Firmenfitness ist bei uns keine One-Size-fits-all-Lösung – Menschen bewegen sich unterschiedlich. Deshalb braucht Firmenfitness Wahlfreiheit statt Einheitslösungen", betont Roland Reinheimer, CEO von Hansefit. Zwei Module decken unterschiedliche Bedürfnisse ab und sorgen dabei für maximale Teilnahmequoten. Das bewährte Fitness Network ermöglicht unbegrenztes Training bei mehr als 13.000 Partnern deutschlandweit – von Studios über Yoga bis zu Wellness.

Neu sind die Activity Rewards: Aktivitäten wie Radfahren oder Spazieren werden dokumentiert und mit attraktiven Gutscheinen belohnt. Zur Auswahl stehen über 70 Anbieter. Die Module können quartalsweise kostenlos gewechselt werden. Das Ergebnis ist ein nachhaltiges Gesundheitsangebot, das Unternehmen stärkt. Steuerliche Vorteile, ein intuitives Kundenportal und ein Fair-Pricing-Modell sorgen für eine einfache HR-Abwicklung bei minimalem Aufwand. „Unsere Lösung macht betriebliche Gesundheitsförderung einfach, wirksam und individuell – und stärkt so die gesamte Organisation", sagt Roland Reinheimer.

Wie KI-Agenten Arbeit und Führung verändern

Die Einführung von KI-Agenten läutet eine neue Ära der Arbeitswelt ein, in der Technologie nicht länger nur Werkzeug ist, sondern zum aktiven Teammitglied wird. Das bestätigt auch eine aktuelle Studie. Dieser Wandel fordert Unternehmen heraus, Arbeit und Führung neu zu denken.

Von Nina Kataeva und Philipp Kolo

Jahrzehntelang war die Aufgabenverteilung in Unternehmen klar: Menschen treffen Entscheidungen und setzen diese um, Technologie unterstützt sie dabei. Doch laut einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group zusammen mit der MIT Sloan Management Review bricht diese Trennung gerade auf. In der weltweiten Befragung unter mehr als 2.000 Führungskräften wurde deutlich, dass „agentische KI", also Systeme, die selbst planen, handeln und lernen, die Grenzen zwischen Mitarbeitenden und Tools zunehmend auflöst. Bereits heute betrachten etwa drei Viertel der Befragten (76 Prozent) solche Systeme eher als Kollegen statt als Werkzeug. Kein Wunder, schließlich übernehmen diese eigenständig Aufgaben, treffen Entscheidungen und lernen aus Erfahrung. Fähigkeiten, die bislang Menschen vorbehalten waren.

KI-Einsatz bedingt grundlegenden Wandel von Arbeit, Organisation und Führung

Wir erleben dadurch den Beginn einer völlig neuen Arbeitslogik: Unternehmen stehen plötzlich vor der Frage, wie sie eine Technologie führen sollen, die gleichzeitig Ressource und Teammitglied ist. Wer dieser Frage nicht auf den Grund geht, läuft Gefahr, die Kontrolle zu verlieren oder Potenziale zu verschenken. Doch während vielerorts die Technologie-Integration an Fahrt gewinnt, fehlt häufig eine klare Managementstrategie. Viele Unternehmen implementieren KI-Lösungen schneller, als sie ihre Entscheidungs- und Führungsmodelle anpassen können.

Genau diese Anpassung sollten Organisationen allerdings schnellstmöglich vornehmen – denn wer jetzt die Beziehung zwischen Mensch und Maschine

neu definiert, legt den entscheidenden Grundstein für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Durch den richtigen Einsatz von KI-Agenten eröffnet sich Unternehmen die Chance, weit mehr zu gewinnen als reine Effizienz: Agentische KI lernt mit jeder Anwendung, wird leistungsfähiger und entfaltet ihren größten Nutzen dort, wo sie nicht nur Kosten senkt, sondern Lernen, Anpassungsfähigkeit und Innovation skaliert.

KI-Agenten einführen: Fünf Handlungsfelder für Unternehmen

Am Anfang steht eine grundlegende Standortbestimmung: Was soll durch den Einsatz agentischer KI eigentlich optimiert werden? Effizienz, Innovationskraft, Wachstum – oder eine intelligente Kombination aus allem? Erst wenn diese Frage klar beantwortet ist, lässt sich ein tragfähiger Weg nach vorn definieren.

Aus dieser Perspektive ergeben sich fünf konkrete Handlungsfelder, an denen Unternehmen jetzt ansetzen sollten:

1. Prozesse konsequent neu denken: Statt einzelne Aufgaben zu automatisieren, sollten Prozesse grundlegend neu gedacht werden, um die Skalierbarkeit und die menschenähnliche Anpassungsfähigkeit agentischer KI zu integrieren. Eine bewährte Praxis ist es, Workflows zu entwickeln, die flexibel zwischen Effizienzoptimierung und innovativer Problemlösung wechseln können, anstatt sich ausschließlich auf das eine oder das andere zu konzentrieren.
2. Steuerung und Kontrolle neu organisieren: Da agentische KI weder klassisches Werkzeug noch „digitaler Mitarbeiter“ ist, stoßen bestehende Steuerungs- und Kontrollstrukturen an ihre Grenzen. Erforderlich sind daher klare Leitlinien, zugleich aber flexible Entscheidungsbefugnisse je nach Anwendungsfall. Übergreifende Kontrollmechanismen sorgen dafür, unterschiedliche Grade an KI-Autonomie transparent zu überwachen und bei Bedarf einzugreifen.
3. Neue Rollen für hybride Teams definieren: Wenn KI-Agenten zunehmend Arbeitsabläufe koordinieren, verändern sich Führungsmodelle grundlegend: Klassische Führungsspannen weiten sich, Hierarchien verlieren an Bedeutung. Führung heißt künftig weniger Kontrolle, dafür mehr Orchestrierung. Unternehmen sind deshalb gut damit beraten, ihre Rollenbilder neu zu denken und duale Karrierepfade zu etablieren – für generalistische Koordinatoren hybrider Teams ebenso wie für spezialisierte Fachkräfte, die ihre Expertise gezielt mit Künstlicher Intelligenz erweitern.
4. Kontinuierliches Lernen priorisieren: Agentische KI entfaltet ihren Nutzen nur dann nachhaltig, wenn sie kontinuierlich weiterentwickelt wird. Organisationen, die ihre KI-Systeme sich selbst überlassen, riskieren veraltete, ungenaue oder schwer steuerbare Ergebnisse. Entsprechend muss Weiterbildung breiter gedacht werden: Mitarbeitende sollten nicht nur lernen, mit KI zu arbeiten, sondern auch, sie zu überwachen, kritisch zu hinterfragen und gezielt zu steuern. Gleichzeitig brauchen auch KI-Agenten regelmäßige „Weiterbildung“ – etwa durch das Nachtrainieren mit neuen Daten oder durch systematische Leistungsüberprüfungen.
5. Investitionsentscheidungen am Wert ausrichten: Unternehmen sollten Investitionsentscheidungen für KI-Agenten konsequent am erwarteten Mehrwert ausrichten und nicht an der Faszination für die Technologie selbst. Dabei ist eine enge Abstimmung zwischen HR und IT wichtig, um konkrete Investitionen und Aufgabenzuschnitte zu besprechen. Zudem braucht es flexible Investitionsansätze, die über den gesamten Lebenszyklus eines KI-Agenten tragen. Dazu gehören laufende Weiterentwicklung, zusätzliche Trainingsphasen und die Fähigkeit, auf technologische Veränderungen oder neue Anforderungen an die IT-Infrastruktur reagieren zu können.

Führung muss hybride Teams aus Mensch und KI-Agenten orchestrieren

In der Praxis findet dieser Wandel bereits vereinzelt statt, wie auch unsere Studie zeigt: Insgesamt 35 Prozent aller befragten Organisationen nutzen bereits agentische KI, weitere 44 Prozent planen die Einführung. Diejenigen Unternehmen, die besonders umfangreich auf KI-Agenten setzen, verändern ihre Strukturen sichtbar – denn Führung der Zukunft bedeutet, hybride Teams aus Menschen und KI-Agenten zu orchestrieren, und zwar mit klaren Verantwortlichkeiten und ethischen Leitlinien. Parallel dazu wächst der Bedarf an Generalisten, die funktionsübergreifend denken und die Schnittstellen zwischen Technologie, Organisation und Strategie kompetent koordinieren können.

Ebenso bilden sich in Unternehmen Funktionen heraus, die als eine Art „HR für Agenten“ agieren: Sie sind verantwortlich dafür, KI-Systeme zu implementieren, zu trainieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Gelingt besagte Implementierung, kann dies für alle Beteiligten Vorteile mit sich bringen: In Unternehmen mit fortgeschrittener KI-Nutzung geben schon heute 95 Prozent der Mitarbeitenden an, dass Künstliche Intelligenz ihre Arbeit bereichert – vor allem, weil sie Routine abnimmt und Raum für strategisches Denken schafft.

Unternehmen, die das Zusammenspiel meistern, werden mit der Technologie echten Fortschritt schaffen – gleichermaßen für Führungskräfte und Mitarbeitende. ■

NINA KATAEVA ist Managing Director & Partnerin bei der Boston Consulting Group.

PHILIPP KOLO ist Partner & Director bei der Boston Consulting Group und zählt zu den „40 führenden HR-Köpfen“.

Die zwei Seiten von People Analytics

Wird People Analytics künftig ein Werkzeug sein, das dabei hilft, Organisationen leistungsfähiger, Arbeitsbedingungen besser und Karrierechancen fairer zu machen sowie Entscheidungen schneller und sicherer zu treffen? Oder ein Instrument der Mitarbeiterüberwachung, das Angst und Misstrauen schürt? Beide Szenarien liegen technologisch nicht weit auseinander. Es ist jetzt an der Zeit, die Weichen zu stellen.

Von Herbert Burri und Oliver Kasper

Wie sieht People Analytics in fünf Jahren aus? Eine HR-Leitung, die auf Knopfdruck erkennt, wo kritische Skills fehlen, um die Business-Strategie erfolgreich umzusetzen. Welche Teams aus welchen Gründen überlastet sind. Wo Zusammenarbeit besonders gut gelingt und welche konkreten Maßnahmen – von Qualifizierung über Führung bis zur Organisationsanpassung – nachweislich Wirkung zeigen. Das führt messbar zu besserer Performance, höherer Mitarbeiterbindung und nachhaltiger Leistungsfähigkeit.

Oder ein Alltag, in dem jeder Klick, jede Abwesenheit und jede Leistungsmessung erfasst, verknüpft und zu einem Bewertungssystem verdichtet wird. Dies führt zu einem Score, der automatisch über Karrierechancen, Bonus, Projektzugang oder sogar Trennung entscheidet. Technologisch liegen diese beiden Bilder gefährlich nahe beieinander. Wenn wir heute keine klaren Grenzen setzen, rutschen wir schneller, als uns lieb ist, von hilfreichen, ethisch verantwortbaren Insights in ein Klima aus Überwachung, Angst und Misstrauen.

People Analytics wird Standard

In fünf Jahren werden People-Analytics-Systeme in den meisten Organisationen so selbstverständlich sein wie heute das HR-Core-System. Statt mühsam Berichte zusammenzutragen, erhalten HR und Business laufend entscheidungsrelevante Einblicke – etwa zu Fluktuationsmustern, zur Belastung von Teams und zur Qualität der Zusammenarbeit. Ergänzend zeigen Analysen auf, welche Maßnahmen Motivation, Leistungsfähigkeit und Bindung messbar stärken. Reporting ist weitgehend personalisiert und automatisiert. Wiederkehrende prädiktive Modelle sind etabliert und auf Skalierung ausgelegt: nicht mehr als einmalige „Data-Science-Experimente“,

Foto: Vincent Forstenlechner / Connected Archives

sondern als robuste Services, zugeschnitten auf strategische Herausforderungen.

Der Fokus verlagert sich von der Frage „Welche Daten haben wir?“ hin zu „Welche Probleme lösen wir damit?“. People Analytics ist fester Bestandteil der HR-Strategie und vollständig integriert in Business-Planung, Finanzen und Risikomanagement. Disziplinen wie People Analytics, Strategic Workforce Planning, Organisationsdesign, HR-Controlling und HR-Strategie werden in vielen Unternehmen zu einer gemeinsamen, strategischen Steuerungsfunktion zusammengewachsen sein.

Führungspersonen greifen direkt auf Dashboards und Interpretationshilfen zu, um Entwicklungen in ihren Teams frühzeitig zu erkennen und fundiert zu adressieren, statt Spezialanfragen an ein kleines Experten-Team zu richten. Dialogbasierte Analyse-Engines ermöglichen, datenbasierte Fragen direkt im Dialog zu stellen und kontextualisierte Antworten zu erhalten. Quantitative und qualitative Daten werden gezielt kombiniert, um Muster sichtbar zu machen und Handlungsoptionen abzuleiten. In naher Zukunft wird der Zugang zu People Analytics für deutlich mehr Unternehmen, insbesondere auch für KMU, einfacher, weil standardisierte Lösungen breiter verfügbar werden. Der bisherige „Dashboard-Flickenteppich“ weicht integrierten Plattformen. Damit wächst aber nicht nur die analytische Reife, sondern auch der Druck, immer mehr Daten zu nutzen und immer schneller zu handeln. In diesem „Race to the top“ geraten ethische Leitplanken, Datenschutz und der bewusste Umgang mit Grenzen leicht ins Hintertreffen – nicht zwingend aus böser Absicht, sondern aus Wettbewerbslogik und Effizienzdenken heraus.

Welche Rolle KI spielen wird

Nach Core-HR-Systemen, Dashboarding und spezialisierter People-Analytics-Software erreicht nun KI, inklusive generativer KI, den HR-Bereich. Aus Sicht von People Analytics ist KI dabei vor allem eines: ein leistungsfähiges Werkzeug und Beschleuniger, der Analysen erweitert und Entscheidungen unterstützt – kein Ersatz für People Analytics als strategische Disziplin.

KI-gestützte Analytik erkennt Muster in großen Datenmengen, unterstützt die Hypothesenbildung und macht komplexe Zusammenhänge schneller sichtbar. Simulations- und Szenariofunktionen erlauben es beispielsweise, unterschiedliche Skillsstrategien, Organisationsvarianten oder Kapazitäten durchzuspielen. Durch die Einbeziehung multimodaler Daten – etwa Text, Sprache oder Bild – erweitern sich die analytischen Möglichkeiten deutlich, gleichzeitig steigt die fachliche und methodische Komplexität.

Parallel sinkt die Einstiegshürde für Analysen spürbar: KI ermöglicht es auch dem Business, eigenständig Fragestellungen zu formulieren und Auswertungen zu erzeugen. Das eröffnet neue Chancen für Geschwindigkeit und Nähe zur Entscheidung, kann jedoch zugleich Verantwortlichkeiten verschieben. Wenn HR hier nicht bewusst steuert, Qualitätsstandards definiert und Verantwortung für KI-Use-Cases im HR-Kontext übernimmt, droht eine schleichende Verschiebung von Entscheidungslogik, Rollen und Verantwortung – bis hin zur schrittweisen Marginalisierung der HR-Funktion.

In dieser neuen Welt werden People-Analytics-Teams zu einer gestaltenden Führungsfunktion: Sie verbinden Business-Verständnis, HR-Fachwissen sowie analytische und technische Kompetenz mit einer klaren ethischen Perspektive. Sie übernehmen Verantwortung dafür, dass KI-Use-Cases im HR-Kontext sinnvoll priorisiert, fachlich sauber umgesetzt und strategisch eingeordnet werden.

Damit verändert sich auch die Erwartungshaltung an HR grundlegend: Hochwertige Ergebnisse in deutlich kürzerer Zeit gelten zunehmend als selbstverständlich und werden entsprechend eingefordert. Gelingt es HR, diese Geschwindigkeit mit klarem Erwartungsmanagement,

transparenten Standards und einem realistischen Verständnis der Grenzen von KI zu verbinden, entsteht nachhaltiger Mehrwert. Fehlen diese Leitplanken, steigt das Risiko von Überforderung, fragwürdigen Praktiken und Vertrauensverlust – und People Analytics verliert seine Rolle als Gestaltungsinstrument.

Verantwortungsvoller Einsatz oder Grenzüberschreitung?

Die gleiche Technologie kann Arbeit fairer und wirksamer machen – oder Vertrauen, Autonomie und Würde untergraben. Entscheidend ist nicht die Technologie selbst, sondern wie Organisationen sie einsetzen. Hinter der verantwortungsvollen Nutzung steht ein klares Ziel: People Analytics und KI sollen Arbeitssituation, Fairness und Chancen verbessern – und zugleich dazu beitragen, Organisationen effizienter und entscheidungsfähiger zu machen. Heikle Themen rund um Arbeitsbelastung und Leistungsfähigkeit werden primär auf aggregierter Ebene analysiert. „Human in the loop" bleibt obligatorisch: KI-Ergebnisse sind Input für Diskussionen und Entscheide, nie der alleinige Entscheidungsautomat. Modelle und Resultate werden erklärt, laufend auf Bias und Fehler überprüft und bei Bedarf angepasst. Transparenz gegenüber Mitarbeitenden ist gelebte Praxis: Es ist klar, welche Daten wofür verwendet werden und wo die Grenzen liegen.

Im problematischen Einsatz entstehen gläserne Mitarbeitende. Verhalten und Leistung werden feingranular getrackt, aus Scores werden harte Schwellen für Karriere- und Trennungsentscheide. Überwachung wird unter dem Deckmantel von Effizienz und Performance normalisiert, die psychologische Sicherheit sinkt, Fluktuation und Misstrauen steigen. Aus einer Skills-Perspektive droht eine problematische Verkürzung: Der Mensch wird nicht mehr als Träger von Kompetenzen und Potenzial gesehen, sondern auf eine Ansammlung von Tasks reduziert, die möglichst effizient abgearbeitet werden sollen – aus Unternehmenssicht kurzfristig attraktiv, aus Mitarbeitendensicht fatal.

Ob sich ein Unternehmen in Richtung verantwortungsvoller oder problematischer Nutzung bewegt, ist die Summe vieler kleiner Entscheide: Welche Daten erheben wir? Wie verknüpfen wir sie? Wie kommunizieren wir? Wer sitzt mit am Tisch, wenn wir neue KI-Use-Cases definieren?

Wenn People Analytics in fünf Jahren Wert stiften und nicht zum Risiko werden soll, braucht es heute bewusste Weichenstellungen. Darauf zu warten, dass Politik und Gesetzgebung alle Fragen klären, greift zu kurz. Regulatorische Antworten werden der technologischen Entwicklung aller Wahrscheinlichkeit nach hinterherlaufen.

Welche Weichen wir heute stellen müssen

HR-Leader sind gefordert, intern klar Position zu beziehen und Verantwortung zu übernehmen: entlang von Kompetenzen, Leitplanken und Governance.

1. Kompetenzen: Daten- und KI-Kompetenz werden zu grundlegenden Fähigkeiten in HR – quer über alle Rollen hinweg. HR Business Partner müssen Analysen einordnen, Hypothesen entwickeln und datenbasiert argumentieren können, ohne selbst Data Scientists zu sein. People-Analytics-Teams benötigen zusätzlich die Fähigkeit, KI-Modelle fachlich zu verstehen, kritisch zu bewerten und ihren Einsatz verantwortungsvoll zu steuern. HR-Leitungen stehen vor der Aufgabe, zwischen realistischem Nutzen und überzogenen Erwartungen zu unterscheiden und ein entsprechendes Erwartungsmanagement zu etablieren.

2. Leitplanken: Organisationen brauchen eine klare Haltung zum Einsatz von KI in HR. Sie setzen bewusst auf verantwortungsvoll ausgewählte, zweckgebundene KI-Anwendungen und nutzen diese, um die Qualität von Entscheidungen zu verbessern – nicht, um menschliche Urteilsfähigkeit zu ersetzen. Dazu gehören ebenso definierte No-Gos: beispielsweise keine verdeckte Überwachung und keine individuellen Scorings bei Belastungs- oder Gesundheitsthemen, die direkt in Lohn-, Beförderungs- oder Trennungsentscheide einfließen. Ebenfalls tabu sind Auswertungen auf so kleinen Teams, dass aus aggregierten Kennzahlen faktisch individuelle Profile entstehen. Ein pragmatisches Framework schafft Orientierung. Es unterscheidet zwischen technisch machbar und verantwortbar. Und es hilft, Zielkonflikte transparent zu entscheiden.

3. Governance: „HR-Daten bleiben bei HR" ist ein zentrales Prinzip – nicht im Sinn abgeschotteter Datensilos, sondern als Ausdruck klarer fachlicher Verantwortung. HR arbeitet eng mit relevanten Business- oder Fachbereichen zusammen, übernimmt jedoch die inhaltliche Steuerung von People-Analytics- und KI-Projekten im HR-Kontext. Schlanke Governance-Strukturen – etwa ein interdisziplinär besetztes Ethikboard mit Vertretungen aus HR, Linie, Mitarbeitenden, Datenschutz und IT – begleiten kritische Use Cases. Die frühzeitige Einbindung von Mitarbeitendenvertretungen und Führungspersonen stärkt Transparenz, Legitimation und Akzeptanz.

HERBERT BURRI ist Gründer und Geschäftsführer von HR Data Team und berät Organisationen dabei, mit People Analytics und KI datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

OLIVER KASPER leitet HR-Teams in den Bereichen Digitalisierung, KI, People Analytics und strategische Personalplanung mit Fokus auf die wirksame Verbindung von HR-Strategie und Business-Zielen.

People Analytics bewusst gestalten

Auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Nutzung von People Analytics ist entscheidend, dass Lernen explizit eingeplant wird: Was hat funktioniert? Wo gab es unerwartete Konsequenzen? Was müssen wir an Daten, Modellen oder Leitplanken anpassen? Dann wird People Analytics in fünf Jahren nicht zu einem schwer kontrollierbaren Risiko, sondern zu einer bewusst gestalteten, verantwortungsvoll eingesetzten Fähigkeit: Ein Zusammenspiel von Technologie, Kompetenzen und Kultur zum Wohle der Menschen und des Unternehmens. ■

Personio
Die 7 wichtigsten HR-Trends für 2026
2026 ist das Jahr, in dem HR endgültig im Zukunftsmodus landet: KI wird Alltag, neue Gesetze fordern Transparenz und wer Talente will, muss schneller handeln als je zuvor.
Im neuen HR Trends Report 2026 von Personio erfahren Sie, worauf es jetzt ankommt – mit praxisnahen Handlungsempfehlungen, Stimmen aus der HR-Community, Checklisten und Best Practices.
Jetzt kostenlos herunterladen
personio.de

Zeitenwende?

Überstunden gehören dazu

Gilt bald eine maximale Wochenarbeitszeit? Die Bundesregierung will das Arbeitszeitgesetz flexibilisieren und die maximale Arbeitszeit von acht Stunden (in Ausnahmefällen zehn Stunden) pro Tag von einer maximalen Arbeitszeit von 48 Stunden pro Woche ablösen. Diese Pläne werden natürlich von den Gewerkschaften kritisiert. Auch bei den Beschäftigten kommt das Vorhaben nicht gut an: 74 Prozent sagen, dass sich eine 48-Stunden-Woche „eher negativ“ oder „sehr negativ“ auf ihr Leben auswirken würde. Nur 17 Prozent sehen einen positiven Aspekt der 48-Stunden-Woche: Möglichkeit, auf spontan erhöhten Arbeitsanfall zu reagieren. Das sind Ergebnisse einer Studie der IU Internationalen Hochschule „Arbeitszeitmodelle der Zukunft: Mehrarbeit versus Lebensqualität“. Auf die Frage, welches Arbeitszeitmodell am besten zur eigenen Lebenssituation passt, nennen 45 Prozent der 2.000 befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer das klassische Vollzeitmodell mit 35 bis 40 Wochenstunden. 34 Prozent bevorzugen die Vier-Tage-Woche mit 32 Stunden an vier Tagen bei vollem Gehalt und vollen Anforderungen an das Arbeitsergebnis. Eine klassische Teilzeitanstellung mit weniger als 35 Stunden pro Woche wünschen sich 19 Prozent.

Der Arbeitsalltag sieht anders aus: Überstunden gehören nach wie vor dazu. Über die Hälfte der Beschäftigten (53 Prozent) leistet mindestens einmal pro Woche Überstunden. Bei 18 Prozent fallen mehrmals pro Woche Überstunden an und bei 24 Prozent mindestens einmal pro Monat. Das ergab eine Umfrage von HR Works von 2025. Im Schnitt kommen 3,4 Überstunden pro Woche und Beschäftigten in den Büros und Produktionshallen zusammen. Auch im Homeoffice gehören Überstunden dazu, ergab die Befragung von 1.040 Beschäftigten in Deutschland.

Zu Frust führt die Überstunden-Praxis jedoch nur in den wenigsten Fällen. 82 Prozent der Beschäftigten, die regelmäßig länger arbeiten, fühlen sich ausreichend dafür entschädigt. Fast die Hälfte erhält die Möglichkeit zum Freizeitausgleich, fast ein Fünftel profitiert von einer finanziellen Kompensation. 14 Prozent können wählen, ob sie die Mehrarbeit ausgezahlt bekommen oder mit Freizeit abfeiern wollen. So weit weg von der Wochenarbeitszeit ist diese Unternehmenspraxis gar nicht.

Foto: Alexander Coggin / Connected Archives

Offene Türen, offene Daten

Unzureichend gesicherte Systeme ermöglichen nicht nur physischen Zutritt durch Unbefugte, sondern lassen auch hochsensible Daten wie Mitarbeiterfotos, Identifikationsnummern, Zugangskarten-Details oder biometrische Daten ungeschützt. Und das kommt ziemlich oft vor, wie das Unternehmen für Cybersicherheitsforschung Modat herausfand, das weltweit rund 49.000 falsch konfigurierte Gebäude-Zugangssysteme identifizierte. Laut Rainer Füess von Atoria sind Schutzmechanismen wie Multi-Faktor-Authentifizierung, eine verschlüsselte Verbindung und Security Tests für die Hardware zwar essenziell, doch erst eine sichere Implementierung und kontinuierliche Überprüfung könnten Schwachstellen nachhaltig verhindern.

75 %

der Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten hatten im Jahr 2025 ein Zeiterfassungssystem. Das sind 44 Prozentpunkte mehr als drei Jahre zuvor.

Quelle: Bitkom

Buchtipp
„Die zeitintelligente Organisation“ von Stefan Boes rückt die Sinnhaftigkeit und den gesundheitlichen Aspekt von Arbeitszeiten in den Mittelpunkt. Zeit wird nicht nur als Werkzeug zur Effizienzsteigerung verstanden, sondern als sozialer Erfahrungsraum, der wirksame Arbeit ermöglicht. Das Buch will helfen, eine intelligente Arbeitskultur zu etablieren, die einen bewussten Umgang mit allen Zeiten schafft.

KI-AGENTEN ALS PLANER

Sie planen selbstständig den Einsatz von Servicetechnikern, erstellen Serviceberichte oder arbeiten neue Teammitglieder ein: KI-Agenten werden laut Sebastian Spicker, Managing Director DACH bei IFS, den technischen Außendienst nachhaltig transformieren. An drei Beispielen zeigt er auf, wie agentenbasierte KI unterstützen kann:

- Einsatzplanung: Ein Planungsagent kann dynamisch und voll automatisiert Serviceaufträge planen und zuweisen. Dabei priorisiert er Aufträge, minimiert die Fahrzeiten und berücksichtigt die Qualifikationen der Servicetechniker. So sorgt er dafür, dass so effizient wie möglich die richtigen Mitarbeitenden mit dem richtigen Material zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind.
- Anomalie-Erkennung: Spezialisierte Agenten überwachen Sensordaten und Betriebsparameter von Maschinen fortlaufend, erkennen Abweichungen selbstständig und ordnen ihre Bedeutung ein. Auf dieser Basis schlagen dann andere Agenten proaktiv Gegenmaßnahmen oder Serviceeinsätze vor, bevor ein Ausfall eintritt. Dadurch werden Ausfallzeiten minimiert.
- Onboarding: KI-Agenten können neue Teammitglieder effizient einarbeiten. Sie erkennen deren Wissensstände, passen die Lerninhalte dynamisch an, leisten interaktive Unterstützung, geben kontinuierliches Feedback und entwickeln die Schulungsinhalte mit den Mitarbeitenden weiter. Dadurch lassen sich die Einarbeitungszeiten verkürzen.

„Die Arbeitszeiterfassung möglichst bürokratiearm regeln“

Die angekündigte Neufassung des Arbeitszeitgesetzes lässt noch immer auf sich warten. Derweil geistern sachverstandsfreie Debatten um Lifestyle-Teilzeit oder gar um die völlige Abschaffung des Arbeitszeitgesetzes durch die politische Landschaft der Republik. Der eigentliche Auslöser für den Reformbedarf des Arbeitszeitgesetzes war ursprünglich die Zeiterfassungspflicht. Wie ist der derzeitige Stand? Über den Status quo und mögliche künftige Entwicklungen gibt Rechtsanwältin Nathalie Oberthür Auskunft.

Interview Daniela Furkel

Personalmagazin: Die Reform des Arbeitszeitgesetzes ist immer noch nicht unter Dach und Fach. Seit dem EuGH-Urteil vom Mai 2019 und dem BAG-Beschluss vom September 2022 ist viel Zeit vergangen. Warum tut sich Deutschland so schwer mit der Umsetzung einer Erfassungspflicht?

Nathalie Oberthür: In Deutschland gibt es eine anhaltende, sehr kontrovers geführte Diskussion über die Arbeitszeit an sich, insbesondere die Vertrauensarbeitszeit. Da die Erfassung der Arbeitszeit mögliche Verstöße gegen Arbeitszeitvorgaben sichtbar macht, gibt es dagegen erheblichen Widerstand. Zudem kann der Gesetzgeber auf die Rechtsprechung des BAG verweisen, das die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung bereits aus dem geltenden Arbeitsschutzrecht herleitet.

Es gab 2023, noch zu Zeiten der Ampelkoalition, einen Entwurf des Bundesarbeitsministeriums (BMAS), der die elektronische Aufzeichnung der Ar-

Dr. Nathalie Oberthür ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei RPO Rechtsanwälte, Köln. Sie berät und vertritt Mandanten in allen Fragen des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts.

beitszeit vorsah. Seither hat man aus dem BMAS nichts mehr gehört. Rechnen Sie in dieser Legislaturperiode mit einer Verabschiedung eines neuen Arbeitszeitgesetzes?

Die Bundesregierung diskutiert derzeit eine mögliche Abschaffung der täglichen Höchstarbeitszeit zugunsten einer wöchentlichen Höchstarbeitszeit, wie sie auch im europäischen Recht vorgesehen ist. Sollte das Arbeitszeitgesetz dahingehend geändert werden, würde ich erwarten, dass gleichzeitig auch die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung geregelt wird.

Der besagte Referentenentwurf sah unter anderem vor, dass Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit elektronisch und noch am selben Tag aufgezeichnet werden sollen. Wäre dies das Ende einer manuellen Zeiterfassung gewesen?

Die seinerzeit vorgesehene elektronische Zeiterfassung hätte auch eine Erfassung beispielsweise in einer Excel-Datei erlaubt. Damit wäre zwar eine Erfassung in Papierform unzureichend gewesen, die Erfassung in einer lokalen Datei allerdings ausreichend.

Jüngst hat ein Urteil des Hamburger Verwaltungsgerichts für Aufsehen gesorgt, das eine große Anwaltskanzlei verpflichtete, die Arbeitszeiten seiner Anwälte aufzuzeichnen. Kann es Ausnahmen von einer Erfassungspflicht geben? Etwa für bestimmte Branchen, leitende Angestellte, Beamte, Organe der Rechtspflege?

Das europäische Recht erlaubt Ausnahmen von den Arbeitszeitvorgaben für Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit vollständig autonom festlegen können. Die Justiz nimmt eine solche Ausnahme aufgrund der richterlichen Unabhängigkeit bereits jetzt für sich in Anspruch. Auch die europäische Kommission hat darauf hingewiesen, dass die Mitgliedstaaten für entsprechende Beschäftigtengruppen, etwa für erfahrene, eigenverantwortlich tätige Rechtsanwälte oder Wissenschaftler, Ausnahmen vorsehen könnte, wie sie in Deutschland für Wirtschaftsprüfer bereits gelten. Würde der Gesetzgeber entsprechende Ausnahmeregelungen schaffen, die auch unter Wahrung eines angemessenen Arbeitsschutzniveaus möglich wären, würde dies auch die Notwendigkeit der Arbeitszeiterfassung für diese Beschäftigten begrenzen.

Was sollte der Gesetzgeber bei der Regelung der Arbeitszeiterfassung beachten?

Der Gesetzgeber sollte die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung möglichst bürokratiearm regeln und den Unternehmen die Entscheidung überlassen, auf welche Weise sie die Erfassung organisieren. Die Erfassung muss vor allem verlässliche Ergebnisse hervorbringen, wobei es nicht darauf ankommt, ob dies auf elektronischem oder analogem Weg erfolgt, sondern darauf, ob die Aufzeichnung möglichst manipulationssicher ausgestaltet ist. In Unternehmen mit regelmäßiger Dienstplanung könnte es ausreichen, nur Abweichungen von dem Dienstplan gesondert zu erfassen.

Was ist mit Unternehmen, in denen bislang reine Vertrauensarbeitszeit vorherrscht und allein das Arbeitsergebnis zählt?

Auch bei Vertrauensarbeitszeit besteht schon jetzt die Verpflichtung, die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes (Mindestruhe- und Höchstarbeitszeiten) einzuhalten und dies erforderlichenfalls nachzuweisen. Vor diesem Hintergrund hat die Aufsichtsbehörde in dem Hamburger Sachverhalt eine Pflicht zur Erfassung der Arbeitszeit vorgegeben, obgleich in der betroffenen Kanzlei Vertrauensarbeitszeit galt.

Was ist zu tun, wenn ein Unternehmen eine Zeiterfassung eingeführt hat und dann feststellt, dass Mitarbeitende ihre Arbeitszeiten nicht oder nicht korrekt aufzeichnen? Welche Maßnahmen muss ein Arbeitgeber ergreifen, wenn die Mitarbeitenden die gesetzlichen Höchstarbeitszeiten oder Pausenzeiten nicht einhalten?

Arbeitszeitrecht ist Arbeitnehmerschutzrecht, weshalb die Arbeitgeber verpflichtet sind, ihr Unternehmen so zu organisieren, dass die Vorgaben des Arbeitszeitrechts eingehalten werden. Die Arbeitnehmenden müssen im Rahmen des arbeitgeberseitigen Direktionsrechts angewiesen werden, diese einzuhalten. Verstöße dagegen können arbeitsrechtlich mit Abmahnungen und sogar Kündigung sanktioniert werden.

Wird die Einführung einer gesetzlichen Zeiterfassungspflicht dazu führen, dass betriebliche Arbeitszeitrichtlinien und Betriebsvereinbarungen überarbeitet werden müssen? Was sollte der Arbeitgeber regeln? Wie kann er das tun?

Wenn die Pflicht zur Erfassung der Arbeitszeit gesetzlich geregelt wird, müssen betriebliche Regelungen – und erforderlichenfalls die betrieblichen Erfassungssysteme – an die gesetzlichen Vorgaben angepasst werden. Die Arbeitgeber sollten darauf achten, den Beschäftigten klare Vorgaben für die zutreffende Erfassung zu machen, damit klar ist, was als Arbeitszeit gilt. Dies betrifft insbesondere arbeitszeitrechtliche Grauzonen wie Umkleide-, Reise- und Bereitschaftszeiten.

Rechnen Sie damit, dass es mit einem neuen Arbeitszeitgesetz und einer gesetzlichen Erfassungspflicht zu mehr Streitigkeiten vor den Arbeitsgerichten rund um das Thema Arbeitszeit kommen wird?

Das dürfte von der Qualität der gesetzlichen Regelungen abhängen. Eine gut ausgestaltete gesetzliche Regelung könnte zu mehr Rechtssicherheit führen und die bislang verbreiteten Prozesse um Überstundenvergütungen sogar verringern. ■

Checkliste für physische Sicherheit

Ende Januar hat der Bundestag das Kritis-Dachgesetz verabschiedet. Dieses stellt Betreiber kritischer Infrastrukturen in Deutschland vor neue Anforderungen an ihre Resilienz. Der erweiterte Geltungsbereich erfasst dabei weit mehr als die klassischen Betreiber wie Energieversorger – auch die öffentliche Verwaltung und Medienunternehmen fallen künftig darunter. Für betroffene Organisationen ist jetzt der richtige Zeitpunkt zum Handeln.

Von Jochen Moll

● Der Anschlag auf das Berliner Stromnetz hat gezeigt, wie verletzlich Deutschland sein kann. Dem will das neue Gesetz zum Schutz kritischer Infrastruktur entgegenwirken, das am 29. Januar vom Bundestag beschlossen wurde und das Mindeststandards zum Schutz kritischer Infrastrukturen festlegt. Mit dem Gesetz wird die EU-Richtlinie über die Resilienz kritischer Einrichtungen, die CER-Richtlinie, in deutsches Recht überführt. Es ergänzt die bestehenden IT-Sicherheitsvorschriften des BSI-Gesetzes und verpflichtet Betreiber kritischer Infrastrukturen, nachweislich umfassende Maßnahmen zur physischen Sicherheit umzusetzen. Neben der bereits etablierten Cybersecurity gewinnt damit die physische Zutrittssicherung als Compliance-Anforderung erheblich an Bedeutung.

Das Gesetz erstreckt sich auf zehn Sektoren. Zusätzlich zu den klassischen Kritis-Bereichen Energie, Banken, Gesundheit und Transport fallen auch Medien und Kultur, die öffentliche Verwaltung, Siedlungsabfallentsorgung, Weltraum sowie Lebensmittelproduktion und -vertrieb unter die neuen Regelungen.

Die Anforderungen an Unternehmen, die unter das Kritis-Dachgesetz fallen, reichen weit über einfache Türschlösser hinaus: Verlangt werden durchgängige Konzepte für Zutrittskontrolle und Berechtigungsmanagement sowie eine lückenlose Dokumentation aller sicherheitsrelevanten Vorgänge.

Die Herausforderung: Veraltete Systeme als Sicherheitsrisiko

Viele Betriebe sind darauf jedoch noch nicht vorbereitet, besonders im Mittelstand. Dort kommen häufig Zutrittskontroll- und Zeiterfassungssysteme zum Einsatz, die zehn Jahre oder älter sind. Solche Systeme weisen oft erhebliche Schwachstellen auf: Ersatzteile sind nicht mehr erhältlich, Software-Updates werden nicht länger bereitgestellt und moderne Sicherheitsfeatures wie verschlüsselte Leserprotokolle fehlen.

Im Kontext des Kritis-Dachgesetzes wird der Lifecycle-Status der eingesetzten Hardware zum entscheidenden Faktor. Betreiber kritischer Infrastrukturen müssen künftig nachweisen, dass ihre Systeme dem aktuellen Stand der Technik entsprechen. Veraltete Hardware entwickelt sich damit zum Compliance-Risiko.

Sieben Handlungsfelder für Kritis-Compliance

Für eine systematische Umsetzung der Anforderungen des Kritis-Dachgesetzes sollten Betreiber kritischer Infrastrukturen sieben zentrale Bereiche in den Blick nehmen:

1. Grundlagen und Risikoanalyse

Zunächst gilt es zu klären, ob das Unternehmen überhaupt unter die Kritis-Definition fällt. Darauf folgt die Identifikation aller kritischen Gebäude, Räume und Prozesse. Eine umfassende Risiko- und Schwachstellenanalyse bildet dann die Grundlage für sämtliche weiteren Maßnahmen. Dabei sollten neben aktuellen Bedrohungen auch die Verfügbarkeit von Ersatzteilen und der Lifecycle-Status der eingesetzten Systeme berücksichtigt werden.

2. Physische Zutrittssicherung

Die äußere Grenze des Betriebsgeländes ist durch Zäune, Schranken und Drehkreuze zu sichern. Gebäudeeingänge und Hochsicherheitsbereiche wie Rechenzentren oder Prototypenwerkstätten erfordern elektronische Zutrittslösungen. Durch die Integration mechanischer und elektronischer Zugangssysteme in einer einheitlichen Plattform lassen sich Zutritte zentral überwachen und steuern.

3. Zutrittsverwaltung und Berechtigungsmanagement

Zutrittsrechte müssen zentral über workflow-gesteuerte Prozesse vergeben und entzogen werden. Antrags- und Genehmigungsabläufe sollten digitalisiert und lückenlos dokumentiert sein. Eine Schließanlagenverwaltung mit Sicherungskarten und Schlüsselprotokollen gewährleistet, dass auch mechanische Zutritte nachvollziehbar bleiben.

4. Automatisierte Türsysteme und Integration

Moderne Türsysteme erlauben die Überwachung des Türzustands in Echtzeit. Für die Betriebssicherheit spielen zudem das Verhalten bei Stromausfall, die jeweiligen Widerstandsklassen und die Integration in zentrale Management-Plattformen eine entscheidende Rolle. Digitale Planungstools helfen dabei, Zutrittspunkte normgerecht auszulegen.

5. Service und Lifecycle-Management

Regelmäßige Wartungen, Updates und Lifecycle-Checks gewährleisten die dauerhafte Funktionsfähigkeit der Systeme. Schulungen sensibilisieren das Personal für Sicherheitsrisiken. Für Audits sind eine transparente Lieferkettenkommunikation sowie die vollständige Dokumentation aller Maßnahmen unerlässlich.

6. Resilienz, Notfall- und Krisenmanagement

Notfallprotokolle legen fest, wie die Betriebsfähigkeit im Ernstfall aufrechterhalten wird. Zutrittsfreigaben für Einsatzkräfte und die Priorisierung kritischer Bereiche sind vorab zu definieren. Regelmäßige Tests und Szenarien, beispielsweise Evakuierungssimulationen, stellen die Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen sicher.

7. Compliance und Reporting

Eine lückenlose Protokollierung aller Zutrittsvorgänge, Audit-Logs und revisionssichere Reports sind Pflicht. Security Health Checks bewerten regelmäßig den Systemstatus und identifizieren Modernisierungsbedarf. Die Integration physischer, organisatorischer und digitaler Maßnahmen in ein übergeordnetes Sicherheitskonzept rundet die Compliance ab.

Integrierte Lösung statt Insellösungen

Der Schlüssel zu effizienter Kritis-Compliance liegt in der Kombination aus physischen Sicherheitslösungen und intelligenter Software. Unternehmen benötigen eine einheitliche Plattform, die mechanische, mechatronische und elektronische Zutritte in einem System verwaltet und sich nahtlos in bestehende HR-, IT- und Gebäudemanagementsysteme integriert. Im Idealfall setzen Kritis-Unternehmen daher auf eine durchgängige Lösung, die von der Hardware – Türsysteme, Zutrittskontrollkomponenten und Schließanlagen – über die zentrale Management-Software bis hin zu digitalen Planungstools und Security Health Checks reicht. Ein modularer Aufbau ermöglicht die schrittweise Modernisierung der Sicherheits- und Zugangssysteme bei laufendem Betrieb. ■

JOCHEN MOLL ist Geschäftsführer bei Atoria und verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Softwarebranche.

Warum moderne Mobilitäts-konzepte oft scheitern

Von Axel Schäfer

Dienstwagen, Jobticket, Homeoffice-Regelung, Fahrradleasing, Mobilitätsbudgets – viele Unternehmen bieten heute mehr Mobilitätsleistungen denn je. Und dennoch bleibt die Wirkung häufig hinter den Erwartungen zurück: Angebote werden kaum genutzt, Nachhaltigkeitsziele verfehlt, Mitarbeitende reagieren verhalten oder ablehnend. Eine Suche nach Gründen und Lösungsstrategien.

● Warum bleibt der große Durchbruch moderner Mobilitätskonzepte aus? Der Grund liegt selten im fehlenden Budget oder in mangelhafter Technik. Viel häufiger scheitern Mobilitätskonzepte daran, dass sie an den Menschen vorbeigeplant werden. Wer Mitarbeitenden-Mobilität erfolgreich gestalten will, muss sie als übergeordnetes, ganzheitliches Thema begreifen – und als strategisches HR-Thema mit direktem Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität, Führungskultur und Fachkräftebindung.

Von der operativen Aufgabe zur strategischen Frage

Betriebliche Mobilität hatte lange Zeit ein klares Zuhause: als Fuhrparkverwaltung mit Dienstwagenregelungen oder in der Reisekostenstelle. Da ging es auf der einen Seite um die Fahrzeugflotte, verwaltet und gesteuert im Fuhrparkmanagement. Und auf der anderen Seite um Dienstreisen, meist in der Abteilung Travelmanagement angesiedelt. Und wenn es die Abteilungen gar nicht gab, machte das jemand in der Verwaltung oder das Sekretariat der Geschäftsleitung mal eben mit. Es ging um Fahrzeuge, Verträge, Hotelkosten, Kostenstellen und Prozesse. Diese Sichtweise stammt aus einer Zeit, in der Mobilität vor allem funktional bzw. operativ gedacht wurde – als Mittel zum Zweck. Die Aktivitäten richteten sich vor allem auf die direkt betrieblich veranlasste Mobilität. Um die sogenannte Pendler-Mobilität – wie kommen meine Mitarbeitenden zur Arbeit – kümmerten sich die Unternehmen eher weniger. Privatsache. Diese Logik greift heute zu kurz. Denn Mobilität ist längst mehr als ein logistisches Thema – sie ist Teil der Arbeitsrealität.

Foto: BENJAKON

hnhof
en Durchgang
mpfangshalle
S
Gleis
6+7
S
Gleis
1-7

So hat sich heute auch der Rahmen grundlegend verändert. Arbeitswege sind Teil der Lebensqualität geworden. Die Diskussion um Homeoffice, hybride Arbeit und Nachhaltigkeit hat Mobilität emotional aufgeladen. Gleichzeitig rücken Themen wie CO_2-Bilanz, ESG-Reporting, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung stärker in den Fokus. Mobilität wirkt nach innen und nach außen – und genau deshalb gehört sie dorthin, wo diese Perspektiven zusammenlaufen: Sie ist Sache der Geschäftsleitung, braucht absolute Management-Attention und der Personalbereich sollte mindestens Mitverantwortung haben, wenn nicht sogar zuständig sein. Für Personalverantwortliche ist das eine neue, aber zentrale Rolle. Denn Mobilität beeinflusst, wie attraktiv ein Unternehmen wahrgenommen wird, wie gut Fachkräfte gewonnen und gehalten werden können – und wie glaubwürdig Führung und Unternehmenskultur sind.

Warum viele Mobilitätskonzepte scheitern

Ein Mobilitätskonzept ist dann erfolgreich, wenn es nicht nur beschlossen, sondern auch genutzt wird. Dafür muss es zentrale Funktionen erfüllen: Es muss Orientierung geben. Mitarbeitende müssen verstehen, welche Möglichkeiten es gibt und wie sie diese sinnvoll kombinieren können. Akzeptanz wird man da nur erreichen, wenn Bedürfnisse ernst genommen werden. Ein Mobilitätskonzept sollte Mitarbeitenden nicht das Gefühl vermitteln, ihr heutiges Verhalten sei unerwünscht, rückständig oder unsolidarisch. Wer aus beruflichen, familiären oder regionalen Gründen auf das Auto angewiesen ist, darf nicht das Gefühl vermittelt bekommen, sich dafür rechtfertigen zu müssen. Genau hier entsteht sonst Widerstand – selbst bei grundsätzlich veränderungsbereiten Beschäftigten. Und: Mobilität ist kein statischer Zustand. Konzepte müssen anpassungsfähig sein, regelmäßig überprüft werden und eine regelmäßige Weiterentwicklung ermöglichen. HR spielt dabei eine Schlüsselrolle – nicht als operative Umsetzer, sondern als strategische Gestalter und Koordinatoren zwischen den beteiligten Bereichen.

In der Praxis läuft es allerdings nicht immer rund. Es zeigt sich immer wieder ein ähnliches Muster: Ein Kernteam stellt innovative Möglichkeiten jenseits der üblichen Mobilitätsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Befragte Mitarbeitende begrüßen das, finden es nicht schlecht. Das Konzept ist schlüssig, die Geschäftsführung stimmt zu, die Kommunikation erfolgt – und trotzdem bleibt die Nutzung gering. Der entscheidende Fehler liegt häufig darin, dass Mobilität top-down gedacht wird und die tatsächlichen Fakten und Daten nicht bekannt sind. Die Konzepte werden zwar für Mitarbeitende gemacht, aber zu oft nicht mit ihnen. Wenn die Belegschaft Fahrrad-Leasing für Mitarbeitende ganz toll findet, die aber im Schnitt 40 Kilometer zur Arbeit zurücklegen müssen bei schlechter ÖPNV-Anbindung, dann muss sich der Arbeitgeber nicht wundern, dass das Angebot ein Ladenhüter wird.

Einer der größten Fehler ist, dass Konzepte sich an politischen Zielbildern, Kostenannahmen oder technischen Möglichkeiten orientieren, nicht aber an den tatsächlichen Alltagsrealitäten der Beschäftigten. Pendelwege, familiäre Verpflichtungen, regionale Unterschiede, die Rahmenbedingungen vor Ort oder persönliche Präferenzen werden zu wenig berücksichtigt. Das Ergebnis sind Angebote, die zwar gut gemeint sind, aber nicht passen.

In sechs Schritten zu einem funktionierenden Mobilitätskonzept

1. **Mitarbeitende systematisch einbeziehen und Bedürfnisse verstehen:** Mobilitätsbedarfe analysieren, Befragungen, Workshops oder Pilotgruppen liefern wertvolle Einblicke in reale Bedürfnisse und Hürden.
2. **Bestehende Mobilitätsleistungen bündeln und sichtbar machen:** Transparenz schaffen: Was gibt es bereits – und wie wird es wahrgenommen?
3. **Wahlfreiheit ermöglichen statt Vorgaben machen:** Flexible Budgets und kombinierbare Angebote erhöhen Akzeptanz und Nutzung.
4. **Mobilität mit HR-Strategie verknüpfen:** Employer Branding, Führungskräfteentwicklung und Nachhaltigkeit zusammendenken.
5. **Führungskräfte aktiv einbinden:** Ohne Vorbildwirkung bleibt jedes Konzept wirkungslos.
6. **Kommunikation kontinuierlich gestalten:** Mobilität ist kein Projekt mit Enddatum, sondern ein laufender Veränderungsprozess.

Hinzu kommt ein zweiter Aspekt: Mobilität wird oft isoliert betrachtet. Sie steht neben Arbeitszeitmodellen, Führungsverständnis und Kultur – statt Teil davon zu sein. Wenn etwa Homeoffice offiziell möglich ist, Führungskräfte aber Präsenz einfordern, verlieren Mobilitätsangebote an Glaubwürdigkeit. Mitarbeitende erleben Widersprüche – und reagieren mit Rückzug.

Was Mitarbeitende wirklich wollen

Einen seltenen, ungefilterten Blick auf die Perspektive der Beschäftigten liefert der BBM Mobility Survey 2025, eine Online-Befragung von knapp 3.000 Mitarbeitenden in Deutschland. Sie wurden direkt gefragt, wie sie das Thema sehen, wie ihre persönliche Situation ist, wie es um die Bereitschaft bestellt ist, das eigene Mobilitätsverhalten hin zu mehr Nachhaltigkeit zu verändern und letztendlich, was sie von ihrem Arbeitgeber erwarten. Die Ergebnisse sind für das Personalmanagement besonders aufschlussreich, weil sie gängige Annahmen relativieren.

Mitarbeitende wünschen sich keine Einheitslösung. Lebensphasen, Wohnorte, Pendeldistanzen und private Mobilitätsgewohnheiten unterscheiden sich stark. Während ein Teil offen für E-Bikes oder Elektromobilität ist, bleibt für andere das Auto unverzichtbar. Jüngere Mitarbeitende ticken anders als ältere, urbane Regionen anders als ländliche. Wer diese Vielfalt ignoriert, riskiert Ablehnung – selbst bei gut gemeinten Angeboten.

So zeigt sich: Die Mehrheit der Arbeitswege ist kürzer als häufig angenommen. Über 80 Prozent der Befragten pendeln weniger als 30 Kilometer, ein Viertel sogar weniger als fünf Kilometer. Gleichzeitig bleibt der Pkw für viele das dominierende Verkehrsmittel – nicht aus Bequemlichkeit, sondern weil Alternativen oft als unzuverlässig oder unpraktisch erlebt werden. Selbst in Großstädten wird die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln deutlich schlechter bewertet als mit dem Auto.

Besonders interessant aus HR-Sicht ist jedoch, wie differenziert Mobilitätswünsche ausfallen. Rund die Hälfte der Befragten legt Wert auf nachhaltige Mobilität, viele können sich vorstellen, ihr Verhalten zu ändern – allerdings nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Der Umstieg auf Fahrrad oder E-Bike ist für viele realistischer als der vollständige Verzicht auf das Auto. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass ein erheblicher Teil der Mitarbeitenden bereit wäre, bei guten Alternativen auf den eigenen Pkw zu verzichten.

Es kann deswegen auch dringend notwendig sein, dass Unternehmen sich mit Verkehrsträgern und Kommunen vernetzen, um Lösungen zu schaffen. Im Mitgliederkreis des Bundesverbands Betriebliche Mobilität gibt es einige Beispiele. Ein Unternehmen wunderte sich, dass in einem Werk mit 2.000 Mitarbeitenden nahezu alle mit dem Auto zur Arbeit kommen. Warum? Die S-Bahn endete zwei Dörfer vor den Werkstoren. Nach intensiven Gesprächen wurde schließlich die S-Bahn-Strecke verlängert. Einige Kolleginnen und Kollegen konnten tatsächlich ihr Auto wieder verkaufen. Eine Lösung, die sofort in die Mitarbeiterbindung einzahlt.

Auch beim Thema Homeoffice liefert der Survey wichtige Hinweise: Die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, beeinflusst nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Bereitschaft, längere Arbeitswege in Kauf zu nehmen. Mobilität und Arbeitsorganisation sind damit eng miteinander verknüpft – ein klassisches HR-Handlungsfeld. Hinzu kommt: Nach der Pandemie ist die Bereitschaft vieler Beschäftigter gesunken, Zeit und Lebensqualität für lange Arbeitswege zu opfern. Mobilität wird stärker emotional bewertet. Sie entscheidet mit darüber, ob ein Arbeitgeber als modern, verständnisvoll und attraktiv wahrgenommen wird.

Mobilität als Wettbewerbsfaktor im Kampf um Fachkräfte

Für das Recruiting und die Mitarbeiterbindung besonders relevant ist die Erkenntnis, dass Mobilitätsangebote zunehmend eine Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielen. Gerade jüngere Mitarbeitende lassen sich durch gute, flexible Mobilitätslösungen zu einem Arbeitgeberwechsel motivieren. Gleichzeitig verliert der klassische Dienstwagen für bestimmte Gruppen an Bedeutung, während Wahlfreiheit und Kombinationsmöglichkeiten wichtiger werden.

Das bedeutet nicht, dass der Dienstwagen ausgedient hat – im Gegenteil. Aber er ist nur noch ein Baustein unter vielen. Unternehmen, die Mobilität ganzheitlich denken, schaffen individuelle Optionen statt starrer Modelle. Und genau das wird als Wertschätzung wahrgenommen.

Im Kontext des Fachkräftemangels kann Mobilität damit zu einem echten Differenzierungsmerkmal werden. Nicht als isolierter Benefit, sondern als Ausdruck einer modernen, mitarbeiterorientierten Personalpolitik.

Ein Aspekt, der in vielen Unternehmen unterschätzt wird, ist der Einfluss von Führung auf den Erfolg von Mobilitätskonzepten. Mobilität berührt Fragen von Kontrolle, Wertschätzung, Vertrauen, Flexibilität und Autonomie. Mobilitätskonzepte sollten deswegen mit Führungskräften gedacht und gelebt werden. Sie sind nicht nur Zielgruppe, sondern zentrale Multiplikatoren mit Vorbildfunktion. Ohne ein gemeinsames Verständnis von moderner Führung bleibt Mobilität ein Papiertiger.

Wo Führungskräfte beispielsweise Präsenz mit Leistung gleichsetzen, verlieren flexible Modelle an Akzeptanz – unabhängig davon, wie gut sie konzipiert sind. Wenn Unternehmen einerseits hybride Arbeit ermöglichen, andererseits aber wieder auf strikte Anwesenheit setzen, entsteht ein Widerspruch, der auch Mobilitätsangebote entwertet.

Vom Kostenblock zum strategischen HR-Instrument

Noch immer begegnet man in Unternehmen der Frage: „Müssen wir dafür wirklich Geld ausgeben?“ Dabei sind viele Mobilitätsbausteine längst vorhanden – nur oft fragmentiert und unkoordiniert. Dienstwagen, Jobtickets, Fahrradleasing, Reisekosten, Ladeinfrastruktur: All das ist faktisch bereits ein Mobilitätsbudget, wird aber selten als solches verstanden oder gesteuert. Die Instrumente existieren nebeneinander, ohne strategische Klammer.

Hier liegt eine große Chance für HR. Wer Mobilität bündelt, transparent macht und an HR-Ziele koppelt, schafft Klarheit und Akzeptanz. Mitarbeitende verstehen besser, was ihnen angeboten wird – und warum. Gleichzeitig lassen sich Kosten steuern und Wirkungen messen.

HR als Dirigent der Mitarbeitenden-Mobilität

Moderne Mobilität ist komplex. Sie erfordert rechtliches, technisches und organisatorisches Know-how. Niemand kann dieses Thema allein verantworten. Fuhrpark, Travel, Nachhaltigkeit, Finance und IT bleiben wichtige Partner. Doch die strategische Verantwortung liegt dort, wo die Perspektive der Mitarbeitenden verankert ist: bei HR.

HR wird damit zum Orchestrator eines Themas, das weit über Benefits hinausgeht. Es geht um Arbeitsmodelle, Führung, Kultur und Zukunftsfähigkeit. Unternehmen, die diesen Schritt gehen, erhöhen die Chance deutlich, dass Mobilitätskonzepte nicht nur beschlossen, sondern auch gelebt werden.

Erfolgreiche Mobilitätskonzepte entstehen nicht am Reißbrett, sondern im Dialog. Wer Mobilität als HR-Thema versteht, Mitarbeitende ernsthaft einbezieht und Führung mitdenkt, verwandelt Mobilität von einer operativen Aufgabe in einen strategischen Erfolgsfaktor. ■

AXEL SCHÄFER ist Geschäftsführer des Bundesverband Betriebliche Mobilität e. V. und Sprecher der FMFE Fleet and Mobility Management Federation Europe.

Vertrauen – der Aufbau

Foto: Kata Geibl

Wer nur auf Absicherung setzt, vergibt die Chance auf psychologische Sicherheit und ein verbindendes Teamgefühl, erklärt Karin Lausch. Ein Plädoyer dafür, das eigene Vertrauen zu stärken.

Von Karin Lausch

● Risiko ist reine Definitionssache. Das habe ich im Leben gelernt. Denn nur weil ich etwas als sehr riskant empfinde, heißt das noch nicht, dass es das auch ist oder dass es der Person neben mir auch so geht. Wie riskant mir etwas erscheint, hängt vor allem davon ab, wie ich in Sachen Vertrauen aufgestellt bin. Doch das ist nicht das Ende der Geschichte. Denn wenn Menschen zusammenkommen, greift noch ein zweiter Faktor. Welches Verhalten wir im Team und in der Führung erleben, entscheidet ebenfalls darüber, ob wir uns mutig verhalten oder nicht. Es entscheidet darüber, ob wir etwas als riskant empfinden. Wie groß ist mein Vertrauen darauf, nicht verurteilt zu werden? Wie sehr vertraue ich darauf, für das, was ich denke, fühle und einbringe, ernst genommen und gesehen zu werden? Wie groß ist mein Vertrauen darauf, dass andere hinter mir stehen und dass es sich lohnt, meine wahren Gedanken zu teilen? All das sind Fragen psychologischer Sicherheit.

Warum Absicherung psychologische Sicherheit schwächt

Vor Kurzem habe ich bei einem Wirtschaftsprüfer eine Keynote zum Thema Umgang mit Transformation und psychologische Sicherheit gehalten. In der Runde danach kam eine Frage auf, die in bestimmten Branchen oft gestellt wird: »Es geht uns doch gut und wir haben im Vergleich zu anderen Branchen sichere Arbeitsplätze. Warum trauen wir uns dann nicht, den Mund aufzumachen und mutiger zu sein?« In Banken, Versicherungen, in der Medizin, der Verwaltung oder anderen vermeintlich sicheren oder sehr sicherheitsorientierten Bereichen fehlt es meiner Erfahrung nach tendenziell häufiger an psychologischer Sicherheit als in weniger regulierten Unternehmen. Und es ist dort oft auch mit etwas mehr Aufwand verbunden, sie herzustellen. Wie kann das sein, wo doch zum Beispiel Startups faktisch viel weniger Sicherheit bieten als zukunftsorientierte Konzerne oder systemrelevante Infrastrukturen? Die Antwort ist paradox, aber einfach: weil das Bedürfnis nach Absicherung und ihre Notwendigkeit deutlich geringer sind. Wer schon mal in einer Bank, einer Versicherung, einem Krankenhaus oder in ähnlich stark regulierten Kontexten gearbeitet hat, weiß: Der Drang zur Absicherung ist groß. Kein Wunder, denn es gibt genügend gesetzliche Vorgaben, die uns dazu auffordern, alles zu prüfen. Und es gibt genügend Dinge, die auf dem Spiel stehen, wie die Gesundheit oder die Existenz der Menschen, für die das jeweilige Unternehmen da ist. Nur bleibt der Drang zur Absicherung nicht dort, wo er Sinn macht, sondern verbreitet sich wie ein Lauffeuer in der Unternehmenskultur. Absicherung ist ansteckend. Um abzusichern, kontrollieren oder mikromanagen wir. Das führt dazu, dass die Menschen, die kontrolliert werden, wiederum keine Fehler machen wollen. Die Angst vor Abstrafung, öffentlicher Blamage oder Ausgrenzung wächst, weshalb sich die Absicherungsmechanismen schnell auf alle übertragen. So mindern Absicherung und Kontrolle psychologische Sicherheit und führen zu noch mehr Absicherung und Kontrolle. Und gerade in einer Zeit wie der heutigen, in der wir krisenbedingt vermehrt zu Kontrollmechanismen greifen und Freiheiten bei der Arbeit einschränken, lässt sich das auch an Zahlen festmachen: Arbeitnehmende in Deutschland verlieren das Vertrauen in ihre Führungskräfte. »2019 vertrauten 49 Prozent ihrer Führungskraft uneingeschränkt. Nachdem der Wert im Jahr 2022 auf 41 Prozent gesunken war, ist er jetzt um 20 Prozentpunkte auf 21 Prozent abgestürzt.«Das Prinzip funktioniert in jedem Kontext, auch abseits der Arbeit. Stellen wir uns vor, wir sind mit unserem Freundeskreis essen. Und wir fühlen uns untereinander psychologisch sicher. Wir sprechen angeregt und lachen ausgelassen. Alle können so sein, wie sie sind, und niemand muss sich Gedanken machen, wie er oder sie gerade wirkt. Stellen wir uns jetzt vor, es käme jemand dazu, der die Aufgabe hat, uns beim Essen zu beobachten und sicherzustellen, dass bestimmte Verhaltensregeln beachtet werden. Wer einen Fehler macht, bekommt Minuspunkte und bei zwei Minuspunkten scheidet man aus. Die Person schaut uns auf die Finger und stellt sicher, dass alles nach Anordnung läuft. Wie sicher fühlen wir uns noch? Wie offen sprechen wir noch? Wie ausgelassen können wir sein? Die Situation ist nicht nur ein Stimmungskiller, sondern killt auch psychologische Sicherheit – und das noch vor dem Hauptgang. Und es kommt noch schlimmer. Wir fangen an, unser Verhalten anzupassen und uns exakt so zu benehmen, wie man es von uns erwartet. Wir fangen an, die Rolle zu spielen, die die beobachtende Person sehen will. Für den gleichen Effekt müsste sie noch nicht mal anwesend sein. Allein das Wissen um die Regeln, die Beobachtung und die Konsequenzen hat die gleichen Auswirkungen. Schon die Vorstellung einer solchen Situation führt bei den meisten Menschen sofort zu unangenehmen Gefühlen. Wir spüren unmittelbar, dass wir da nicht sein

wollen. Und bevor wir uns versehen, haben wir ihn wieder an, den kratzenden Pulli auf nackter Haut. Das soll nicht heißen, dass Regeln, Ordnung und qualitätssichernde Maßnahmen schlecht sind. Sie sind sogar überlebenswichtig. Würden wir bei der Arbeit keinen Regeln folgen, keine Norm festlegen oder niemals Konsequenzen spüren, würden wir im Chaos enden. Nichts würde mehr gelten. Unsere Lebensmittel wären nicht mehr sicher, wir könnten uns nicht auf die Straße trauen oder würden im Krankenhaus falsch behandelt werden. Unser System würde zusammenbrechen – und das ziemlich schnell. Es heißt aber, wir müssen uns darüber bewusst sein, dass es Umfelder gibt, in denen es grundsätzlich mehr Arbeit erfordert, psychologische Sicherheit herzustellen, weil die Rahmenbedingungen sie erschweren. Und es heißt, wir müssen unseren Umgang mit den Rahmenbedingungen hinterfragen. Denn in vielen regulierten Umfeldern erlebe ich übertriebene Kontrolle, die so intensiv wahrscheinlich gar nicht notwendig wäre. Unser Umgang mit den Rahmenbedingungen in der Führung entscheidet letztendlich darüber, wie sie sich auf unsere Teams auswirken. Vielleicht geben wir uns dem Kontrollwahn zu sehr hin, weil wir sehr sicherheitsbedürftig veranlagt sind. Weil es uns von Natur aus nicht so leicht fällt zu vertrauen. Das beeinflusst unser ganzes Leben. Martin K. W. Schweer leitet das Zentrum für Vertrauensforschung an der Universität in Vechta. Er spricht von der frühkindlichen Vertrauenserfahrung und unterscheidet zwischen sicher und unsicher gebundenen Kindern. »Je stärker Kinder die Erfahrung machen, dass sie geschützt sind und versorgt werden, umso sicherer gebunden fühlen sie sich.« Diese Bindungstheorie geht auf den Psychoanalytiker John Bowlby und seine Mitarbeiterin Mary Ainsworth zurück. Sie besagt, dass Säuglinge ein natürliches Bedürfnis nach Geborgenheit und Nähe durch ihre Bezugspersonen haben. Somit ist es die wichtigste Aufgabe der Bezugsperson, das Kind zu schützen und ihm die emotionale Zuwendung und Liebe zu geben, die es sucht. Fehlt uns dieses Urvertrauen, führt das dazu, dass es uns im Leben meist schwerfällt, uns in die Hände anderer zu begeben oder darauf zu vertrauen, dass die Dinge gut werden und sich regeln. Wir schätzen Risiken meist viel höher ein oder sehen deutlich mehr Risiken als andere. Das führt dazu, dass wir gern den Überblick haben, die Kontrolle behalten, auf Nummer sicher gehen, vorplanen und Risiken meiden. Aber nicht nur unsere frühkindlichen Erfahrungen prägen unser Vertrauen, sondern auch jede weitere Erfahrung im Leben. Wer schon zwei Mal vertraut hat und danach das Gefühl hatte, schwer enttäuscht worden zu sein, wird wahrscheinlich beim dritten Mal anders vorgehen. Ein stark reguliertes Umfeld, in dem Fehler auch noch unbedingt vermieden werden müssen, potenziert dann unser ohnehin schon ausgeprägtes Absicherungsbedürfnis – und das kann auch schnell zur Übertreibung führen. Kontrolle wird von der einst strukturellen Notwendigkeit zu einem persönlichen Bedürfnis und torpediert damit die Beziehung aller Beteiligten. Am eigenen Vertrauen zu arbeiten, ist deshalb einer der wichtigsten Hebel für psychologische Sicherheit im Team. Und daran können wir gut arbeiten. Vertrauen ist kein festgeschriebenes Persönlichkeitsmerkmal. Wer nicht vertrauen kann, hat nicht einfach Pech gehabt. Ich betrachte Vertrauen vielmehr als Fähigkeit. Denn was für eine Welt wäre es, wenn wir nicht lernen könnten, dass es auch anders geht? [...]

Vertrauen ist eine Entscheidung, die wir jederzeit treffen können. Wer von Grund auf nicht gut im Vertrauen ist, kann sich auch nicht einfach mit ein bisschen Inner Work um 180 Grad drehen. Und das sollte auch nie das Ziel sein. Denn egal was uns im Leben Schwierigkeiten bereitet, es ist ein Teil von uns und hat oft auch einen großen Anteil an unserer Persönlichkeit oder unseren Stärken. Aus unseren Herausforderungen entstehen auch immer wertvolle Qualitäten und Fähigkeiten, die wir ohne sie nicht hätten. Deshalb geht es nicht darum, jemand anderes zu werden, sondern die eigenen Besonderheiten anzunehmen und zu lernen, gut mit ihnen zu leben. Ich spüre mein fehlendes Vertrauen in vielen Momenten immer noch. Aber heute umarme ich die Angst vor dem Risiko und das Bedürfnis nach Sicherheit liebevoll und weiß, dass es okay ist. Und genau deshalb kann ich mich dann bewusst dazu entscheiden, Vertrauen zu schenken. Bei der Arbeit und in der Führung äußert sich das darin, dass ich maximale Freiheiten gebe und ganz viel Verantwortung gestalten lasse. Ich gehe Risiken ein, weil ich weiß, dass die Vorteile und Chancen viel größer sind als das, wovor ich mich fürchte.

Warum Risikobereitschaft psychologische Sicherheit fördert

Einer der wichtigsten Schritte im Kampf gegen die Angst vor dem Risiko ist der offene Umgang damit. Sich zu trauen, den Mund aufzumachen und Kontrollbedürfnisse oder fehlendes Vertrauen zu thematisieren, erfordert ohne Zweifel großen Mut – gerade wenn psychologische Sicherheit fehlt oder unsere Rolle uns aufzwingt, fehlerlos zu sein. Wir tabuisieren es bis heute, unserem Team von unseren Ängsten, unseren vermeintlichen Schwachstellen und Unvollkommenheiten zu erzählen. Wir wollen uns keine Schwäche erlauben, niemanden unsere Zweifel sehen lassen und nicht riskieren, dass uns jemand für unfähig hält. Aber erst wenn wir selbst unsere Muster beim Namen nennen, enttabuisieren wir den Umgang mit ihnen und können gemeinsam Wege finden, sie zu durchbrechen. Die Frage ist also, ob unsere Angst davor, uns zu zeigen, überhaupt begründet ist. In einer Workshop-Reihe habe ich deshalb ein Experiment durchgeführt. Normalerweise stellt man sich als Referentin mit allem vor, was man so kann. Das mochte ich noch nie. Ich wollte wissen, was mit den Teilnehmenden und unserer

KARIN LAUSCH ist Beraterin, Leadershipexpertin und Autorin. Dieser Text ist ein Auszug aus ihrem zweiten Buch „Feel Safe. Be Brave“.

„Feel Safe. Be Brave. Wie wir mit psychologischer Sicherheit besser zusammenarbeiten und mutiger entscheiden.“
Karin Lausch, Haufe Verlag, Februar 2026

gemeinsamen Arbeit passieren würde, wenn ich das Gegenteil täte. Ich stellte mich also in unterschiedlichen Workshops nicht mit meinen Auszeichnungen oder Erfolgen vor, sondern teilte meine Unvollkommenheiten. Ich gab zu, dass ich nach außen selbstbewusst wirke, in Wirklichkeit aber extrem kritisch mit mir bin. So sehr, dass ich meist denke, dass ich etwas gar nicht kann. Ich teilte unter anderem, dass ich zur Präkrastination neige und deshalb Dinge gern erledige, noch bevor sie anfallen. Dass sich das auf meinen Mental Load niederschlägt und mir dadurch das Gefühl von Belastung sehr vertraut ist. Und ich teilte, dass ich zwar perfekt funktioniere, aber dieses Leistungsmuster auch dazu führt, dass ich mich zu wenig um mich selbst kümmere. Die Wirkung war immer die gleiche: Die Teilnehmenden öffneten sich ebenfalls. Sie entspannten sich sofort und wir konnten schnell sehr tief und kreativ in die Themen eintauchen, weil von jetzt auf gleich psychologische Sicherheit entstanden war. Diese positiven Effekte von Verletzlichkeit auf Beziehung, Mut und Kreativität lassen sich sogar wissenschaftlich nachweisen. Leigh Thompson, Elizabeth Ruth Wilson und Brian Lucas von der Kellogg School of Management erforschten, ob man Menschen auch schon vor der eigentlichen Ideenfindung auf ein besseres Brainstorming vorbereiten kann. In ihrem ersten Experiment baten sie einen Teil der Teilnehmenden, einen Moment zu beschreiben, bei dem ihnen in den letzten Monaten etwas peinlich gewesen war. Die anderen Teilnehmenden sollten einen Moment beschreiben, in dem sie stolz gewesen waren. Im Anschluss sollten alle Teilnehmenden über die Verwendungsmöglichkeit einer Büroklammer nachdenken. Bewertet wurden die Menge der erfundenen Anwendungsalternativen und die Breite des Ideenspektrums, also die Kreativität in der Unterschiedlichkeit der Möglichkeiten. Das Ergebnis war: Die Teilnehmenden mit den peinlichen Geschichten schnitten bei beiden Kriterien deutlich besser ab. Daraufhin wurde ein zweites Experiment durchgeführt, um zu erforschen, wie sich diese Dynamik innerhalb einer Gruppe auswirken könnte. Menschen aus dem Management verschiedener Unternehmen wurden nach dem Zufallsprinzip in kleine Teams eingeteilt. Die eine Hälfte sollte sich gegenseitig von peinlichen Momenten aus den letzten Monaten berichten, die andere Hälfte der Teams erzählte von Momenten, in denen sie auf etwas stolz waren. Die Teams mit den peinlichen Geschichten waren zunächst etwas verhalten, bis irgendwer den Anfang machte und loslegte. Innerhalb weniger Minuten brach innerhalb dieser Teams gelöstes Lachen aus. Die Teams, die sich gegenseitig von Momenten erzählen sollten, in denen sie auf etwas stolz waren, kamen zwar sofort ins Gespräch, gelacht wurde allerdings nicht, sondern gerade mal höflich genickt. Die Verletzlichkeit hatte im Vergleich zu den Erfolgsberichten also eine viel positivere Beziehungsdynamik geschaffen. Im anschließenden Brainstorming sollten alle Teams so viele ungewöhnliche Anwendungsalternativen für einen Karton finden wie möglich. Wieder wurden die Ideen der Teams nach Menge und Ideenspektrum bewertet. Die Teams, die ihre peinlichen Geschichten geteilt hatten, lieferten 26 Prozent mehr Ideen in 15 Prozent mehr Anwendungskategorien als die Teams, die ihre Erfolgsmomente geteilt hatten. Die gezeigte Verletzlichkeit führte also zu besseren Beziehungen und mehr Kreativität. Unsere Angst davor, Verletzlichkeit zu zeigen, ist fast immer unbegründet. In der Realität habe ich noch nie jemanden erlebt, der sie als Schwäche oder Unfähigkeit ausgelegt hat. Noch nie wurde es jemandem zum Verhängnis. Im Gegenteil. Die Dinge offen auszusprechen, erzeugt eine tiefe Verbindung und schafft einen dieser menschlichen Momente, die uns lange in Erinnerung bleiben, weil sie einen Unterschied machen. Menschen empfinden Wertschätzung, aufrichtiges Verständnis und den echten Willen zu unterstützen, wo sie können. Letztendlich kann ein Team sogar nur dann funktionieren, wenn es die individuellen Unvollkommenheiten der Teammitglieder kennt, damit das Kollektiv die Schwächen der Einzelnen ausgleichen kann. Das geht aber nur, wenn alle darüber sprechen und die Schwächen transparent sind. Und seien wir mal ehrlich: Es ist ja nicht so, als wüsste unser Team nicht schon längst, was unsere Schwächen sind. Immerhin muss es sie täglich ausbaden. Aber erst wenn wir sie aussprechen, enttabuisieren wir sie und können gemeinsam lernen, gut mit ihnen zu arbeiten. Und erst dann wird auch unser Team sich öffnen und bereitwillig die eigenen Schwächen preisgeben. Denn erst wenn wir Vertrauen schenken, steigt die psychologische Sicherheit. ▬

Vertrauen ist kein festgeschriebenes Persönlichkeitsmerkmal. Ich betrachte Vertrauen vielmehr als Fähigkeit.

Die große Leistungs-ambivalenz

Wer heute mehr Leistung fordert, sollte verstehen, unter welchen Bedingungen Mitarbeitende bereit sind, die Extrameile zu gehen.

Von Silvia Hänig

„Playtime is over“, titelte der Business Insider im vergangenen September – gemeint war der Beginn einer spürbar härteren Performancekultur in den Büros der US-Techkonzerne. Auch in Deutschland ist der Ton rauer geworden. In Vorstandsetagen ebenso wie auf der politischen Bühne wird zunehmend die Frage gestellt, ob der Leistungswille der Beschäftigten mit den wirtschaftlichen Herausforderungen noch Schritt hält. Die Forderung kommt nicht von ungefähr. Angesichts anhaltender Konjunkturschwäche stehen Wirtschaft und Politik unter erheblichem Handlungsdruck: Fachkräftemangel, steigende Kosten für die sozialen Sicherungssysteme und ein verschärfter internationaler Wettbewerb setzen den Standort Deutschland unter Zugzwang. Entsprechend klartextig fällt in letzter Zeit die politische Botschaft aus: Wer mehr arbeiten kann, soll dies bitte auch tun, und wenn möglich nicht aus „Lifestylegründen“ in Teilzeit gehen. Denn diesen gesellschaftlichen Luxus könne sich Deutschland nicht mehr leisten. Auch in vielen Unternehmen wird der Leistungsappell lauter, wenn auch aus anderen Motivlagen. Wirtschaftlicher Hintergrund ist, dass die erhofften Produktivitätszuwächse der vergangenen Jahre vielfach hinter kräftigen Lohnsteigerungen zurückgeblieben sind. Ein zunehmender Kosten- und Wettbewerbsdruck zwingt viele Betriebe daher zu einem strikteren Kurs mit mehr Fokus auf Output, Effizienz und messbare Ergebnisse.

Leistung neu denken: Vom Befehl zur Bedingung

Doch dieser plötzlich hochgefahrene Leistungsanspruch lässt sich heute nicht mit der Brechstange durchdrücken, wie noch vor einigen Jahrzehnten. Damals gab der Vorgesetzte nach industriellen Maßstäben die Marschrichtung vor, der Mitarbeiter führte diszipliniert aus. Wer tat, was ihm aufgetragen wurde, galt als leistungsfähig, und erfüllte damit die Erwartungen des Systems. Das ist heute deutlich komplizierter. Denn was genau unter Leistung verstanden wird, wie sie entlohnt oder gesteigert werden kann, ist von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig. „Leistung wird deutlich weniger als individuelle Tugend oder moralische Pflicht verstanden, sondern stärker als kontextabhängiges Ergebnis von Arbeitsbedingungen,“ so Professorin Dr. Jutta Rump, Studieninitiatorin und Leiterin des Instituts für Employability (IBE).

Mit anderen Worten: Die Leistungsmaßstäbe von damals sind heute längst überholt und gehen daher am eigentlichen Kern des Problems vorbei. Genau das macht es so herausfordernd, „mal eben“ bewerten und beurteilen zu wollen, warum Menschen mehr leisten müssen. Dabei ist jetzt genau der richtige Zeitpunkt, darüber zu sprechen, wie Unternehmen den richtigen Anpack für mehr Leistungsbereitschaft hinbekommen. Dafür müssen sie sich aber vor allem den Arbeitskontext und die Rahmenbedingungen vorknöpfen, unter denen Leistung entstehen kann oder gebremst wird.

Der Frage, warum es Unternehmen so schwerfällt, mehr Leistung einzufordern, sind der Personaldienstleister Hays und das Institut für Employability (IBE) wissenschaftlich nachgegangen. Befragt wurden rund 900 Entscheider aus Geschäftsführung, Personalmanagement und Fachbereichen in der DACH-Region. Ziel der Untersuchung war es, Leistung nicht nur abstrakt zu diskutieren, sondern realistisch bewertbar zu machen. Im Fokus standen dabei drei zentrale Dimensionen: Wie wird Leistung definiert? Wie schätzen Menschen ihre eigene Leistungsfähigkeit im Verhältnis zu ihrer Leistungsbereitschaft ein? Und welche Faktoren führen dazu, mehr oder weniger zu leisten? Kurz gesagt: Die Studie untersucht, unter welchen Bedingungen Beschäftigte zur Höchstform auflaufen – und wann sie bewusst oder unbewusst auf Abstand gehen.

Leistung zwischen Anspruch und Überforderung

Ein zentrales Ergebnis: Leistung ist gesellschaftlich ambivalent besetzt. Genau diese Ambivalenz spiegelt sich in den Unternehmen wider. Zwar gilt Leistung für viele Befragte weiterhin als

legitime Grundlage für Entlohnung (45 Prozent). Auch Fleiß und Leistung haben eine hohe identitätsstiftende Bedeutung und genießen einen festen Stellenwert in der Gesellschaft (jeweils 41 Prozent). Gleichzeitig wächst jedoch die Skepsis: 43 Prozent der Befragten nehmen eine gesellschaftliche Erwartung ständiger Leistungssteigerung wahr, 42 Prozent sehen einen übermäßigen Leistungsdruck als Kehrseite des starken Leistungsfokus. Leistung wird also geschätzt, gleichzeitig auch als Belastung empfunden.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass finanzielle Vergütung für viele der stärkste Leistungshebel bleibt: 51 Prozent der Befragten nennen sie als entscheidenden Faktor. Wer gute Arbeit leistet, soll dafür auch gut bezahlt werden – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Ebenso zählen klassische Tugenden wie Fleiß (41 Prozent) und Disziplin (38 Prozent) weiterhin zu einem verbreiteten Leistungsverständnis. Doch die Studie macht auch deutlich: Wer sich ausschließlich über Abarbeiten, Pflichterfüllung und Durchhaltevermögen definiert, wird nicht automatisch erfolgreich, sondern läuft Gefahr, sich zu überlasten und auszubrennen.

Moderne Arbeitskulturen haben auf diese Entwicklung reagiert. Sie lösen sich zunehmend von einem Leistungsverständnis, das Beschäftigte primär auf ihr Funktionieren reduziert, und setzen stärker auf Rahmenbedingungen, die nachhaltige Leistungsfähigkeit ermöglichen – statt kurzfristiger Leistungsmaximierung um jeden Preis.

Fordern ohne Fördern: Ein Führungsproblem

Wer möchte, dass sich seine Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen und im Team wohlfühlen, bietet flexible Arbeitsmodelle oder Work-Life-Balance, damit sie sich angemessen vom Stress durch eine hohe Arbeitsdichte erholen können, an. „Leistungsfähigkeit entsteht nicht durch permanente Anspannung, sondern durch Balance zwischen Anforderung und Erholung, weiß Jutta Rump. Genau in diesen scheinbar konträren Überzeugungen sieht sie das Dilemma der aktuellen Leistungsdebatte. „Dort, wo Leistung weiterhin eingefordert wird, ihre Voraussetzungen jedoch als unklar, unfair oder überfordernd erlebt werden, entsteht ein normativer Konflikt.“ Ihrer Ansicht nach wird Leistung dann nicht mehr sachlich verhandelt, sondern als Frage von persönlichem Einsatz oder Leistungswillen auf der einen Seite und als Frage von Überforderung, Ausbeutung oder Ungerechtigkeit auf der anderen Seite verstanden. „Die Debatte verschiebt sich damit von der Gestaltung von Arbeit in zur Bewertung von Personen.“

Insbesondere für Unternehmensleitungen und HR-Entscheider scheint der Leistungsbegriff stärker individuell konnotiert: Jeder Einzelne muss sich einfach nur etwas mehr am Riemen reißen. Laut HR-Report messen 43 Prozent der Unternehmensleitenden und 48 Prozent der HR-Verantwortlichen dem deutlich mehr Bedeutung bei als die Befragten aus den Fachbereichen. Entsprechend größer ist auch ihre Bereitschaft, die berühmte „Extrameile“ einzufordern, während nur 32 Prozent der Mitarbeitenden bereit sind, diesen Mehraufwand zu leisten.

Gleichzeitig offenbart sich ein deutlicher Widerspruch: Obwohl Leistung in Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, wird sie vielerorts nur unzureichend gefördert. Statt gezielt in Motivation oder Entwicklungsmöglichkeiten zu investieren, dominiert häufig ein Führungsstil, der auf Druck ausgerichtet ist. Von einer systematischen Förderung des Engagements sind viele Betriebe noch weit entfernt. Lediglich 28 Prozent der Befragten erkennen intern entsprechende Ansätze. Aber wer sich um eine motivierte Belegschaft kümmert, erntet auch eine höhere Leistungsbereitschaft. Das bestätigen 38 Prozent der Studienteilnehmer. Umgekehrt gilt jedoch ebenso: Wer fordert, ohne zu fördern, riskiert eine sinkende Leistungsbereitschaft.

Miriam Mertens, Geschäftsführerin von Deepskill, beschäftigt sich im Kontext resilienter Arbeitswelten intensiv mit einer zeitgemäßen Performancekultur. „Ebenso wie gute Leistungen gezielt incentiviert und sichtbar wertgeschätzt werden müssen, brauchen auch unzureichende Leistungen klar erkennbare Konsequenzen. Das ist Aufgabe der Führung. Sie sollte in der Lage sein, Ziele und Erwartungen explizit zu formulieren, statt sie stillschweigend vorauszusetzen oder jede Erwartung top-down detailliert vorgegeben zu bekommen,“ betont sie.

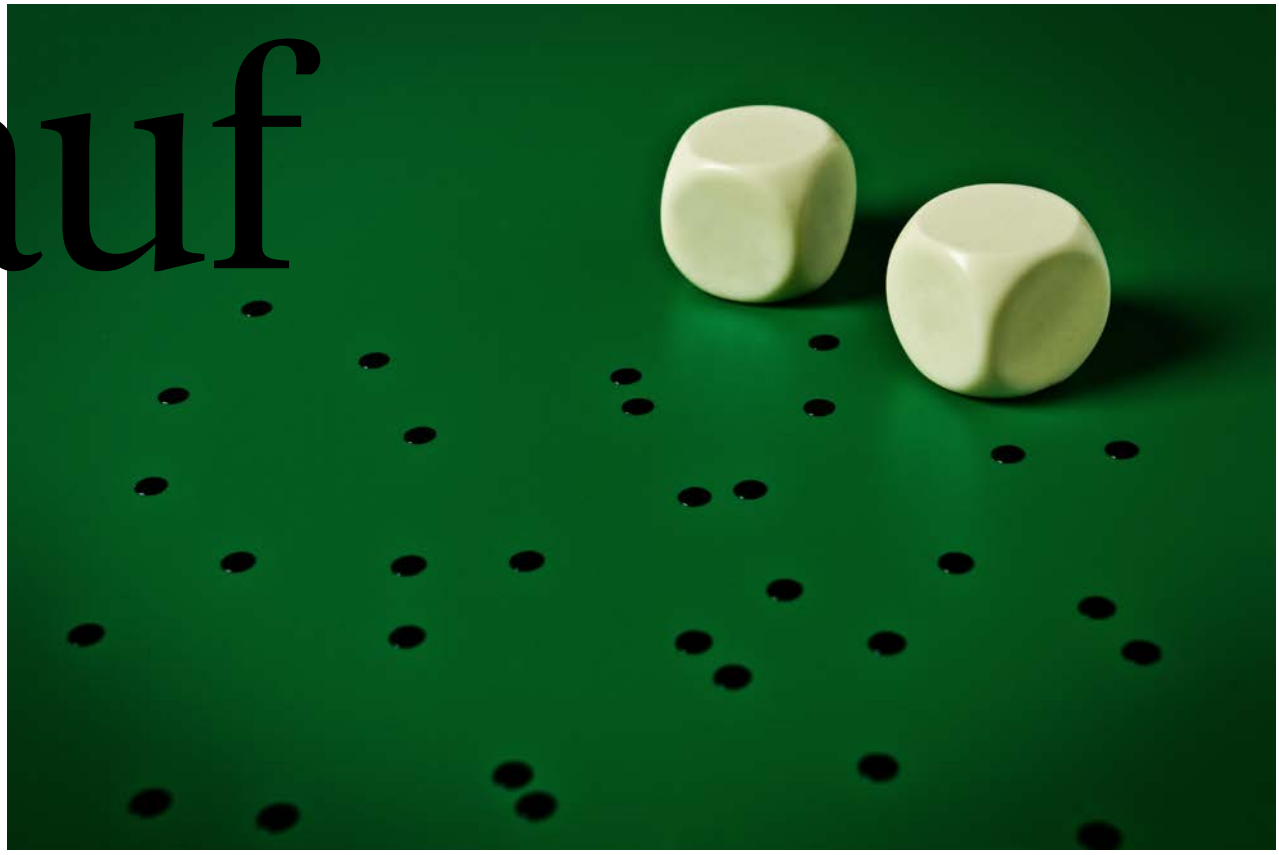
Doch genau das ist keineswegs selbstverständlich. Auch von Führungskräften wurde Leistungsfähigkeit lange Zeit als gegeben vorausgesetzt. Ihr Fokus lag nahezu ausschließlich auf Effizienzsteigerung, um immer ambitioniertere Unternehmensziele zu erreichen. Für Anerkennung und Wertschätzung blieb meist keine Zeit. Hintergrund: Steigende Performanceerwartungen bei schrumpfenden Ressourcen. Der Vorgesetzte ließ sich nur dann blicken, wenn es Probleme gab. Das alles hat dazu geführt, sich immer mehr darauf zu konzentrieren, was einzelne Mitarbeitende abliefern, anstatt Arbeitsbelastungen systematisch abzufedern. Auch strukturell wurde es vernachlässigt die Organisation auf ein modernes Leistungsverständnis zu trimmen.

39 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, sich mehr ins Zeug zu legen, wenn sich die Führungskräfte für ihre Entwicklung interessieren würden und sich auch für ihre Interessen einsetzen könnten. Miriam Mertens kennt auch die andere Seite der Medaille: „Hohe Taktung, kritische Kundensituationen oder Entscheidungsdruck werden heute deutlich schneller als außergewöhnlich stressig empfunden.“ Bekommt man allerdings mit, dass immer nur dieselben im Unternehmen befördert und wertgeschätzt werden oder sogar Vetternwirtschaft ihr Unwesen treibt, empfinden das 53 Prozent als den größten Bremsklotz für ihre Leistungsbereitschaft.

Laut Jutta Rump sind diese Ergebnisse ein klares Indiz dafür, dass zwischen Leistung und Chancen kein unmittelbarer Zusammenhang mehr besteht. „Dieser Zusammenhang hat an Eindeutigkeit verloren. Leistung wird zwar weiterhin als wichtig angesehen, aber nicht mehr als verlässlicher Garant für Entwicklung, Aufstieg und Anerkennung.“ Das zeigt, um ein positives Leistungsverhalten zu erreichen, bedarf es deutlich mehr als Top-Down-Ansagen. Führungskultur, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung spielen ebenso eine entscheidende Rolle wie Aufgabeninhalte und Arbeitsbedingungen. ■

SILVIA HÄNIG ist Kommunikationsberaterin und Expertin für People-Strategien und Employer Relations.

Alles auf Null



Von Patrick Maloney

Foto: Giuseppe Colarusso

Mitbestimmung lebt von der Fähigkeit der Beteiligten, gemeinsam Lösungen zu finden – nicht allein von Regelungen. Betriebsratswahlen sind daher mehr als ein formaler Akt. Sie bieten die Chance, die Sozialpartnerschaft neu auszurichten. Wie es gelingt, den Übergang in eine neue Amtszeit bewusst zu gestalten.

● Vor mehreren Jahren habe ich die Verantwortung für HR-Grundsatzfragen in einer Konzerngesellschaft übernommen – und damit auch für die Beziehungen zur Arbeitnehmervertretung. Mein Einstieg fiel in eine Phase, in der die Sozialpartnerschaft faktisch blockiert war. Kurz zuvor hatte ein neuer Personalleiter sein Amt angetreten – nachdem sein Vorgänger über Jahre Vertrauen verspielt und verbrannte Erde hinterlassen hatte. Der Betriebsrat begegnete dem Arbeitgeber mit ausgeprägter Skepsis, bestand konsequent auf Schriftform und rechtliche Absicherung – aus seiner Perspektive nachvollziehbar, aus Unternehmenssicht jedoch hochgradig ineffizient. Denn das Unternehmen stand vor tiefgreifenden Veränderungen: dem Outsourcing ganzer Organisationseinheiten, erheblichen strukturellen Anpassungen sowie hohem Zeit- und Entscheidungsdruck.

Die Ausgangsposition für den Weg zu tragfähigen, pragmatischen Lösungen war alles andere als gut. Schnell wurde klar: Bevor über Inhalte gesprochen werden konnte, musste Vertrauen aufgebaut werden. Gemeinsam mit dem neuen Personalleiter suchten wir das Gespräch mit dem Gesamtbetriebsrat – das Ergebnis war eine Regelabsprache zur Zusammenarbeit. Sie definierte verbindliche Prinzipien, regelte Informationsflüsse, Beteiligungsformate und die Teilnahme der Arbeitgebervertreter an Gremien – klar, konkret und bewusst über gesetzliche Selbstverständlichkeiten hinausgehend. Der GBR-Vorsitzende und ich versendeten diese Vereinbarung gemeinsam an alle Betriebsratsvorsitzenden der Gesellschaft. Sie wurde zur Charta unserer Betriebspartnerschaft – und zum Ausgangspunkt einer bemerkenswert konstruktiven Zusammenarbeit unter nicht immer einfachen Rahmenbedingungen.

Diese Erfahrung prägt meine Perspektive bis heute. Denn sie zeigt: Pragmatische Lösungen entstehen nicht durch buchstabengetreue Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes, sondern durch Vertrauen und Rollenklarheit. Beides ist gestaltbar. Und es gibt zwei Anlässe, die besonders geeignet sind, die Zusammenarbeit auf neue Füße zu stellen: personelle Veränderungen auf Arbeitgeberseite und Betriebsratswahlen.

Mehr als ein Wahltermin: ein strategischer Neustart

Betriebsratswahlen sind ein fester Termin im Kalender mitbestimmter Unternehmen in Deutschland. Sie kommen verlässlich alle vier Jahre – dieses Jahr ist es wieder so weit. Allzu oft werden sie jedoch auf ihre formale Dimension reduziert. Dabei könnten sie weit mehr sein: ein strategischer Neustart.

Mit den Wahlen endet eine Amtszeit – und eine neue beginnt. Unabhängig davon, wie groß die personellen Veränderungen in den Betriebsratsgremien tatsächlich sind, entsteht ein Moment der Neujustierung. Routinen geraten ins Wanken, Erwartungen werden überprüft, Spielräume neu vermessen. Genau hier entscheidet sich, ob die kommenden vier Jahre von Misstrauen und Konfrontation oder von Gestaltungswillen und Zusammenarbeit geprägt sein werden.

Meine Überzeugung ist klar: Jedes Unternehmen bekommt den Betriebsrat, den es verdient. Nicht im Sinne einer Schuldzuweisung, sondern als Spiegel der organisationalen Kultur. Die Art, wie Führung, HR und Unternehmensleitung Mitbestimmung leben, beeinflusst, welche Menschen sich engagieren, mit welchem Selbstverständnis sie antreten – und wie konfrontativ oder konstruktiv die Zusammenarbeit am Ende ausfällt.

Bereits vor den Betriebsratswahlen haben Unternehmen einen begrenzten, aber wirkungsvollen Gestaltungsspielraum. Nicht im Sinne unzulässiger Wahlbeeinflussung – diese ist zu Recht tabu. Sehr wohl aber, indem sie Haltung zeigen und kulturelle Signale senden. Eine sachliche, wertschätzende Begleitung der Wahl, die das Ehrenamt ernst nimmt und Mitbestimmung als

Teil gelungener Governance begreift, zeigt Wirkung. Sie signalisiert: Der Betriebsrat ist kein Gegner der Unternehmensführung, sondern Teil einer institutionellen Kräftebalance. Dazu gehört auch, Mitarbeitende ausdrücklich zu ermutigen, sich an der Wahl zu beteiligen – nicht nur als Wählerinnen und Wähler, sondern auch als Kandidatinnen und Kandidaten.

Das ist keine Einflussnahme auf Personen oder Listen – es ist Ausdruck einer Führungs- und Unternehmenskultur. Und diese Kultur prägt, wer Verantwortung übernimmt – und wie die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber ausfällt.

Gesetzlicher Anspruch – und seine strukturellen Grenzen

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist nicht nur wünschenswert, sondern auch gesetzlich festgeschrieben in § 2 Satz 1 BetrVG. Das klassische Modell betrieblicher Mitbestimmung basiert dabei auf stabilen, klar abgegrenzten Betrieben, planbaren Organisationsstrukturen und weitgehend homogenen Belegschaften. Diese Voraussetzungen sind heute jedoch kaum noch gegeben. Daraus ergeben sich fünf strukturelle Herausforderungen, die verdeutlichen, warum ein reines Festhalten am Gesetzestext des BetrVG nicht ausreicht:

- Informationsproblem: Wertschöpfung verteilt sich über Standorte, Funktionen und externe Partner. Der „Betrieb" verliert als alleiniger Bezugsrahmen an Bedeutung.
- Zugriffsproblem: Temporäre Teams, Projektarbeit und hybride Workforce-Modelle entziehen sich klassischen Zuständigkeiten.
- Geschwindigkeitsproblem: Unternehmen entscheiden mit Unterstützung von KI in Echtzeit – Mitbestimmung folgt häufig noch formalen Rhythmen der analogen Ära.
- Substitutionsproblem: Technologie ermöglicht direkte Mitarbeiterpartizipation und stellt kollektive Vertretungsformen vor neue Legitimationsfragen.
- Legitimationsproblem: Heterogene Beschäftigungsrealitäten und individualisierte Bedürfnisse erschweren das Sprechen „mit einer Stimme".

Diese Entwicklungen lassen sich nicht wegregulieren. Sie machen deutlich: Entscheidend ist nicht das Gesetz allein, sondern die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Betriebsparteien.

Die Vertrauenspyramide: moderne Formen der Zusammenarbeit, starkes Fundament

Unternehmen stehen unter massivem Veränderungsdruck: Digitalisierung, neue Technologien, Fachkräftemangel, geopolitische Unsicherheiten. Das verlangt Geschwindigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Gestaltungskraft. Eine Mitbestimmung, die primär reagiert und den Status quo erhält, stößt dabei strukturell an ihre Grenzen.

Ziel muss es sein, dass Mitbestimmung und Beteiligung „zur Schwung- und Drehscheibe für die Gestaltung der personalpolitischen Handlungsfelder werden", wie es Prof. Dr. Rolf Reppel, langjähriger Arbeitsdirektor im Thyssenkrupp-Konzern, treffend formuliert hat. Mitbestimmung lebt dabei nicht allein von institutionellen Regelungen, sondern von der Einigungsfähigkeit der Akteure. Paragrafen sind wichtig – für den betrieblichen Erfolg jedoch nicht ausreichend. Entscheidend ist eine Kultur des Aushandelns, der Verständigung und des gemeinsamen Ringens um Lösungen.

Vertrauen ist kein abstrakter Wert, sondern ein Systemzustand. Um ihn greifbar zu machen, spreche ich von einer Vertrauenspyramide. An ihrer Spitze stehen moderne Formen der Zusammenarbeit: lebende Betriebsvereinbarungen, informelle Beteiligungsformate, flexible Regelabsprachen. Sie ermöglichen Geschwindigkeit, reduzieren Eskalationen und erhöhen die Qualität von Entscheidungen.

Diese Spitze trägt jedoch nur, wenn das Fundament stabil ist: Klarheit über Rollen, Erwartungen, Informationsflüsse und Eskalationsmechanismen – über das Spielfeld, die Spieler und die Spielregeln jenseits dessen, was das BetrVG ohnehin regelt. Und genau das sollte nach den Betriebsratswahlen zum Thema gemacht werden.

Neue Amtszeit, neue Spielräume

Ob nach der Wahl viele neue Mitglieder ins Gremium einziehen oder weitgehend personelle Kontinuität besteht, ist zweitrangig. Entscheidend ist: Die personellen Weichen für die kommenden vier Jahre sind gestellt. Jetzt gilt es, die Zusammenarbeit zu gestalten. Wer einfach weitermacht wie bisher, verfestigt bestehen-

Reset-Workshop – die zentralen Erfolgsfaktoren

Timing: Durchführung zeitnah nach der Betriebsratswahl, bevor alte Routinen wieder greifen

Arbeitsfähigkeit des Gremiums: Bei internen Konflikten im Betriebsrat zunächst ein Betriebsrats-internes Klärungsformat vorschalten

Die richtigen Beteiligten: Teilnahme der relevanten Entscheidungsträger auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (inkl. Geschäftsführung/Vorstand)

Klarer Fokus: Nicht Sachthemen, sondern die Zusammenarbeit, Rollen und Spielregeln stehen im Mittelpunkt

Vertrauensschutz: Geschützter Rahmen, Vertraulichkeit und keine unmittelbare Verwertungslogik im Tagesgeschäft

Neutrale Moderation: Extern oder intern, aber mit ausreichender Distanz und Autorität, um Machtasymmetrien auszubalancieren

Verbindliche Ergebnisse: Dokumentierte Prinzipien, Prozesse und Vereinbarungen als Referenzrahmen für den Alltag

Anbindung an die Unternehmensrealität: Einordnung der Zusammenarbeit in die strategischen Herausforderungen des Unternehmens

Follow-up: Klare Vereinbarung, wie Ergebnisse überprüft, weiterentwickelt und bei Bedarf nachjustiert werden

de Muster. Wer bewusst innehält, ermöglicht neue Spielräume. Nach Betriebsratswahlen ist der Druck hoch, schnell wieder ins Tagesgeschäft einzusteigen. Gerade deshalb ist ein bewusster Gegenakzent sinnvoll. Noch bevor operative Routinen greifen, sollte Raum für Reflexion geschaffen werden. Dafür eignet sich ein gemeinsames Offsite-Event von HR, Labour Relations und gegebenenfalls dem Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung mit dem neu konstituierten Betriebsrat.

Ich spreche in diesem Zusammenhang gerne von einem „Reset-Workshop". So wie ein Neustart des Computers den Arbeitsspeicher löscht und das Betriebssystem neu lädt, kann ein solcher Workshop dazu beitragen, dass Programme wieder schneller und störungsfrei laufen – und die Sozialpartnerschaft eine neue Qualität erreicht. Im Fokus steht dabei nicht das nächste Regelungsvorhaben, sondern die Zusammenarbeit selbst:

- Wie haben wir bisher miteinander gearbeitet?
- Wo waren wir konstruktiv, wo ineffizient?
- Welche Muster haben uns geholfen – welche gebremst?
- Wie wollen wir künftig miteinander umgehen?
- Welches gemeinsame Selbstverständnis ist die Basis für unsere Zusammenarbeit?

Ergänzend bietet sich ein Blick auf die strategischen Herausforderungen des Unternehmens an. Auch eine gemeinsame Themenliste für das kommende Jahr hat sich bewährt. Externe Moderation oder eine neutrale interne Begleitung ist dabei hilfreich – nicht zuletzt, um Rollenklarheit zu sichern und ein ausgewogenes Kräfteverhältnis zu gewährleisten.

Erst die Grundlagen schaffen, dann neu starten

Der Erfolg eines Reset-Workshops setzt voraus, dass das Betriebsratsgremium arbeitsfähig ist. Bei internen Konflikten oder starken personellen Umbrüchen ist ein vorgelagerter interner Workshop des Betriebsrats sinnvoll. Erst auf dieser Basis entfaltet ein gemeinsames Format mit dem Arbeitgeber seine Wirkung.

Ebenso entscheidend ist die Frage, wer am Tisch sitzt. Fehlen zentrale Akteure – etwa Geschäftsführung oder Vorstand –, bleiben die Ergebnisse oft begrenzt. Ich habe selbst erlebt, wie sich HR und Betriebsrat in einem Workshop offen austauschten, bis deutlich wurde, dass die eigentlichen Spannungen nicht zwischen diesen beiden Betriebsparteien lagen, sondern im Verhältnis zur Unternehmensleitung – und teils auch zwischen Vorstand und HR. In solchen Fällen ist eine vorgelagerte Klärung unabdingbar.

Verbindlichkeit schaffen, Führung übernehmen

Ein Reset wirkt nur nachhaltig, wenn er zu verbindlichen Ergebnissen führt: zu klaren Prinzipien, abgestimmten Prozessen und belastbaren Vereinbarungen. In einer Sozialpartnervereinbarung festgehalten, entsteht ein Referenzrahmen für den Alltag – so wie ich ihn eingangs beschrieben habe. Nicht zuletzt entscheidet sich die Qualität der Sozialpartnerschaft im Führungsalltag. Führungskräfte sind das Scharnier zwischen Unternehmensleitung, HR und Betriebsrat. Ihr Verhalten prägt, ob Mitbestimmung als konstruktiv oder belastend erlebt wird.

Gerade nach Betriebsratswahlen ist gezielte Unterstützung wichtig. Neue Führungskräfte müssen mit der gelebten Mitbestimmungskultur des Unternehmens vertraut gemacht werden: Was bedeutet Mitbestimmung hier konkret? Welche Erwartungen gibt es an Führung? Und an wen kann man sich wenden, wenn Fragen oder Unsicherheiten auftreten?

Ebenso wichtig ist die Begleitung jener Führungskräfte, die nach den Wahlen erstmals einen Betriebsrat im eigenen Team haben. Für viele ist das Neuland. Typische Fragen lauten: Wie gehe ich damit um, ohne Fehler zu machen? Wie stelle ich sicher, den Betriebsrat weder schlechter noch besser zu stellen als andere Beschäftigte? Wie bleibe ich handlungsfähig und rechtssicher – und zugleich im Dialog?

Bewährt haben sich gemeinsame Formate von HR- und Betriebsratsvertretern. Wenn beide Seiten gemeinsam über Rechte, Pflichten, Rollen und gewünschte Zusammenarbeit informieren, entsteht Orientierung – und Vertrauen. Zugleich wird deutlich: Sozialpartnerschaft ist keine juristische Spezialdisziplin, sondern eine konkrete Führungsaufgabe im Alltag.

Konfliktfähigkeit statt Konfliktvermeidung

Oft wird gute Sozialpartnerschaft mit Harmonie verwechselt. Doch darum geht es nicht. Karl-Heinz Briam, früherer Personalvorstand von Volkswagen, brachte es einmal auf diese Formel: „Wo Harmonie existiert, herrscht entweder der Vorstand über den Betriebsrat – oder er hat Angst vor ihm."

Gute Sozialpartnerschaft bedeutet nicht, Konflikte zu vermeiden. Sie bedeutet, Konflikte auszuhalten, zu strukturieren und bearbeitbar zu machen. Interessengegensätze lassen sich nicht immer auflösen. Aber es gilt zuzuhören, sich in die Perspektive des anderen zu versetzen – und vor allem sicherzustellen, dass der Gesprächsfaden nicht abreißt.

Dafür braucht es Verfahren, Rituale und Formate, die auch im Konflikt tragen. Und eine Haltung, die Unterschiedlichkeit nicht als Störung, sondern als Ausgangspunkt gemeinsamer Lösungen begreift.

Fazit: Vertrauen bewusst herstellen

Betriebsratswahlen sind kein administrativer Pflichttermin. Sie sind ein strategischer Haltepunkt. Die Zusammensetzung des Gremiums lässt sich durch den Arbeitgeber allenfalls indirekt beeinflussen – die Qualität der Sozialpartnerschaft hingegen sehr direkt.

Wer Betriebsratswahlen dafür nutzt, investiert nicht in oberflächliche Harmonie, sondern in Handlungsfähigkeit. In eine Mitbestimmung, die gestaltet statt blockiert. Und in eine Zusammenarbeit, die Vertrauen nicht voraussetzt, sondern bewusst herstellt – so wie ich es vor mehreren Jahren erlebt habe, als eine einfache Regelabsprache den Anfang machte und den Grundstein für etwas legte, das weit über eine Amtszeit hinaus trug. ▬

PATRICK MALONEY ist Senior Principal bei Mercer. Er kennt Mitbestimmung aus drei verschiedenen Perspektiven: als Referent des Konzernbetriebsrats eines DAX-40-Unternehmens, als Leiter HR-Grundsatzfragen und als Berater von CHROs, Personalbereichen und Arbeitnehmervertretungen.

Wo die Haftungsfalle lauert

Von Philipp Byers und Michelle Eiberger

Arbeitgeberhaftung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Unternehmen sehen sich immer häufiger mit Schadensersatzansprüchen konfrontiert. In Anspruch genommen wird meist zunächst der Arbeitgeber. Es stellt sich die Frage, ob der Arbeitgeber beim handelnden Arbeitnehmer Regress nehmen kann.

Ausgangspunkt jeder Arbeitgeberhaftung ist der Eintritt eines dem Unternehmen zurechenbaren Schadens. Neben klassischen Vermögensschäden (materiellen Schäden) treten dabei zunehmend immaterielle Schäden in den Fokus, insbesondere im Datenschutz- und Antidiskriminierungsrecht. Der Schaden muss kausal durch die vom Unternehmen begangene Verletzungshandlung herbeigeführt worden sein. Dabei ist der Arbeitgeber für seine handelnden Mitarbeiter verantwortlich. Ihn trifft in solchen Fällen ein sogenanntes Organisations- oder Auswahlbeziehungsweise Überwachungsverschulden, weshalb er sich die Handlungen seiner Mitarbeitenden zurechnen lassen muss. Lediglich in Ausnahmefällen haften handelnde Mitarbeiter selbst oder können vom Unternehmen in Regress genommen werden.

Zunehmende Bedeutung: Haftung für Datenschutzverletzungen

Datenschutzverletzungen kommen im Arbeitsverhältnis immer häufiger vor. Dabei können Datenschutzverstöße durch alltägliche betriebliche Vorgänge entstehen, etwa beim Umgang mit Mitarbeiterdaten in Personalakten, im E-Mail-Verkehr, in Bezug auf IT-Zugriffsrechte oder bei Auskünften gegenüber Dritten. Auch Fälle verloren gegangener, fehlgeleiteter oder gar unbefugt weitergegebener Daten spielen eine zunehmende Rolle.

Über Art. 82 DSGVO sind Schadensersatzansprüche wegen DSGVO-Verstößen denkbar. Danach kann jede Person, der wegen eines Verstoßes gegen die DSGVO ein materieller oder immaterieller Schaden entstanden ist, Anspruch auf Schadensersatz gegen den Verantwortlichen geltend machen.

Rechtlicher Ausgangspunkt ist, dass im Arbeitsverhältnis der Arbeitgeber regelmäßig datenschutzrechtlich Verantwortlicher ist (Art. 4 Nr. 7 DSGVO). Dies wurde auch jüngst vom Bundesgerichtshof (BGH) klargestellt: Arbeitnehmende können in der Regel nicht als Verantwortliche im Sinne des Art. 4 Nr. 7 DSGVO angesehen werden (BGH, Beschluss vom 7.10.2025, Az. VI ZR 297/24). Aus diesem Grund kann sich der Arbeitgeber einer Haftung grundsätzlich auch nicht unter Verweis auf das Handeln einzelner Mitarbeiter entziehen. Vielmehr werden Handlungen von Beschäftigten in der Regel dem jeweiligen Unternehmen zugerechnet, wenn die Mitarbeiter nach objektiven Maßstäben für die Unternehmensinteressen tätig werden. Verstößt ein Mitarbeitender im Rahmen seiner Tätigkeit gegen datenschutzrechtliche Vorgaben, handelt es sich daher nicht um ein eigenständiges Fehlverhalten, sondern um einen Verstoß innerhalb der vom Arbeitgeber verantworteten Datenverarbeitung, der mithin haften muss.

Haftungsbefreiung des Arbeitgebers nur in absoluten Ausnahmefällen

Zwar besteht gemäß Art. 82 Abs. 3 DSGVO die Möglichkeit einer Haftungsbefreiung des Arbeitgebers bei Datenschutzverstößen, wenn er nachweisen kann, dass er in keinerlei Hinsicht für den

Foto: Alex Talash / picture alliance / dpa

Umstand, durch den der Schaden eingetreten ist, verantwortlich ist. Nach dem EuGH gelingt eine solche Exkulpation des Arbeitgebers nur in sehr eng begrenzten Ausnahmefällen. Insbesondere kann sich ein Arbeitgeber nicht einfach dadurch seiner Haftung entziehen, indem er sich auf Fahrlässigkeit oder ein Fehlverhalten seiner Mitarbeiter beruft (EuGH, Urteil vom 11.4.2024, Az. C-741/21). Vielmehr müssen sich Arbeitgeber grundsätzlich vergewissern, dass etwaige Weisungen durch Arbeitnehmende korrekt ausgeführt werden. Der EuGH ließ jedoch bislang offen, welche konkreten Anforderungen der Arbeitgeber im Rahmen dieser „Vergewisserung“ gegenüber seinen Arbeitnehmenden erfüllen muss, um sich erfolgreich gem. Art. 82 Abs. 3 DSGVO exkulpieren zu können.

Eine Haftungsbefreiung des Arbeitgebers ist nach der Rechtsprechung des EuGH nur in dem seltenen Ausnahmefall möglich, wenn dem Arbeitgeber der Nachweis gelingt, dass er in organisatorischer wie personeller Hinsicht alles getan hat, um einem Fehlverhalten seiner Arbeitnehmenden vorzubeugen. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber zum einen sämtliche Sorgfaltsanforderungen eingehalten beziehungsweise sämtlichen seiner Pflichten aus der DSGVO vollständig nachgekommen sein muss. Er muss geeignete technische und organisatorische Maßnahmen – sogenannte TOMs – gemäß Art. 32 Abs. 1 DSGVO getroffen haben, um ein Schutzniveau zu gewährleisten, das den jeweiligen Risiken der individuellen Datenverarbeitung bei ihm angemessen ist (EuGH, Urteil vom 14.12.2023, Az. C-340/21). Zum anderen muss er in personeller Hinsicht die Arbeitnehmenden, die mit Datenverarbeitungsprozessen betraut werden, sorgfältig auswählen, regelmäßig schulen oder aufklären, die Einhaltung von Weisungen oder Richtlinien überwachen sowie ein Maßnahmenregime implementieren, das auch einen Umgang mit Fehlverhalten beinhaltet. Dieser Nachweis wird Arbeitgebern im Normalfall nur schwer gelingen. Insbesondere sind die Hürden an eine solche Dokumentation sehr hoch.

„Mitarbeiterexzess“ nur in seltenen Fällen

Darüber hinaus soll im Fall eines sogenannten Mitarbeiterexzesses eine Zurechnung des Handelns eines Mitarbeiters gegenüber dem Arbeitgeber unterbleiben. Vielmehr haftet der Mitarbeiter in einem solchen seltenen Ausnahmefall selbst. Der Mitarbeiterexzess wird von der Datenschutzkonferenz (DSK) als Handlung von Beschäftigten verstanden, die bei verständiger Würdigung nicht dem Kreis der jeweiligen unternehmerischen Tätigkeit zugerechnet werden kann. Verfolgt ein Beschäftigter demnach eigene Zwecke, die nicht im Zusammenhang mit seiner Aufgabenerfüllung stehen, wird er dadurch selbst zum Verantwortlichen im Sinne des Art. 4 Nr. 7 DSGVO. Sofern der Mitarbeiter hingegen „nur“ seine Aufgabenbefugnisse überschreitet, soll kein Exzess vorliegen. In diesem Fall muss sich das Unternehmen unzulässige Datenverarbeitungen seiner Mitarbeiter zurechnen lassen.

Verlässt der Mitarbeiter jedoch seinen Aufgabenbereich, kann ein Mitarbeiterexzess vorliegen, für den das Unternehmen dann nicht verantwortlich ist. Klassisches Beispiel eines Mitarbeiterex-

zesses ist die Nutzung beruflicher Daten durch Arbeitnehmende für private Zwecke beziehungsweise ein sogenannter Datendiebstahl. So geht ein Teil der Rechtsprechung im Falle einer solchen datenschutzwidrigen Handlung eines Arbeitnehmenden – sofern kein Zusammenhang mehr mit der geschuldeten Tätigkeit besteht – davon aus, dass der Arbeitgeber folglich nicht an der Missbrauchshandlung beteiligt ist und kein Verantwortlicher mehr sein kann (OLG Stuttgart, Beschluss vom 25.2.2025, Az. 2 ORbs 16 Ss 336/24; LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 5.3.2024, Az. 15 Sa 45/23). Vielmehr soll der Arbeitnehmende dann selbst nach Art. 82 Abs. 1 DSGVO schadensersatzpflichtig sein. Zu beachten ist jedoch, dass die Datenschutzaufsichtsbehörden Mitarbeiterexzesse unterschiedlich beurteilen und eine eigenständige Verantwortlichkeit des Mitarbeitenden in einem solchen Fall daher zum Teil auch ablehnen. Insgesamt bleibt – auch aufgrund fehlender Rechtsprechung – unklar, in welchen Fällen tatsächlich der Zurechnungszusammenhang gegenüber dem Unternehmen unterbrochen werden kann und ein Mitarbeiter eigenständig haftet. Die Hürden hierfür sind jedenfalls hoch.

Nachweis eines konkreten Schadens notwendig

Betroffene können Schadensersatzansprüche nur dann durchsetzen, wenn ihnen auch ein – materieller oder immaterieller – Schaden entstanden ist. Während materielle Schäden, das heißt konkrete, finanzielle Nachteile, die Ausnahme bilden, folgt ein immaterieller Schaden nicht bereits automatisch aus einem DSGVO-Verstoß. Vielmehr muss ein immaterieller Schaden nach dem EuGH konkret nachgewiesen werden (EuGH, Urteil vom 4.5.2023, Az. C-300/21). Diese Anforderung hat das BAG in einer Reihe von Entscheidungen konkretisiert. Die Hürden für die Darlegung eines immateriellen Schadens sind hoch: Insbesondere muss der immaterielle Schaden durch substanziellen Vortrag bewiesen werden. Daher sind ein bloß hypothetisches Risiko oder das schlichte Berufen auf eine Gefühlslage nicht ausreichend (BAG, Urteil vom 20.6.2024, Az. 8 AZR 124/23). Erforderlich ist vielmehr der konkrete Nachweis des Betroffenen, dass er tatsächlich einen Schaden erlitten hat. Der Betroffenen zugesprochene Schadensersatz bewegt sich zudem bislang maximal im mittleren vierstelligen EUR-Bereich, in der Regel jedoch deutlich darunter.

Regressmöglichkeit gegenüber den handelnden Arbeitnehmenden

Regressmöglichkeiten des Arbeitgebers gegenüber den handelnden Arbeitnehmenden bestehen – soweit kein Exzess vorliegt, aufgrund dessen der Arbeitnehmende ohnehin selbst haftet (siehe oben) – zwar grundsätzlich, sind jedoch sehr begrenzt. Nach den Grundsätzen des sogenannten innerbetrieblichen Schadensausgleichs richtet sich die Haftungsquote des Arbeitnehmenden nach dem Grad seines Verschuldens. Der Arbeitnehmende ist daher in der Regel nicht ersatzpflichtig, wenn ihm nicht mindestens eine mittlere Fahrlässigkeit vorgeworfen werden kann. Selbst in diesem Fall erfolgt lediglich eine anteilige Haftung des Arbeitnehmenden. In Fällen leichter Fahrlässigkeit haftet der Arbeitnehmende gar nicht. Lediglich in den Ausnahmefällen grob fahrlässigen Handelns sowie bei Vorsatz können Arbeitnehmende im Innenverhältnis voll gegenüber ihrem Arbeitgeber haften (bei finanziellen Unwuchten kommt eine Kürzung der Haftung in Betracht). Für Fälle von Datenschutzverstößen fehlt es diesbezüglich allerdings bislang an einschlägiger Rechtsprechung beziehungsweise Fallbeispielen. Es ist daher auch nicht abschließend geklärt, ob die Grundsätze des innerbetrieblichen Schadensausgleichs in diesen Fällen einschränkungslos angewendet werden können.

Beim Einsatz von KI gilt folgende Besonderheit: Dem Arbeitnehmenden soll nur dann ein Vorwurf gemacht werden können, wenn er vom Arbeitgeber im Hinblick auf die konkrete Haftungsgefahr hinreichend geschult wurde und über ein ausreichendes Maß an „KI-Kompetenz“ verfügt (vgl. Art. 4 EU-KI-VO).

Dauerbrenner: AGG-Verstöße

Ansprüchen aufgrund von Verstößen gegen das „Antidiskriminierungsgesetz“ (AGG) sehen sich Arbeitgeber immer häufiger ausgesetzt. Gem. § 7 Abs. 1 AGG sind Benachteiligungen – etwa aufgrund des Geschlechts, des Alters, der sexuellen Identität, einer Behinderung oder der ethnischen Herkunft (§ 1 AGG) – grundsätzlich unzulässig. Im Falle einer solchen Diskriminierung können Betroffene Schadensersatz oder Entschädigung gemäß § 15 AGG geltend machen. Diskriminierungen kommen dabei sowohl im Bewerbungsverfahren (etwa Formulierungen in Stellenanzeigen wie „Digital Native“, „Muttersprache“, „jung und dynamisch“) als auch im laufenden Beschäftigungsverhältnis (etwa bei Beförderungen, Vergütungsthemen oder im Falle von Belästigungen) vor. Der Arbeitgeber haftet dabei auch für das diskriminierende Verhalten seiner Angestellten (insbesondere von Führungskräften, die diskriminierende Entscheidungen treffen) und ist der Adressat etwaiger Schadensersatz- oder Entschädigungsansprüche.

Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche nach § 15 AGG

Rechtsfolge eines Verstoßes gegen das Diskriminierungsverbot ist ein Anspruch des Betroffenen auf Schadensersatz und/oder Entschädigung gemäß § 15 AGG. Nach § 15 Abs. 1 AGG ist der materielle Schaden zu ersetzen, der durch die Benachteiligung entstanden ist. Das Vertretenmüssen des Arbeitgebers wird dabei vermutet (§ 15 Abs. 1 Satz 2 AGG). Daneben besteht nach

DR. PHILIPP BYERS ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Dentons in München.

MICHELLE EIBERGER ist Fachanwältin für Arbeitsrecht und Senior Associate bei Dentons in München.

§ 15 Abs. 2 AGG ein Anspruch auf angemessene Entschädigung in Geld für einen immateriellen Schaden. Dieser Anspruch ist verschuldensunabhängig und greift bereits dann, wenn eine Diskriminierung objektiv vorliegt.

Organisations- und Präventionspflichten

Der Arbeitgeber ist gem. § 12 AGG grundsätzlich verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz seiner Beschäftigten vor Benachteiligungen zu treffen. Er muss in seinem Organisationsbereich dafür sorgen, dass Benachteiligungen vermieden oder beseitigt werden. Sofern der Arbeitgeber Aufgaben delegiert, hat er die ordnungsgemäße Auswahl der ausführenden Personen und deren sorgfältige Überwachung sicherzustellen. Dies gilt auch beim Einsatz von KI: Es spielt keine Rolle, ob ein Mitarbeiter oder letztlich eine Maschine etwaige Weisungen (zum Beispiel die Erstellung einer Stellenbeschreibung) ausführt. Der Arbeitgeber muss dafür sorgen, dass es nicht zu unzulässigen Diskriminierungen kommt. Er muss daher auch beim Einsatz von KI sicherstellen, dass dies nur durch geschulte und sorgfältig ausgewählte Mitarbeiter geschieht. Der Arbeitgeber muss insbesondere im Rahmen von regelmäßigen Schulungen auf die Unzulässigkeit von Benachteiligungen hinweisen und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben. Hierbei sollten insbesondere Themen wie (sexuelle) Belästigungen, rassistische Äußerungen, Schikanen und Mobbing angesprochen werden. Ergänzend könnten Arbeitgeber entsprechende „AGG-Richtlinien“ schaffen.

Beweislasterleichterungen für Betroffene

Diesen Präventionspflichten misst die Rechtsprechung große Bedeutung zu. Sofern Arbeitgeber diese Pflichten vernachlässigen oder dagegen verstoßen, drohen Entschädigungs- oder Schadensersatzansprüche. Den Betroffenen kommt dabei auch die Beweislasterleichterung des § 22 AGG zugute: Danach genügt es, dass die benachteiligte Person Indizien vorträgt, die eine Benachteiligung wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes vermuten lassen. In diesem Fall trägt der Arbeitgeber die volle Beweislast dafür, dass kein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot vorliegt. Diese Beweislastumkehr verstärkt die Haftungsrisiken des Arbeitgebers erheblich und unterstreicht die Notwendigkeit einer sorgfältigen Dokumentation und Prävention. Dem Arbeitgeber wird ein Verschulden seiner Mitarbeitenden im Rahmen des Schadensersatzanspruchs zugerechnet, wenn er von einer tatsächlich vorliegenden Benachteiligung Kenntnis hat, deren Eintritt in Kauf nimmt oder ihn das Organisationsverschulden trifft. Im Falle des verschuldensunabhängigen Entschädigungsanspruchs ist gleichfalls zu prüfen, ob dem Arbeitgeber das Verhalten seiner Mitarbeitenden zuzurechnen ist. Dies ist dann der Fall, wenn er den Verstoß selbst begangen hat oder er bei seiner internen Organisation und Prävention nachlässig handelte.

Für Arbeitgeber besteht grundsätzlich die Möglichkeit, bei Mitarbeitenden, deren Handeln ihnen zugerechnet wird, gem. § 7 Abs. 3 AGG, § 280 Abs. 1 BGB Rückgriff zu nehmen. Dies spielt dann eine Rolle, wenn der Arbeitgeber keine Anweisung zu dem benachteiligenden Verhalten erteilt hat. Hierbei sind jedoch ebenfalls die Grenzen der Grundsätze des innerbetrieblichen Schadensausgleichs zu beachten, sodass Arbeitgeber (abgesehen von grob fahrlässigem oder vorsätzlichen Handelns des Mitarbeitenden) um eine (Mit-)Haftung nicht herumkommen werden. Eine Ausnahme kann hiervon lediglich im Falle sexueller Belästigungen durch Arbeitnehmende angenommen werden.

Höhe des Schadens

Neben eher selten vorkommenden materiellen Schäden (beispielsweise aufgrund entgangenen Verdienstes) stehen bei Diskriminierungen auch immaterielle Schäden und somit der Entschädigungsanspruch nach § 15 Abs. 2 AGG im Fokus. Nach dem Bundesarbeitsgericht richtet sich die Höhe der Entschädigung unter anderem nach Art und Schwere der Benachteiligung, ihrer Dauer sowie dem Anlass und Beweggrund des Handelns (BAG, Urteil vom 11.8.2016, Az. 8 AZR 4/15). Auch der Sanktionszweck der Entschädigungsnorm ist zu berücksichtigen, sodass die Entschädigung – im Rahmen der Verhältnismäßigkeit – eine abschreckende Wirkung gegenüber dem Arbeitgeber entfaltet. Für Fälle einer Einstellungsdiskriminierung gibt es eine Kappungsgrenze von drei Bruttomonatsgehältern. In Fällen sexueller Belästigungen oder in Fällen schweren Mobbings können die Entschädigungen auch höher ausfallen. Zudem können fehlende Präventivmaßnahmen nach der Rechtsprechung dazu führen, dass die Entschädigung höher ausfällt (BAG, Urteil vom 28.10.2021, Az. 8 AZR 371/20).

Sonstige Rechtsverstöße

In der Praxis relevant sind auch Fälle etwaiger Pflichtverletzungen gegenüber Geschäftspartnern oder sonstigen Dritten, etwa bei Vertragsverletzungen oder deliktischen Schädigungen. Auch hier kann der Arbeitgeber nach Maßgabe der Grundsätze des innerbetrieblichen Schadensausgleichs Regress bei seinem handelnden Mitarbeiter nehmen, sofern er selbst in Haftung genommen wird. In der Rechtsprechung nicht abschließend geklärt ist hingegen, ob der Arbeitgeber auch im Hinblick auf etwaige gegen ihn verhängte Bußgelder beim Arbeitnehmenden Regress nehmen kann. Die Literatur lehnt dies in weiten Teilen ab. Danach würde es dem Zweck der Bußgelder zuwiderlaufen, die das Unternehmen dazu anhalten sollen, die betrieblichen Abläufe so zu gestalten, dass es nicht zu Verstößen kommt. Die weitere Entwicklung bleibt hier abzuwarten.

Wichtig: Richtlinien und Schulungen

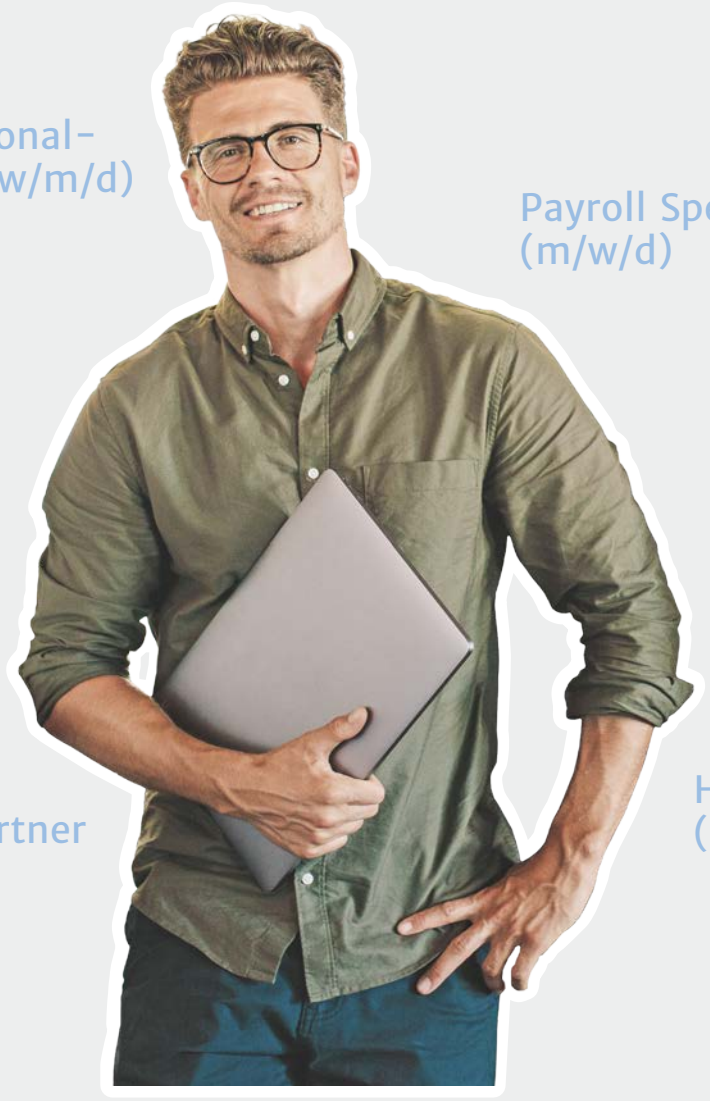
Haftungsansprüche gegen Arbeitgeber nehmen spürbar zu. Für Arbeitgeber empfiehlt sich ein ganzheitlicher Ansatz, der die Einführung und konsequente Durchsetzung verbindlicher Compliance- und Verhaltensrichtlinien, regelmäßige und zielgruppenspezifische Schulungen – insbesondere für Führungskräfte -, sowie klar definierte Meldekanäle und Reaktionsmechanismen umfasst. Zugleich sollte der Arbeitgeber durch eine nachvollziehbare Aufgabenverteilung, angemessene Kontrollmechanismen und eine fortlaufende Überprüfung seiner Organisationsstrukturen sicherstellen, dass Präventions- und Überwachungspflichten tatsächlich wirksam umgesetzt werden. Eine sorgfältige Dokumentation sämtlicher Maßnahmen ist dabei nicht nur für die interne Steuerung, sondern vor allem für die spätere Darlegung im Haftungsprozess sowie einem etwaigen Regress gegenüber handelnden Arbeitnehmenden von zentraler Bedeutung.

AUF DER SUCHE

NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?

Referent Personal-
entwicklung (w/m/d)

Payroll Specialist
(m/w/d)



Recruiting
(m/w/d)

HR Management
(m/w/d)

HR Business Partner
(m/w/d)

HR Generalist
(m/w/d)

Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

personal. magazin JOBS

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Buchungen bequem und einfach unter:
jobs.personalmagazin.de

Sie haben Fragen zu unserem Stellenmarkt?

Unser Stellenmarkt-Team hilft Ihnen gerne weiter.
jobs.personalmagazin@haufe.de
jobs.personalmagazin.de

(Un-)angemessen lange Probezeit?

Die Kündigung einer Arbeitnehmerin mit einem auf ein Jahr befristeten Arbeitsvertrag innerhalb der viermonatigen Probezeit war rechtmäßig. Einen Regelwert für die Bestimmung der Probezeitdauer gibt es nicht.

BAG, Urteil vom 30. Oktober 2025, Az. 2 AZR 160/24

● Die Länge der vereinbarten Probezeit muss in einem befristeten Arbeitsverhältnis in einem angemessenen Verhältnis zur Dauer der Befristung stehen. Das steht so in § 15 Abs. 3 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), der 2022 in Umsetzung der Arbeitsbedingungen-Richtlinie neu eingeführt wurde. Ist eine Probezeit also unverhältnismäßig lang, ist die Probezeitvereinbarung unwirksam. Wie das Verhältnis von Probezeit und Befristung konkret aussehen soll, lässt das Gesetz in § 15 Abs. 3 TzBfG offen, kann aber im Kündigungsschutzprozess entscheidend sein.

Das Bundesarbeitsgericht hat in einer aktuellen Entscheidung dazu Stellung genommen. In der Pressemitteilung hieß es bereits: Für die Verhältnismäßigkeit einer vereinbarten Probezeit in einem befristeten Arbeitsverhältnis im Sinne von § 15 Abs. 3 TzBfG gibt es keinen Regelwert. Jetzt liegen auch die Entscheidungsgründe vor. Wird es dadurch einfacher für Arbeitgeber zu wissen, wie lange eine Probezeit sein darf, um angemessen zu sein?

Der Fall: Arbeitnehmerin klagte gegen Kündigung in der Probezeit

Die Arbeitnehmerin arbeitete seit 22. August 2022 als Beraterin im Kundenservice (Advisor/Customer Service). Laut ihrem Arbeitsvertrag waren die ersten vier Monate als Probezeit mit einer zweiwöchigen Kündigungsfrist vereinbart. Das Arbeitsverhältnis wurde grundsätzlich befristet auf ein Jahr geschlossen, außerhalb der Probezeit kündbar mit den gesetzlichen Fristen. Noch innerhalb der Probezeit kündigte der Arbeitgeber ihr mit der vereinbarten 14-tägigen Frist zum 28. Dezember 2022. Die Mitarbeiterin klagte vor Gericht gegen ihre Kündigung, denn nach ihrer Meinung war die vereinbarte Probezeit von vier Monaten unverhältnismäßig lang.

Der Arbeitgeber habe nur unter Beachtung der gesetzlichen Frist des § 622 Abs. 1 BGB kündigen können, sodass das Arbeitsverhältnis frühestens zum 15. Januar 2023 hätte enden können. Wahrscheinlicher sei die Rechtsfolge, dass die Kündigung generell unwirksam war, weil die Probezeitklausel unangemessen war. Jedenfalls bedürfe die Kündigung der sozialen Rechtfertigung, argumentierte sie, weil die Wartezeit des § 1 Abs. 1 KSchG nur so lang sein könne, wie eine zulässig vereinbarte verhältnismäßige Probezeit, die vorliegend mit drei Monaten anzusetzen sei. Daher habe sie bereits Kündigungsschutz.

LAG: Regelwert von 25 Prozent der Dauer der Befristung

Das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg stellte in seinem Urteil vom 2.7.2024, Az. 19 Sa 1150/23 fest, dass die Probezeit von vier Monaten unverhältnismäßig war. Angesichts eines auf ein Jahr befristeten Vertrags hielt es drei Monate Probezeit für angemessen, da von einem Regelwert von 25 Prozent der Dauer der Befristung auszugehen sei. Die Kündigung erklärte es dennoch für wirksam. Da aber die längere gesetzliche Frist maßgeblich sei, werde das Arbeitsverhältnis erst zum 15. Januar 2023 beendet.

BAG: Die Probezeitkündigung war wirksam

Das Bundesarbeitsgericht korrigierte die Entscheidung der Vorinstanz. Es entschied, dass das Arbeitsverhältnis durch die rechtmäßige Probezeitkündigung zum 28. Dezember 2022 aufgelöst wurde.

Falsch war es von der Vorinstanz, stellte das oberste Arbeitsgericht fest, einen Regelwert von 25 Prozent für das in § 15 Abs.

Illustration: Lea Dohle

3 TzBfG geforderte „Verhältnis“ der vereinbarten Probezeit zur erwarteten Dauer der Befristung und der Art der Tätigkeit anzunehmen, von dem nur in begründeten Einzelfällen abgewichen werden dürfe. Einen solchen Regelwert kenne das Gesetz nicht, hieß es in der Urteilsbegründung, vielmehr habe der Gesetzgeber gerade davon abgesehen, einen solchen zu bestimmen.

Regelmäßig müsse daher eine Einzelfallprüfung stattfinden, wobei es für die Verhältnismäßigkeit der Probezeit nicht nur auf die zu erwartende Dauer der Befristung ankomme, sondern ebenso auf die Art der Tätigkeit.

Vier Monate Probezeit sind angemessen

Im vorliegenden Fall stand für das BAG fest, dass die Probezeitvereinbarung über vier Monate angemessen war. Von Bedeutung war, dass es sich offenkundig nicht um eine relativ einfache Tätigkeit handelte, die kaum Einarbeitungszeit und nur kurze Zeit zur fachlichen Erprobung erfordert hätte. Von Vorteil für das Ergebnis war, dass der Arbeitgeber den Ablauf der Einarbeitung, insbesondere eine dreiwöchige theoretische Schulung, ein vierwöchiges praktisches Training und eine neunwöchige sogenannte Non-Tenure-Phase ausführlich belegen konnte.

Da die vereinbarte Probezeit nicht zu lang war, galt folgerichtig die vereinbarte kürzere Kündigungsfrist von 14 Tagen und nicht die reguläre Kündigungsfrist des § 622 Abs. 1 BGB.

Auch wenn es für den Fall nicht mehr entscheidend war, nahm das BAG noch Stellung zum Verhältnis Probezeit und Wartezeit. Anders als eine zwischen den Parteien vereinbarte Probezeit gilt die Wartezeit gemäß § 1 Abs. 1 KSchG von Gesetzes wegen und bestimmt den Geltungsbeginn des Kündigungsschutzgesetzes. Auch eine unangemessen lange Probezeit führe nicht dazu, dass sich die sechsmonatige Wartezeit des § 1 Abs. 1 KSchG verkürzt. Der Kündigungsschutz nach sechs Monaten ist also unabhängig von einer vereinbarten Probezeit, auch wenn eine unverhältnismäßig lange Probezeit vereinbart wurde, stellte das BAG klar.

Verhältnismäßigkeit der Probezeit im Einzelfall

Arbeitgeber sollten eine Probezeitvereinbarung im befristeten Arbeitsverhältnis vorab prüfen. Ein Anhaltspunkt ist, dass die Probezeit ausreichend Gelegenheit bieten soll, damit der Arbeitgeber beurteilen kann, ob die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer für die Stelle geeignet ist. Bei einer anspruchsvollen Tätigkeit, die eine umfangreichere Einarbeitung erfordert, darf auch die Probezeit etwas länger ausfallen. Für den Fall, dass es zum Kündigungsrechtsstreit kommt, sollte dies gut dokumentiert sein, um begründen zu können, inwiefern die vereinbarte Probezeit zur Dauer der Befristung und der Tätigkeit passt. Sicher unangemessen ist eine Probezeitvereinbarung, die der Länge des befristeten Arbeitsverhältnisses entspricht (BAG, Urteil vom 5.12.2024, Az. 2 AZR 275/23). ■

MEIKE JENRICH ist Redakteurin beim Personalmagazin und behält die aktuellen Urteile der Arbeitsgerichte im Blick.

personal. magazin

VERLAGSLEITUNG/HERAUSGEBER
Reiner Straub

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich, in der Regel am dritten Dienstag eines Monats, 27. Jahrgang

REDAKTION
Matthias Haller (mah)
(Chefredakteur, v. i. S. d. P.)
matthias.haller@personalmagazin.de

Frank Bollinger (fbo)
frank.bollinger@personalmagazin.de

Kristina Enderle da Silva (end)
kristina.enderle@personalmagazin.de

Meike Jenrich (mj)
meike.jenrich@personalmagazin.de

Claudia Müller (cll)
claudia.mueller@personalmagazin.de

Nicola de Paoli (dp)
nicola.depaoli@personalmagazin.de

Gregory Rech (gre)
gregory.rech@personalmagazin.de

Melanie Rößler (mer)
melanie.roessler@personalmagazin.de

Andrea Schmitt (as)
andrea.schmitt@personalmagazin.de

Katharina Schmitt (ks)
katharina.schmitt@personalmagazin.de

Julia Senner (se)
julia.senner@personalmagazin.de

FREIE JOURNALISTINNEN
Daniela Furkel (dfu) (Chefreporterin)
daniela.furkel.extern@haufe-lexware.com

Stefanie Hornung (sh)
stefanie.hornung.extern@haufe-lexware.com

REDAKTIONSASSISTENZ
Linda Schmidt, Tel.: 07 61/8 98-3172,
Telefax 07 61/8 98-99-3172
redaktion@personalmagazin.de

GRAFISCHES KONZEPT
zuzy.studio & Studio Spading
Oliver Griep, Jan Spading

ARTDIRECTION
Ruth Großer, Julia Vukovic

BILDREDAKTION
David Dörrast

MEDIA SALES
Gültige Anzeigenpreisliste vom 1.9.2025
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales,
John-Skilton-Str. 12, D-97074 Würzburg
https://media.haufe.de

ANZEIGENVERKAUFSLEITUNG
(verantwortlich für Anzeigen)
Bernd Junker, Tel.: 09 31/27 91-556
bernd.junker@haufe.de

Stellenmarkt
jobs.personalmagazin@haufe.de
jobs.personalmagazin.de

Annette Förster
Tel.: 09 31/27 91-544
annette.foerster@haufe.de

Thomas Horejsi
Tel.: 09 31/27 91-451
thomas.horejsi@haufe.de

Dominik Castillo
Tel. 09 31/27 91-751
dominik.castillo@haufe.de

ANZEIGENDISPOSITION
Yvonne Göbel
Tel.: 09 31/27 91-470
yvonne.goebel@haufe.de

VERLAG
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Dr. Carsten Block, Iris Bode, Frank Enders, Matthias Schätzle, Carsten Schröder, Christian Steiger
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB
Tel.: 0800/7234 253 (kostenlos)
Fax: 0800/5050 446 (kostenlos)
Zeitschriften@haufe.de

ABONNEMENTPREISE
Jahresabonnement (12 Ausgaben) 229 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten; Bestell-Nummer: 04062-0001,
ISSN: 1438-4558. Bezieher des Loseblattwerks „Das Personalbüro in Recht und Praxis“ und „Haufe Personal Office“ sowie „Haufe Steuer Office Premium“ erhalten das Personalmagazin im Rahmen ihres Abonnements.

DRUCK
L.N. Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

URHEBER- UND VERLAGSRECHTE
Die Zeitschrift sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für Entscheidungen und deren Leitsätze, wenn und soweit sie redaktionell bearbeitet oder redigiert worden sind. Soweit die Rechte an Bildern bei Dritten liegen, ist dies gekennzeichnet. Ansonsten liegen die Nutzungsrechte beim Verlag.

nachhaltig produziert

NACHDRUCK
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie und die Aufnahme in elektronische Datenbanken.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bildmaterialien übernimmt der Verlag keine Haftung.

Die Personalmagazin-Redaktion verpflichtet sich zu einer neutralen Berichterstattung. Dazu gehört, dass wir die ausschließliche Nennung männlicher Personenbezeichnungen in allen redaktionellen Inhalten weitgehend vermeiden. Wir suchen geschlechtsneutrale Formulierungen, soweit diese das Textverständnis nicht beeinflussen und der konkreten Sache gerecht werden. Sollte keine geeignete und genderneutrale Bezeichnung existieren, nennen wir die weibliche und männliche Personenbezeichnung zumindest zu Beginn des Textes und weisen ausdrücklich darauf hin, dass wir damit keine Personen ausschließen wollen.

Auf einen Kaffee mit …

Katrin Hill

Katrin Hill ist Head of Human Resources & CSR bei Brother International, einem Anbieter von Office-Lösungen für gewerbliche und private Anwender. Der deutsche Hauptsitz der Brother-Gruppe ist in Bad Vilbel, dort sind 160 Mitarbeitende beschäftigt.

Welche Rolle spielt die Weiterbildung und Entwicklung von (technischen) Kompetenzen in Ihrer Personalstrategie?

Weiterbildung ist für uns kein „Add-on", sondern ein strategischer Kernbestandteil der Zukunftsfähigkeit von Brother. Mit unserem New-Learning-Framework SAKU haben wir uns 2024 grundlegend neu ausgerichtet. „Saku" ist japanisch und bedeutet Aufblühen. Bei uns steht es für selbstbestimmtes, arbeitsbegleitendes, kollaboratives und unternehmensseitig unterstütztes Lernen.

Wie gelingt es, selbstbestimmtes Lernen gut im Unternehmen zu etablieren?

Wichtig sind die richtigen Rahmenbedingungen. Lernen soll nicht gegen das Tagesgeschäft ankämpfen müssen, sondern einfach ein Teil der Arbeit sein. Wir haben bewusst eine wöchentliche Lernzeit von bis zu einer Stunde für alle Mitarbeitenden eingeführt. Dafür bieten wir digitale Lernplattformen, eine Bibliothek im Haus, Team-Weiterbildungsbudgets und regelmäßige interne Austausch- und Wissensformate.

Das erfordert viel Eigenverantwortung. Wie schaffen Sie es bei Brother die Mitarbeitenden zu motivieren, wo sehen Sie Herausforderungen?

Mitarbeitende bei Brother entscheiden in Absprache mit der Führungskraft, was relevant für den Job ist. Das funktioniert erstaunlich gut, auch weil man direkt ins Lernen kommt und nicht zwei Wochen auf ein Seminar warten muss. Herausfordernd ist vielleicht der Mindset-Shift bei Führungskräften. Viele sind bisher gewohnt, Lernen zuzuweisen und müssen es jetzt quasi nur moderieren.

HR muss zurzeit auch schwierige Entscheidungen treffen. In vielen Branchen geht es um Restrukturierung und Personalabbau. Ist New Work für Sie derzeit noch ein Thema?

Gerade weil die Zeiten herausfordernd sind, bleibt New Work wichtig! Unternehmen müssen ökonomische Verantwortung übernehmen, um wirtschaftlich stabil zu bleiben und gleichzeitig menschenzentriert handeln. New Work ist für mich daher kein Wohlfühlprogramm, sondern eine notwendige Reaktion auf die tatsächlichen Entwicklungen in der Arbeit sowie Voraussetzung, um Veränderungen zu bewältigen und die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Je motivierter die Mitarbeitenden sind, desto leistungsfähiger sind sie doch.

Bad Vilbel kennt nicht jeder. Was muss man dort gesehen haben?

Mein persönlicher Favorit sind die Burgfestspiele, die jeden Sommer stattfinden. Da gibt es Musicals, Theaterstücke oder Konzerte vor einer historischen Kulisse, der Burgruine. ▬

So mag ich den Kaffee:

- Espresso ○
- schwarz und stark ○
- mit etwas Milch ○
- mit viel Milch ○
- Milch mit Kaffee ○
- ungesüßt ○
- mit Pflanzenmilch ○
- mit wenig Zucker ○
- mit viel Zucker ○
- am liebsten Tee ✕

Pinsel: Brusheezy.com

Was die Nr. 1 thematisiert, sollten Sie wissen. Jeden Monat.

Bleiben Sie am Puls der Zeit mit Deutschlands meistgelesenem HR-Fachmagazin. Sie erhalten fundiertes Wissen und Inspiration für eine mitarbeiterorientierte Personalarbeit. Jeden Monat.

Profitieren Sie von:

Inspirierend & praxisnah: Frische Ideen und Berichte aus Konzernen, Mittelstand und Startups.

Anspruchsvoll & unabhängig: Empfehlungen von Top-Experten:innen, kritisch hinterfragt und aus unabhängiger Perspektive bewertet.

Umfassend: Mit einer Gesamtperspektive auf HR, Leadership und Organisationsentwicklung.

Flexibilität nach Maß: Digital per App oder klassisch auf Papier – wie es zu Ihnen passt.

Das personalmagazin digital inklusive:

Überall verfügbar: Bequem per App auf dem Smartphone oder im Browser.

Alles in einer App: Aktuelle HR-News vom Haufe Portal Personal.

Inklusive Podcast „neues lernen“: Der journalistische Podcast für die betriebliche Lernszene.

Umfassendes Archiv: Zugriff auf alle bisherigen Ausgaben online.

Jetzt 3 Monate testen

→

Ihr Miniabo-Angebot – so einfach geht's:

1 Bestellen Sie einfach über den QR-Code.

2 Erhalten Sie 3 Hefte des personalmagazin bequem nach Hause geliefert.

3 Testen Sie unser Fachwissen ganz ohne Risiko zum Vorzugspreis für nur 39,00€.

4 Entscheiden Sie selbst: Wenn Sie das Magazin weiter erhalten möchten, müssen Sie nichts weiter tun. Ansonsten reicht eine kurze Info.*

personal. magazin

Jetzt bestellen

haufe.de/personal-magazin-mini-abo

E-Mail: bestellung@haufe.de
Telefon: 0800 50 50 445

Eine Marke von **HAUFE**

* Wenn Sie das Magazin nicht automatisch weiterbeziehen wollen, teilen Sie uns dies bitte innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt des 3. Heftes mit. Ohne Kündigung erhalten Sie automatisch das Jahresabonnement (12 Ausgaben pro Jahr). Natürlich können Sie jederzeit schriftlich kündigen – spätestens 4 Wochen vor Ablauf eines Bezugsjahres.

HAUFE

Checkliste: Arbeitszeiterfassung in KMUs

Die wichtigsten Kriterien für eine einfache, digitale und rechtssichere Zeiterfassung

Komplexe Systeme sind oft keine Option – Papier oder Excel dagegen fehleranfällig und unpraktisch. Mit unserer Checkliste finden Sie schnell heraus, worauf es bei einer digitalen, rechtssicheren Zeiterfassung wirklich ankommt.

Checkliste kostenlos downloaden

www.haufe.de/hr

Passt.

Alles passt, nur der Software-Anbieter nicht?

Finden Sie jetzt den passenden Software-Partner – mit unserer umfassenden Anbietersuche auf Softwarevergleich.de

Softwarevergleich.de