

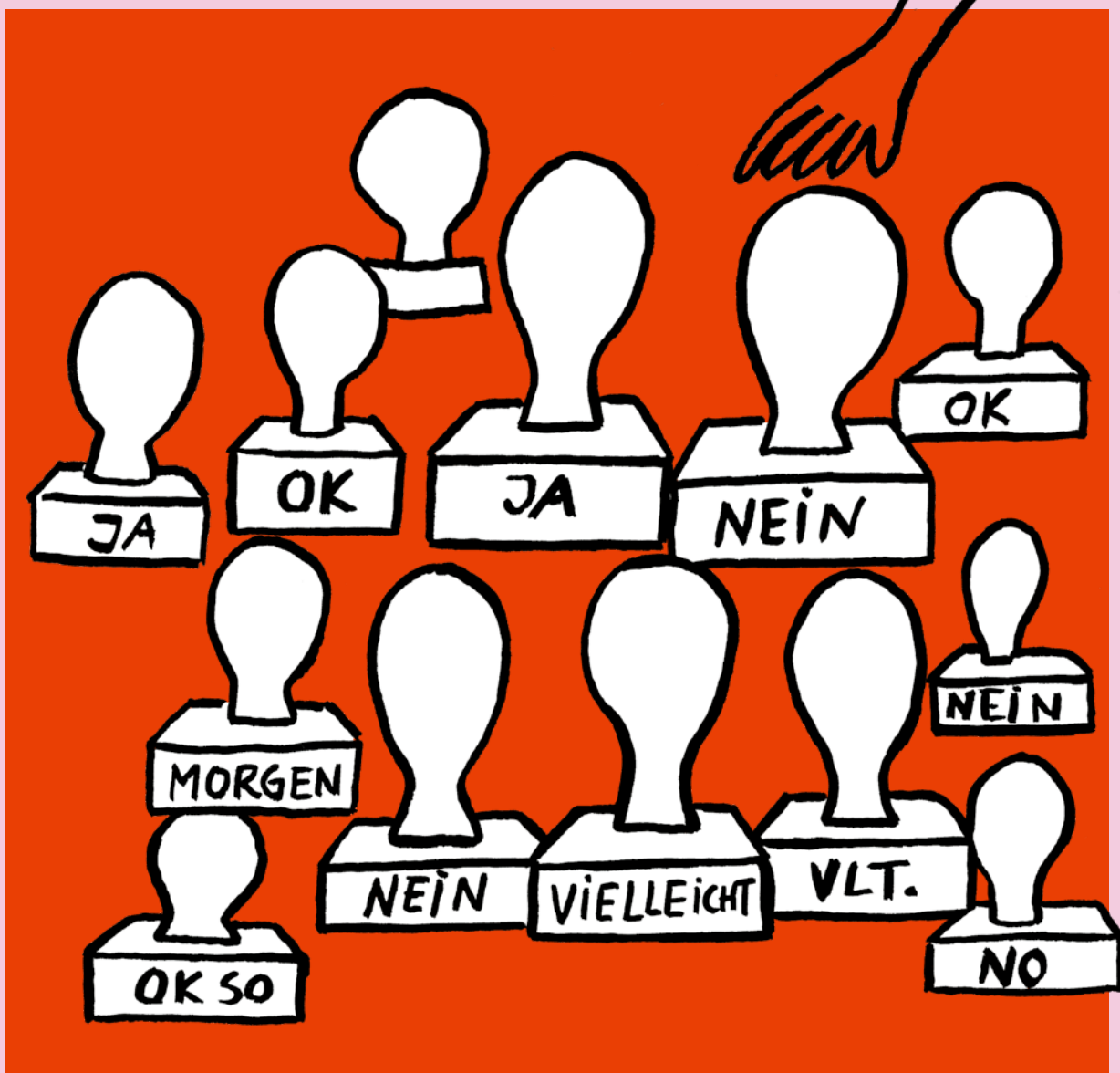
Wandel
Wie KI-Agenten das HR Operating
Model verändern

Compliance
Wie Sie Hochrisikofälle beim Einsatz
von KI-Tools erkennen

Gleichbehandlung
Resümee und Ausblick zum
Jubiläum des AGG

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Bürokratie in Unternehmen
Mut zu weniger Regeln



09/2026

20.00 €

Eine Marke von **HAUFE**

An abstract graphic featuring stylized figures in a meeting. At the top, two figures are shown from the chest up, facing each other. They have rounded heads with green and pink sections. Below them is a large, horizontal, rounded shape in shades of orange and red, representing a table or a large object. At the bottom, two more figures are shown from the chest up, facing each other. They have rounded heads with orange and pink sections. The background is dark blue with large, rounded shapes in shades of purple and blue.

Wherever

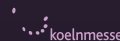
Whenever

Work Culture Festival 27 – 30 Okt. 2026 ORGATEC, Köln

Internationale Vordenker und Branchenpioniere geben Impulse zu Future of Work,
Work Culture, Workplace Experience, Leadership und Technologie.

Ralf Schumacher, Angelique Kerber,
Dr. Caroline von Kretschmann, Prof. Miriam Meckel,
Dr. Anne Latz & Toan Nguyen, Cornelia Poletto

Erfahren Sie mehr unter
iba.online/festival



personal. magazin

Liebe Leserinnen und Leser,

HR ist Spitzenreiter – leider bei einem Thema, über das derzeit viele stöhnen: Bürokratie. Bei der Frage, wer für die im Unternehmen „wahrgenommene Bürokratie“ verantwortlich ist, steht HR an erster Stelle, gefolgt von den Corporate-Service-Bereichen Finance und IT. Das ist ein Ergebnis des New-Work-Barometers (NWB), das Professor Carsten Schermuly zum siebten Mal zusammen mit der Beratung HR Pepper und dem Personalmagazin erstellt hat (siehe Seiten 24 ff.).

Das Ergebnis überrascht mich nicht wirklich, ist doch HR dafür verantwortlich, dass rechtliche Vorgaben eingehalten werden – etwa bei Personalauswahl, Arbeitszeit, Lohnabrechnung oder Gleichberechtigung. Die meisten erleben die Regeln als „bürokratisch“, die Arbeitsprozesse erschweren und verzögern. Gleichwohl sind es die Spielregeln, die für Fairness sorgen, die Macht der Führungskräfte begrenzen und Willkür verhindern.

Doch die interne Bürokratie hat dasselbe Problem wie die staatliche: Die Grenze der Erträglichkeit ist vielfach überschritten. 70 Prozent der Befragten beim NWB sind der Auffassung, dass in den letzten zwei Jahren die Bürokratie im Unternehmen zugenommen hat. An der Regierung kann es nicht liegen, da kam wenig Neues hinzu.

HR muss sich um den internen Bürokratieabbau kümmern, um nicht an Akzeptanz zu verlieren. Es gibt dabei sogar viel zu gewinnen. Besonders beeindruckt hat mich dabei Frank Kohls, CHRO der IBM in der DACH-Region, der das seit Jahren macht. Der Jurist berichtet im Interview, wie er das Regulierungsgestrüpp zurückgeschnitten und die Zahl der HR-Prozesse von 1.000 auf 100 reduziert hat. Das war eine Herkulesaufgabe, die eine gewaltige Kostenentlastung mit sich brachte.

Das NWB bietet noch eine Erkenntnis, die HR motivieren sollte, den internen Bürokratieabbau anzugehen: Je stärker Beschäftigte interne Regelungen als Ursprung der Bürokratie wahrnehmen, desto schlechter bewerten sie die Organisationsleistung. Die Menschen haben offenbar ein gutes Gespür für die Realität. Wer Mitarbeitende mit zu viel interner Bürokratie drangsaliert, schwächt immer wieder deren Leistungsbereitschaft. Denken Sie darüber nach, bevor Sie eine neue Richtlinie erstellen.

Herzlichst Ihr
Reiner Straub
Herausgeber

„Wer Mitarbeitende mit zu viel interner Bürokratie drangsaliert, schwächt deren Bereitschaft zur Leistung.“



Community

6 Jubiläum

Blick nach vorn

Die 25. Kienbaum Convention fand erstmals seit der Coronapandemie wieder in Präsenz statt – und nahm konsequent die Zukunft in den Blick

8 Interview

„HR muss der konstruktive Stein im Schuhe sein“

BPM-Präsident Matthias Kempf fordert mehr Haltung und Gestaltungswillen

10 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

11 Terminkalender

HR-Messen und Fachkongresse

14 Vorschau

Wie KI die Arbeit und HR verändert

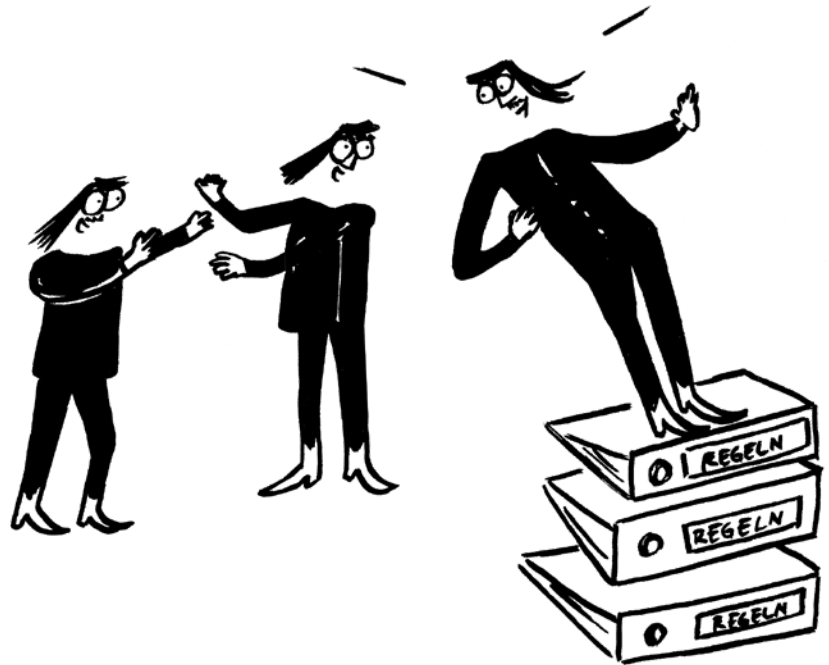
Die Messe Zukunft Personal Europe steht diesmal unter dem Motto „Team Human x AI“

16 Smalltalk Facts

Gesprächsthema: 20 Jahre AGG



Christina Schulte-Kutsch, CHRO von Siemens Energy, möchte HR-Verantwortung ans Business zurückgeben.



18 In Zeiten von KI steht die gestalterische Rolle von HR wieder einmal in Zweifel. Dabei gibt es ein Handlungsfeld, das die Personalabteilung zum Treiber des Wandels machen könnte: Bürokratieabbau. Wie der gelingt, beleuchtet unser Schwerpunkt.

Schwerpunkt

20 Einblick

Wenn weniger mehr ist

Bürokratie in Unternehmen ist ein erheblicher Kostenfaktor. Wie es gelingt, geschickt zu entrümpeln

24 Studie

Bürokratiespitzenreiter HR

Das New-Work-Barometer zeigt, was interne Bürokratie ausmacht, wie verbreitet sie ist und wie sie entsteht

30 Interview

„Das Problem ist das Streben nach Einzelfallgerechtigkeit“

Frank Kohls, Geschäftsführer Personal bei IBM, erzählt, wie es gelang, die HR-Prozesse zu reduzieren

34 Handlungsempfehlungen

Führen Sie, als ob immer Krise wäre Sieben Tipps für Führungskräfte

36 Tipps

Mehr Freiraum für Regelbruch

Was man vom organisationspsychologischen Konzept der brauchbaren Illegalität lernen kann

Strategie & Führung

42 HR-Organisation

Das Ende des Ulrich-Modells

KI-Agenten verändern nicht nur einzelne Prozesse, sondern das gesamte HR Operating Model

46 Kolumne

Was bleibt von Leadership?

Wofür es künftig noch Führungskräfte braucht, auch wenn KI mehr und mehr Aufgaben übernimmt

48 Interview

„Wir wollen Probleme auf der Arbeitsebene lösen“

Christina Schulte-Kutsch, Personalvorständin von Siemens Energy, erläutert, wie HR das rasante Wachstum des Konzerns begleitet

52 Praxisbeispiel

Ein Zuhause für die Personalarbeit

Bei EBM-Papst gehen Unternehmens- und Personalstrategie Hand in Hand. Das gelingt, weil HR in der Geschäftsführung verankert ist

HR-Management

58 *Out of the box*
News, Produkte, Buchtipps

62 *Studie*

Gesundheit im Griff

Die Pandemie hat das betriebliche Gesundheitsmanagement vorangetrieben. Wo dennoch strukturelle Lücken klaffen

68 *Trend*

Die Entdeckung der Frau

Warum Frauengesundheit in den Fokus von Unternehmen rückt und welche Folgen das hat

72 *Nachhaltigkeit*

Jeder verdient eine zweite Chance

Refurbishing von Büromöbeln oder IT-Ausstattung schont die Umwelt und erhöht gleichzeitig die Arbeitgeberattraktivität

76 *HR-Tech-Markt*

Eine für alles

Auch kleine Personalabteilungen müssen nicht auf umfassende HCM-Softwarelösungen verzichten

80 *EU AI Act*

Wenn KI-Tools zur Compliance-Falle werden

Wie Sie mit einem Schnellcheck Hochrisiko-Anwendungen von KI erkennen

84 *Arbeitsrecht*

Gerechtigkeit durch Gleichbehandlung

Vor 20 Jahren trat das AGG in Kraft. Zum Jubiläum zieht Professor Gregor Thüsing ein Resümee und wagt einen Ausblick

88 *Reformpläne*

Der Weg zur „neuen Selbstständigkeit“

Das Risiko einer Scheinselbstständigkeit soll gesenkt werden. Was der Referentenentwurf vorsieht

96 *Recht*

Urteil des Monats

BAG-Entscheidung zum Kündigungsschutz in der Elternzeit

98 *Pause*

Auf einen Kaffee mit ...

Sebastian Jender, Director HR Governance & People Relations bei Melitta

Standards

3 Editorial / 97 Impressum /
94 Stellenmarkt



KI-Tools nutzen, ohne in die Compliance-Falle zu tappen: So erkennen Sie Hochrisiko-Anwendungen von KI in HR.

Zeit für Sicherheit.



IHRE ZEITEN IM FOKUS

INTUS Zeiterfassungsterminals

- Prämiertes Industriedesign
- Intuitive Bedienbarkeit
- Hochwertige Qualität
- Zuverlässige Funktionalität
- Kombinierbar mit den führenden Lösungen für Zeitwirtschaft und Workforce Management

◆ **Treffen Sie uns vor Ort:**
◆ ZP Europe Köln
15.09. - 17.09.2026

pcs

www.pcs.com

Blick nach vorn

Nach 25 Jahren zurück zu den Anfängen: Die Kienbaum Convention feierte am 1. Juli 2026 Jubiläum in den Räumen der Malteser Kommende in Ehreshoven bei Köln. Der persönliche Austausch und das Netzwerken mit hochkarätigen Speakern sollten bewusst im Vordergrund stehen. Dafür flog sogar HR-Ikone Dave Ulrich aus den USA ein.

Von Kristina Enderle da Silva

● Unter dem Motto „Lead the Shift - People. Future. Value“ hatten die Veranstalter ein Programm zusammengestellt, das konsequent in die Zukunft führen sollte – mit den Menschen an erster Stelle. Dass Kienbaum bewusst an den ursprünglichen Veranstaltungsort zurückgekehrt sei, begründete Fabian Kienbaum bei der Eröffnung damit, dass gerade dieser Rahmen den persönlichen Austausch unter Teilnehmenden begünstige. Es sei wichtig, Praxisfälle zu teilen, daraus zu lernen und miteinander zu wachsen, so der Kienbaum-Enkel: „Durch die Vertrautheit können wir eine Ehrlichkeit walten lassen und uns darüber austauschen, was wirklich funktioniert und was nicht.“

Handlungsfähige HR-Arbeit unter Druck

Den inhaltlichen Rahmen spannte die Moderatorin Christiane Stein zu Beginn mit der Leitfrage „Wie bleiben Unternehmen handlungsfähig bei permanenter Veränderung?“ – gestellt in einen vollen Raum inklusive Übertragung in die Nebenräume für die rund 280 Teilnehmenden. Die Antwort darauf zeigte vor allem eines: HR sollte sich an diesem Tag nicht allein um HR drehen. Es geht um das gesamte Unternehmen – und HR soll dabei nicht nur auf das Business reagieren, sondern es aktiv mitgestalten. Entsprechend klar fiel auch Fabian Kienbaums Appell aus, angesichts der zunehmenden Häufigkeit exogener Schocks und der extremen Veränderungsgeschwindigkeit: „Übernehmt die Verantwortung, diesen Wandel und die Zukunft zu gestalten!“

Kienbaum Convention: Von Equal Pay bis Cultural Fit

Das Programm war erwartungsgemäß gespickt mit hochrangigen Personalverantwortlichen aus bekannten Konzernen und Familienunternehmen, von SAP über Mediamarkt und Rewe, Procter



Erstmals seit der Coronapandemie fand die Kienbaum Convention wieder als Präsenzveranstaltung in der Malteser Kommende in Ehreshoven statt.

& Gamble und Vonovia sowie Merck bis hin zu Klosterfrau. Thematisch reichte die Bandbreite von pragmatischen Umsetzungsfragen – etwa zur Einführung von Equal Pay bei Rewe – bis hin zu kulturellen Themen wie dem Cultural Fit beim Recruiting, den Empion und Procter & Gamble gemeinsam in den Fokus stellten.

Besondere Aufmerksamkeit zog der Auftritt von Khadija Ben Hammada, CPO bei Merck, auf sich. Mit beeindruckender Offenheit und großer Klarheit zeigte sie in einem Bühneninterview, wie zentral psychologische Sicherheit in Unternehmen ist – und dass diese im täglichen Verhalten sichtbar werden muss, vor allem auf Vorstandsebene. Die Überzeugungsarbeit bei ihren Vorstandskollegen habe sie dabei nicht mit Marketingkampagnen, sondern mit harten Zahlen geleistet.

KI als Treiber der HR-Arbeit

Kaum zu umgehen war auch bei dieser Veranstaltung das Thema Künstliche Intelligenz. Daniel Müller, People Director bei SAP, veranschaulichte eindrücklich, dass selbst für einen Tech-Konzern das Upskilling hin zu KI ein enormer Kraftakt ist. „Der massive Technologie-Shift erfordert zunächst massives Investment. Das führt zu verzögerter Produktivität“, erklärte Müller – mit Verweis auf den immensen Schulungsbedarf, der bei SAP 70 Prozent der Belegschaft betreffe. „Hier wäre es absolut kontraproduktiv, das Investment zurückzufahren. Wir stehen erst am Anfang oder in der Mitte des Shifts.“ Das zeige einmal mehr: „KI ist in erster Linie kein Technologie-, sondern ein HR-Thema.“

Im anschließenden Panel diskutierten Stefanie Peters, Geschäftsführende Gesellschafterin bei Neumann & Esser, Iris Prüfer, CPO bei Mediamarkt Saturn, sowie Dagmar Reinhold, CHRO der Klosterfrau Gruppe, über KI und die Frage, wie Führung mit und durch KI gelingen kann. Professor Martin Manhembuë richtete den Blick auf die Auswirkungen von KI auf Entscheidungsprozesse, und die Vizepräsidentin des Bundeskriminalamts zeigte praxisnah auf, wie KI die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine verändert.

Mehr Mut in HR

Die bei der Eröffnung eingeforderte Ehrlichkeit kam am Nachmittag in der wohlbekannten „Rede zur Lage der HR-Nation“ von Kienbaum-Partner Walter Jochmann voll zum Tragen. Seine Diagnose war klar: Ein allenfalls moderates Wirtschaftswachstum treffe auf eine nach innen gerichtete Optimierungsagenda der Unternehmen – und HR reagiere darauf nur, und das zu langsam. Dabei sei es gerade jetzt an HR, in allen relevanten Themen als gestaltende Manager aufzutreten, nicht nur als HR Business Partner.

Sein Fazit fiel pointiert aus: „Es ist wieder Crunchtime. Einige Bereiche in HR können durch KI abgewickelt werden.“ Der Mut zur Disruption mit Blick auf 2030 fehle in HR noch weitgehend. Seinen Schlusssatz formulierte Jochmann mit ebenso wohlmeinender wie leicht resignierter Note: „Ich wünsche Ihnen Mut für die nächsten Jahre!“

Dave Ulrich fordert Kundenfokus

Damit war die Grundlage gelegt für den eigentlichen Höhepunkt der Veranstaltung. Der US-Berater Dave Ulrich war persönlich vor Ort und hielt den anwesenden Personalverantwortlichen

Der Auftritt von US-Berater Dave Ulrich war einer der Höhepunkte der Veranstaltung.



nicht nur den Spiegel hin, er forderte sie vielmehr auf, „durchs Fenster zu sehen“. Konsequenterweise deklinierte er durch, was er seit seiner Veröffentlichung „HR from the Outside In“ propagiert: HR darf sich nicht länger nur an Führungskräften und dem internen Business orientieren. Es braucht den Blick nach außen – auf die Wünsche, Trends und Entwicklungen von Kunden, Investoren und der Gesellschaft –, um die HR-Arbeit daran auszurichten.

Die höchste Entwicklungsstufe von HR bezeichnet Ulrich derzeit als „Stakeholder HR“: HR-Instrumente, Prozesse und Unternehmenskultur werden konsequent an externen Stakeholdern ausgerichtet. Konkret könne das heißen: Mit dem eigenen Führungskompetenzmodell direkt zu den Kunden gehen und fragen „Wenn unsere Führungskräfte nach diesen Werten und mit diesen Kompetenzen handeln, würden Sie dann mehr von uns kaufen?“. Entscheidend sei, bei jeder HR-Initiative die Konsequenzen für externe Stakeholder mitzudenken.

In der anschließenden Masterclass mit Walter Jochmann und Dave Ulrich war die Stimmung dennoch verhalten. Ulrichs Zielbild scheint noch in weiter Ferne – während die aktuelle HR-Arbeit sich zunächst an der KI-Transformation abarbeitet. ■



„Es ist wieder Crunchtime“: So lautete das Fazit von Walter Jochmann (rechts) in seiner Rede zur Lage der HR-Nation.

„HR muss der konstruktive Stein im Schuh sein“

BPM-Präsident Matthias Kempf fordert von HR mehr Haltung und Gestaltungswillen. Das Interview fand anlässlich des Personalmanagementkongresses in Berlin statt.

Interview Claudia Müller

Personalmagazin: Das Motto des Personalmanagementkongresses lautete in diesem Jahr „Klarheit“. 2025 stand dagegen die „Vision“ im Mittelpunkt. Ist der Bundesverband der Personalmanager*innen bescheidener geworden?

Matthias Kempf: Wir sind konkreter geworden. Es ist offensichtlich, dass Klarheit auf allen Ebenen gebraucht wird, persönlich wie institutionell. In einer Zeit, in der laufend neue Tools und Konzepte auf den Markt kommen, geht es zunächst darum, zu verstehen, was davon für das eigene Unternehmen sinnvoll ist. Als Orientierungspunkt fehlt uns Klarheit auch in der politischen Debatte. Insofern drückt das Motto die aktuelle Lage sehr gut aus. Wir sind also nicht bescheidener geworden, aber vielleicht ein Stück realistischer und haben uns der Gegenwart angepasst.

Welche Rolle kann der BPM in diesem Streben nach mehr Klarheit spielen?

Ich sehe hier vor allem drei Dimensionen. Als Verband, der knapp 5.000 Mitglieder repräsentiert, haben wir die Chance, unseren Kolleginnen und Kollegen inhaltliche Orientierung zu geben. Nicht alles, was auf den Markt kommt, macht Sinn. Gleichzeitig glaube ich, dass sich die Rolle von HR ändern muss – und ich bin der Erste, der sagt, dass wir diese Rolle nicht überall so ausfüllen, wie wir es könnten und müssten. Das ist eine Frage der Haltung. Dazu möchten wir ermuti-

gen: mutig sein, den Spiegel vorhalten und klar die Dinge aufzeigen, die nicht gut laufen. Das Bild vom konstruktiven Stein im Schuh passt da sehr gut.

Und die dritte Dimension?

Wir sind politisch stärker wahrnehmbar geworden. Wir werden nicht zum Arbeitgeberverband werden, das ist nicht unser Anspruch. Aber wir wollen Politikerinnen und Politikern anbieten: Nutzt uns als Sounding Board, hört uns zu, zieht unsere Mitgliedschaft für Stimmungsbilder heran. Da haben wir eine echte Chance und die nutzen wir.

„Wir haben eine Stimme gewonnen – die müssen wir nutzen.“

Ist diese politische Präsenz etwas, das Sie gezielt vorantreiben?

Ein wesentlicher Grund, warum ich das Amt angenommen habe, war genau diese Erkenntnis: Die Profession ist nicht in der Form repräsentiert, wie sie sein müsste. Als ich dann Menschen kennengelernt habe, die mitgestalten wollen und einen ähnlichen Idealismus mitbringen, war das ein entscheidender Antrieb.

Gelingt es, die Stimme von HR lauter werden zu lassen?

Definitiv. Wir werden häufiger gefragt und ich hoffe, wir können das ausbauen. Die Erfahrungen waren dabei sehr unterschiedlich. Politik ist nicht immer so flexibel, wie sie sein müsste. Aber es gab auch Momente echter Hoffnung. Gerade im Austausch mit dem Verteidigungsministerium war ein ganz anderes Interesse spürbar. Dass der BPM bei sehr hochkarätigen Teilnehmenden mit dabei sein kann, ist eine große Chance.

Mit welcher Stimmung blicken Sie denn auf die HR-Profession?

Was uns als Profession angeht, bin ich noch nicht so optimistisch. Ich erlebe viele Personalverantwortliche, die nach wie vor zurückhaltend sind, wenn es darum geht, wirklich als konstruktive Kraft aufzutreten. Wir sind es gewohnt, verlängerter Arm von Vorstand und Geschäftsführung zu sein. Das hat seine Berechtigung – wir



Matthias Kempf, Chief People Officer von Knauf und Präsident des Bundesverbands der Personalmanager*innen, im Gespräch mit Moderatorin Carla Pfeffer.

sind und bleiben Servicebereich. Aber der andere Aspekt – der konstruktive Stein zu sein – fehlt in zu vielen Unternehmen noch. Das ist für mich auch eine Haltungsfrage.

Inwiefern?

Warum werden HR-Bereiche gerade abgebaut oder zumindest nicht aufgebaut? Warum werden Personalvorstände zu Abteilungsleitern degradiert? Wir müssen handwerklich sehr gut sein, müssen die Basics beherrschen, aber wir müssen auch die strategische Rolle aktiver einnehmen. Nur dann gewinnen wir Reputation. Und noch etwas: Ich finde es richtig und bereichernd, wenn Menschen aus dem Business Personalrollen übernehmen. Aber der umgekehrte Weg – Personalverantwortliche, die in Business-Rollen wechseln – passiert noch viel zu selten. Wir sind manchmal zu harmoniebedürftig, zu sehr auf angenehme Themen fokussiert. Für echte Weiterentwicklung reicht das nicht.

BPM-Vizepräsidentin Katharina Herrmann war Teil der Kommission zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Am Ende kam es nicht zur Einigung. Was lief schief?

Dass wir jetzt dort stehen, wo wir stehen, ist für alle Beteiligten unbefriedigend – und ich hoffe, auch für die Politik selbst. Unsere Vizepräsidentin hat das Mögliche getan und vielleicht noch etwas mehr. Es gab gute Vorschläge, praktische Ansätze, breite Unterstützung in der Arbeitsgruppe. Vieles davon wurde

aber nicht weitergetragen oder schlicht ignoriert. Das ist ein symptomatisches Beispiel dafür, wie wir in diesem Land manchmal funktionieren: gut gedacht, nicht zu Ende gemacht. Überregulierung und Bürokratismus haben diesen Prozess behindert. Das macht uns als Standort das Leben unnötig schwerer. Ich hoffe, dass diese Art von Zusammenarbeit weitergeführt wird und dass die Ergebnisse das nächste Mal auch konsequent umgesetzt werden.

Sie scheiden als CHRO bei Knauf aus. Waren Sie letztlich ein zu unbequemer sprichwörtlicher Stein im Schuh?

Möglicherweise. Als ich vor fünf Jahren zu Knauf kam – einem Familienunternehmen mit rund 50.000 Mitarbeitenden weltweit –, gab es keinen internationalen HR-Bereich. Für mich war das eine Riesenchance, weil ich gerne gestalte. Wir haben in dieser Zeit sehr viel aufgebaut. Inzwischen hat sich die Erwartungshaltung an HR verändert, HR wird leider stärker unter Finanzgesichtspunkten betrachtet. Und klar ist auch: Wenn das Verhältnis zwischen dem obersten Personalverantwortlichen und dem Vorstand nicht 100 Prozent funktioniert, ist ein Wechsel das Richtige. Ich habe ein Wertegerüst, das passen muss. Da bin ich sehr klar und das war im Laufe meines Lebens zwar nicht immer einfach, aber immer richtig. In manchen Phasen sind im Unternehmen andere Aspekte wichtig und damit werden andere Profile gebraucht. Für das, was jetzt ansteht, gibt es Menschen, für die das besser passt als für mich.

2027 müssen die BPM-Mitglieder voraussichtlich die Verbandsspitze neu besetzen. Denn laut Statuten dürfen nur hauptberufliche Personalmanager und -managerinnen Mitglieder des Verbands sein.

Mein Ziel war von Anfang an eigentlich, mindestens zwei Amtszeiten zu absolvieren, um nachhaltig etwas bewegen zu können. Jetzt scheint es anders zu kommen. Grundsätzlich beobachte ich, dass HR sich aktuell stärker Richtung Projektbasierung, Interim-Modelle und befristete Engagements entwickelt. Diese Kompetenz – Menschen, die HR aus verschiedenen Perspektiven kennen – sollte der Verband – unabhängig von meiner Person – stärker nutzen: als Think Tank, als Sounding Board, als Impulsgeber. Natürlich muss das sauber strukturiert sein, damit es nicht zu kommerziellen Interessenkonflikten kommt.

Was möchten Sie bis zum Ende Ihrer Amtszeit noch vorantreiben?

Ich möchte die politische Arbeit weiter ausbauen und verstetigen. Wir haben eine Stimme gewonnen – die müssen wir nutzen und weiterentwickeln. Zweitens ist es mir wichtig, Nachwuchs und Young Professionals stärker einzubinden. Wir haben junge HR-Fachkräfte noch nicht ausreichend für den Verband begeistert. Das muss sich ändern: durch Sichtbarkeit, durch echte Beteiligung, durch eine Bühne, auf der ihre Themen gehört werden. Insgesamt müssen wir besser nach außen kommunizieren, was wir leisten. Und schließlich: Mitgliederwachstum. ■



Das wird ein guter Monat für ...



Dorothea von Boxberg

Neue Impulse für eine herausfordernde Zeit soll Dorothea von Boxberg in den HR-Bereich von BMW bringen. Sie folgt im September auf Ilka Horstmeier und ist künftig im Vorstand zuständig für Personal und Immobilien sowie Arbeitsdirektorin. Dorothea von Boxberg ist Wirtschaftsingenieurin und Betriebswirtin und arbeitete zuletzt als CEO bei Brussels Airlines. Sie war zudem CFO bei Lufthansa Cargo und Unternehmensberaterin, bringt also Erfahrung in der Umsetzung von Transformationsprozessen mit. Nun gilt es für sie, die Arbeitsweisen und HR-Strukturen von BMW fit für die Zukunft zu machen.



Hilde Garssen

Im September startet Hilde Garssen als Personalvorständin (CHRO) der ING Gruppe. Die Digitalbank hat das Personalressort nun fest im Vorstand angesiedelt. Hilde Garssen kommt von KPN, wo sie Chief People Officer und seit 2019 auch Mitglied des Vorstands war. Jetzt soll sie das Ziel der ING, durch Wachstum und Effizienz zur besten europäischen Bank aufzusteigen, durch eine Transformation der Belegschaft unterstützen – eine große Aufgabe.



Patrick Hofbauer

Seit Juli leitet Patrick Hofbauer das Personalmanagement am Klinikum Leipzig und ist zuständig für rund 4.900 Beschäftigte. Seine Schwerpunkte liegen in der Personalentwicklung, im Projektmanagement, im Coaching und Mentoring. Er soll das Klinikum dabei unterstützen, die Personalstrukturen und -prozesse weiter zu modernisieren und die HR-Kompetenzen strategisch auszubauen.



Kerstin Gerß

Kerstin Gerß ist die erste Frau im Vorstand des Familienunternehmens Viebrockhaus. Die neue Personalvorständin bringt gut 30 Jahre Erfahrung – arbeits- und steuerrechtliches Wissen sowie Expertise in strategischer Personalarbeit mit. Sie will ihren Fokus auf Zusammenarbeit, Vielfalt und generationenübergreifendes Verständnis legen.



Inspiration, Fachwissen und neue Impulse zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitswelt verspricht das „Wherever Whenever – Work Culture Festival“ auf der Orgatec.

Wie die Arbeitsumgebung Leistung und Innovation fördert

27. bis 30. Oktober / Köln – Das „Wherever Whenever – Work Culture Festival“ kehrt auf die Orgatec zurück. Es verbindet Architektur, Design, Technologie und Unternehmenskultur zu einem Event, das die Zukunft der Arbeit in all ihren Facetten erlebbar machen will. Im Mittelpunkt steht die Frage, welchen Beitrag Arbeitsumgebungen zu Innovation, Unternehmenskultur und Zusammenarbeit leisten können.

Drei Leitgedanken bilden das inhaltliche Gerüst für das Programm. Empowered Experience stellt den Menschen in den

Mittelpunkt: Wie können Arbeitsumgebungen, Motivation, Gesundheit und Identifikation fördern? Connected Cultures beschäftigt sich mit der Frage, wie Zusammenarbeit und Führung in hybriden Organisationen gelingen können: Wie entsteht Gemeinschaft, wenn Teams verteilt arbeiten? Welche Bedeutung haben Räume für Vertrauen, Austausch und gemeinsames Lernen? Radical Impact richtet den Blick auf die großen Transformationsprozesse unserer Zeit. Zu diesen Schwerpunktthemen haben die Organisatoren namhafte Referentinnen und Referenten

eingeladen, unter anderem international bekannte Architekten wie Ole Scheeren und Carlo Ratti, die Autorin und Unternehmerin Julia Bobsbarm, die Kommunikationswissenschaftlerin Miriam Meckel, oder die Innenarchitekten Primo Orpilla und Peter Ippolito. Auch bekannte Namen aus Hotellerie, Gastronomie, Spitzensport, Gesundheit und Innovation gehören zum prominenten Lineup.

www.iba.online/festival

Geeignet für: Das Festival richtet sich an alle, die Arbeitswelten gestalten.

Spaßfaktor: Gemeinsam mit den Kuratoren Wolfram Sauer (Leading Minds) und Robert Thiemann (Betterness) hat der Industrieverband Büro und Arbeitswelt (IBA) ein Format konzipiert, das bewusst andere Wege geht. Keynotes, Panels und Workshops stehen neben begehbaren Arbeitswelten, Rauminstallationen, einem Podcast-Studio, einem Bookshop sowie Kunst, Musik und Streetfood.

Gut zu wissen: Das „Wherever Whenever – Work Culture Festival“ ist fest mit der Orgatec verknüpft. Direkt neben den Festivalbühnen in Halle 6 präsentieren zahlreiche Mitgliedsunternehmen des IBA ihre Lösungen für die Arbeitswelt von morgen.

Brauchen wir ein neues Verständnis von Leistung?

9. bis 11. Oktober / Tutzing – Nach dem Hype um New Work, der anschließenden Kritik am Konzept und dem Fokus auf Menschenzentrierung greift die vierte New-Work-Tagung der Evangelischen Akademie Tutzing eine neue Phase der Debatte auf: nachhaltige Leistungsfähigkeit. In Impulsvorträgen, Workshops und Panelgesprächen geht es unter anderem um folgende Fragen: Brauchen wir ein neues Verständnis von Leistung? Was bedeutet Zeitwohlstand und wie trägt er zu Produktivität, Gesundheit und sozialer Gerechtigkeit bei? Wird entlohnt, was wirklich Mehrwert stiftet? Wie sieht eine transparente und faire Vergütung aus?

www.eatutzing.de

Geeignet für: Alle Personen, die sich mit Themen im Spannungsfeld von Gesellschaft/Soziales, Wirtschaft und Arbeitswelt beschäftigen.

Spaßfaktor: Das dreitägige Programm bietet viele Inhalte, aber auch Raum für Vernetzung und Gespräche.

Gut zu wissen: Ein Highlight wird die Dinner Speech von Hans Rusinek.

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.

15. bis 17. September / Köln
Zukunft Personal Europe
www.zukunft-personal.com

16. bis 17. September / St. Florian (A)
Zukunft.HR 2026
www.biz-up.at

22. bis 23. September / Kaprun (A)
Future of Work West
www.lsz.at

22. bis 25. September / Essen
Security
www.security-essen.de

23. September / Online
HR Fitness Club
www.hr-contrast.de

29. und 30. September / Köln
Betriebliches Gesundheitsmanagement
www.bgm-kongress.de

14. bis 15. Oktober / Wien (A)
HR Inside Summit
www.hrsummit.at

14. bis 15. Oktober / Berlin
Lern geschehen Summit
www.lern-geschehen.de

20. bis 21. Oktober / München
Personalmesse München
www.zukunft-personal.com

21. Oktober / Wiesbaden
Staffingpro 2026
www.staffingpro.de

22. bis 23. Oktober / München
Her Career
www.her-career.com

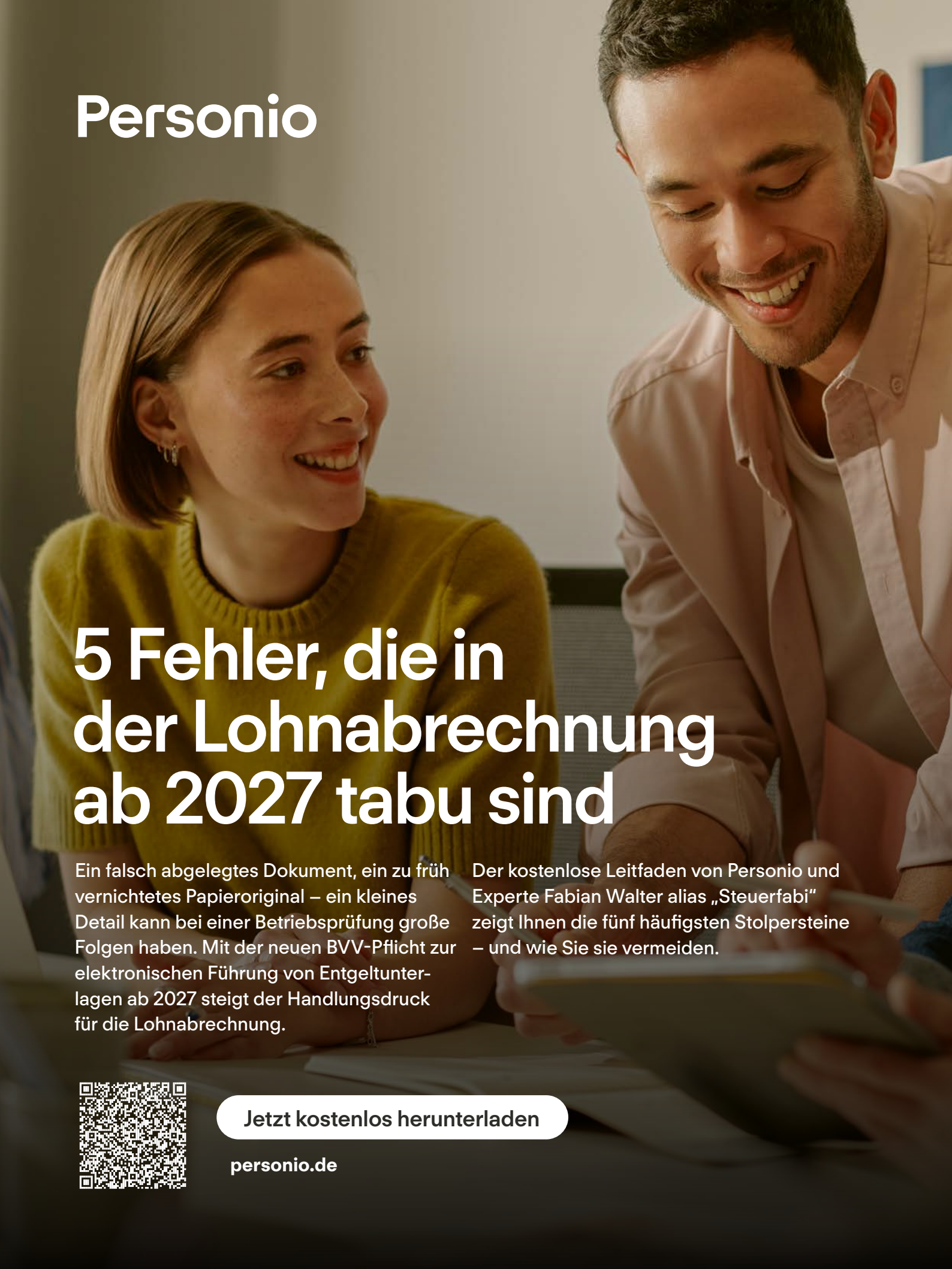
Treffen der HR-Tech-Welt

20. bis 22. Oktober / Paris – „Where the HR World meets to decide what comes next for work.“ So lautet das Motto der Unleash 2026. Auf der Kongressmesse, die seit einigen Jahren im Paris Convention Centre stattfindet, kommen HR-Verantwortliche und Technologieanbieter in einem internationalen Umfeld zusammen. Dementsprechend wirbt die Veranstaltung mit folgenden Zahlen: über 8.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie mehr als 400 Referentinnen und Referenten aus 140 Ländern treffen auf rund 350 Aussteller. Im Vortragsprogramm angekündigt sind unter anderem Gina Vargiu-Breuer (Chief People and Culture Officer, SAP), Nicolas Hieronimus (Chief Executive Officer, L'Oréal), Sharon Doherty (Chief People & Places Officer, Lloyds Banking Group), Brian Glaser (Vice President & Chief Learning Officer, Google), Domionik Hahn (Global Head of Group Talent Acquisition, Allianz), Jochen Eckhold (SVP Global Human Resources, Hugo Boss) und Josh Bersin (Founder und CEO, The Josh Bersin Company). Das Vorprogramm am 20. Oktober findet im Hotel Shangri-La Paris in der Nähe des Eiffelturms statt.
www.unleash.ai

WENIGER AUSSTELLER

Die Wirtschaftsflaute in Deutschland schlägt nun auch auf die Messewirtschaft durch: Im ersten Quartal 2026 nahmen die Ausstellerzahlen (minus 2,3 Prozent) und die vermietete Standfläche (minus 4,6 Prozent) ab, die Besucherzahlen sind im Vergleich zum ersten Quartal 2025 leicht angestiegen (plus 0,9 Prozent). Im Vorjahr verzeichneten die Messen noch ein leichtes Wachstum.

Quelle: Auma, 2026



Personio

5 Fehler, die in der Lohnabrechnung ab 2027 tabu sind

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

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



Jetzt kostenlos herunterladen

personio.de



Wie verändert KI die Arbeit und HR?

Die größte HR-Messe des Jahres steht vor der Tür. Vom 15. bis 17. September öffnet die Zukunft Personal Europe in Köln ihre Türen. Sie steht unter dem Leitmotiv „Team Human x AI“ und will zeigen, wie menschliche Stärke und technologische Intelligenz zusammenwirken.

Von Daniela Furkel

● Mit 5.220 Besucherinnen und Besuchern, 669 Ausstellern und Partnern sowie 704 Sessions verzeichnete die ZP Europe 2025 neue Spitzenwerte. Nur der Ausstellerrekord aus dem Jahr 2019 konnte bislang nicht gebrochen werden. Damals kamen 770 Aussteller nach Köln. Für das aktuelle Jahr lässt die schwierige Wirtschaftslage neue Rekorde unwahrscheinlich erscheinen. Dennoch blicken die Messeorganisatorinnen von Closer Still Media Germany positiv auf den September. Sie rechnen mit rund 700 Ausstellern, Sponsoren und Partnern in Köln, darunter auch etwa 45 Startups. Es geht also weiter leicht bergauf. Inhaltlich spielt natürlich das Thema KI eine große Rolle, das signalisiert schon das Messemotto „Team Human x AI“. Es geht vor allem um die Frage: Wie verändert KI die Arbeit der Menschen – und was bedeutet KI für HR selbst?

Neues auf der ZP Europe

Wer die Ausstellerlandschaft gezielt erkunden will, findet in diesem Jahr eine neue Orientierung zum Messemotto. Die Guided Tour führt Besucherinnen und Besucher zu ausgewählten

Lösungsanbietern, bei denen Mensch und KI erkennbar als Team agieren – entlang zweier Schwerpunkte rund um datengestützte Entscheidungen beziehungsweise personalisierter Lernpfade und Talententwicklung.

Ebenfalls neu im Messekontext ist der verstärkte Blick auf Lösungen, die wirksame Prävention und messbare Performance verbinden. Dafür wurde der neue Award „Wellbeing & Human Performance@Work“ gemeinsam mit dem Founders Fight Club umgesetzt, der funktionierende Lösungen für Wellbeing und Performance am Arbeitsplatz sichtbar machen will. Die Preisverleihung findet am 16. September um 13 Uhr an der Corporate Health Stage statt.

Zu den weiteren Neuerungen zählt das „ZP Impact Lab“, in dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeinsam mit den Zukunft Personal Think Tanks und der Corporate Learning Community Lösungsansätze für drängende Fragen der Arbeitswelt entwickeln. Erstmals gibt es zudem den „Zukunft Personal Europe Executive Club“, dessen Herzstück die Executive Lounge ist – ein Raum für vertrauliche Gespräche, spontane Meetings und hochwertigen Austausch. Die Teilnahme erfolgt auf Einladung.

Programmhighlights

Wer die ZP Europe besucht, hat die Wahl zwischen sehr vielen Programmpunkten auf insgesamt 22 Bühnen. Die Vielfalt der Formate reicht vom neuen „ZP Impact Lab“ mit Deep Dives zur Zukunft der Arbeit bis zum „HR Hack Lab“ mit 60-minütigen Workshops zu Praxisthemen, von der „Activity Stage“ mit 20-minütigen interaktiven Vorträgen bis zur „Kamin Lounge“ mit Gesprächen in kleiner, informeller Runde.

Die Keynotes bieten einen breiten und zugleich tiefen Blick auf die HR-Themen. Drei Beispiele aus dem Programm der Keynote Stage: Wie das nächste Kapitel des Human Resources Management aussehen wird und welche persönlichen „HR Diaries“ namhafte HR-Köpfe für 2027 haben, ist Thema des Eröffnungspodiums (15. September, 9.45 Uhr). Angekündigt sind unter anderem der Arbeitsforscher und Dozent der Universität St. Gallen Hans Rusinek und Kerstin Winkelmann, HR & People Leader der Motel One Group.

Kenza Ait Si Abbou ist KI-Expertin und Autorin und spricht zum Thema „Ihr Team kann mehr KI als Sie denken“. Sie zeigt auf, wie HR einen AI-Literacy-Framework gestalten, das befähigt statt verwaltet, und eine Führungskultur entwickeln, die vorhandene Kompetenz sichtbar macht und wirksam werden lässt (15. September, 16 Uhr). Einblicke in die Neuausrichtung der S.Oliver Group unter dem Titel „Vom schwierigsten Jahr zum Turnaround“ gibt Chief Human Resources Officer Thomas Lurz. Er erläutert, warum der ehrliche Umgang mit Niederlagen der erste Schritt zur Wende ist und zieht Parallelen zum Spitzensport (17. September, 11.15 Uhr).

HR Innovation Award

Der HR Innovation Award wird mittlerweile zum elften Mal verliehen. Er zeichnet Unternehmen aus, die mit frischer Denkweise und zukunftsweisenden Produkten neue Wege im HR-Bereich gehen. In diesem Jahr haben 60 Organisationen ihre Bewerbung eingereicht. Sie durchlaufen ein mehrstufiges Verfahren und stellen sich einem Jury-Votum. Die Gewinner in den vier Kate-

Daten und Fakten

Wann: 15. bis 17. September 2026, 9 bis 17.30 Uhr (am 17. September endet die Messe um 17 Uhr)

Wo: Koelnmesse, Messeplatz 1, Eingang Süd, Halle 4.1, 4.2 und 5.1

Tickets: Tagesticket 95 Euro, Mehrtagesticket 150 Euro

Veranstalter: Closer Still Media Germany

Weitere Infos: www.zukunft-personal.com

gorien „Recruiting & Attraction“, „Organisational Performance“, „Learning & Development“ sowie „Corporate Health“ werden am 15. September auf der Messe vorgestellt.

30 unter 30

Was im vergangenen Jahr zum 25-jährigen Messebestehen unter dem Titel „25 unter 25“ gestartet ist, heißt jetzt „30 unter 30“: 30 ausgewählte Talente unter 30 Jahren kommen für zwei Tage zusammen. Gemeinsam mit vier Mentorinnen und Mentoren aus Recruiting, Organisationsentwicklung, Learning & Development und Corporate Health arbeiten sie an zentralen Zukunftsfragen, entwickeln neue Ideen und knüpfen Kontakte in der HR-Community.

Haufe auf der ZP Europe

15. September, 14.50 Uhr, Learning & Development Stage II: „KI-Kompetenz first!“ heißt es mit Thorsten Mücke. Der Experte für IT- und KI-Kompetenz der Haufe Akademie erläutert, welche Qualifizierungen und Lernformate sinnvoll sind.

16. September, 9.15 Uhr, Keynote Stage: „Wo steht Deutschland bei KI?“ lautet die zentrale Frage auf dem Podium des Personalmagazins. Personalmagazin-Chefredakteur Matthias Haller diskutiert unter anderem mit Bettina Dietsche, CHRO der Allianz Gruppe, und Julian Kirchherr, Partner bei McKinsey, die großen Grundsatzfragen zu KI.

16. September, 13.30 Uhr, Learning & Development Stage II: „Skills schlagen Struktur“ ist das Thema von Christian Friedrich, Geschäftsführer der Haufe Akademie. Er erläutert, warum KI die Architektur der Organisationen neu schreibt.

16. September, 14.50 Uhr, Organisational Performance Stage I: Ihr traditionelles „Update Arbeitsrecht“ geben Christoph Tillmanns, Vorsitzender Richter am LAG BW, und Dr. Peter Rambach, Rechts- und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Sie stellen aktuelle Entwicklungen vor und geben Praxis-Tipps.

17. September, 13.30 Uhr, Organisational Performance Stage I: „Drei Perspektiven, drei Wahrheiten?“ fragt Elisa Brunner, Portfolio- und Produktmanagerin bei Haufe. Sie führt aus, wie die Sicht von Mitarbeitenden, Führungskräften und HR zu Zufriedenheit, Digitalisierung und Zukunft aussieht.

Am Messestand von Haufe und Haufe Akademie (Halle 4.2, Stand K.62) werden in diesem Jahr Live-Podcasts mit bekannten HR-Profis und Podcastern produziert. Das Programm der Podcast-Box können Sie unter www.haufe.de/hr/zpe-2026 beziehungsweise www.haufe-akademie.de/zpe einsehen. Dort besteht auch die Möglichkeit, Gratis-Tickets zu erhalten. ■■■

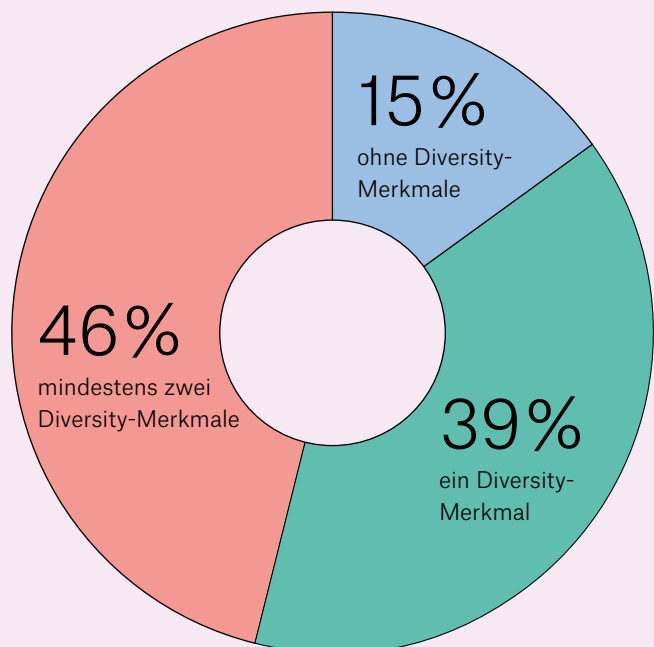
Smalltalk Facts 20 Jahre AGG



Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz wird diesen Sommer 20 Jahre alt. Im Berufsleben schützt es ab der Bewerbung, während der Beschäftigung und über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus vor Diskriminierungen.

Vielfalt in der deutschen Arbeitswelt

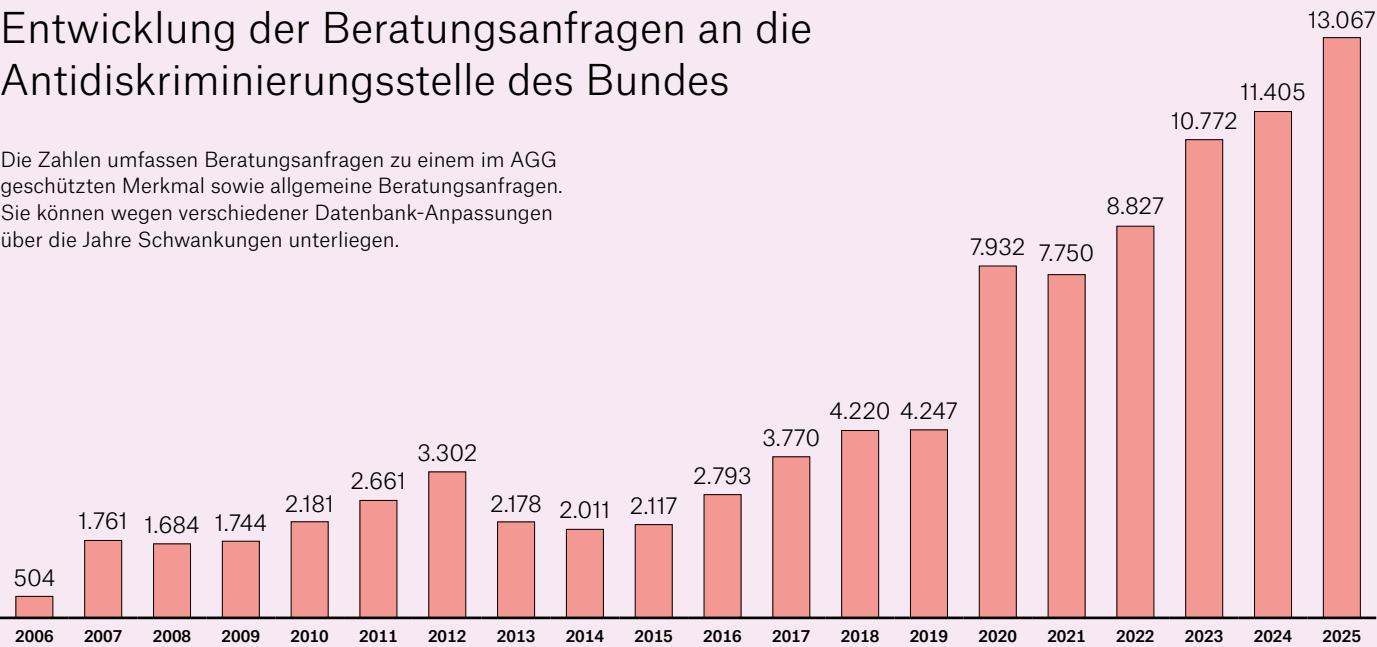
Die Werte beziehen sich auf in Deutschland lebende abhängig Beschäftigte in Unternehmen mit mindestens fünf Mitarbeitenden.



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper März 2026

Entwicklung der Beratungsanfragen an die Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Die Zahlen umfassen Beratungsanfragen zu einem im AGG geschützten Merkmal sowie allgemeine Beratungsanfragen. Sie können wegen verschiedener Datenbank-Anpassungen über die Jahre Schwankungen unterliegen.



Quelle: ADS

DIE SECHS DIVERSITÄTS-MERKMALE DES AGG:

- ethnische Herkunft oder rassistische Zuschreibung
- Geschlecht oder Geschlechtsidentität
- Religion oder Weltanschauung
- Behinderung oder chronische Krankheit
- Alter
- sexuelle Orientierung

Beratungsanfragen nach AGG-Merkmalen im Jahr 2025

Mehrfachnennung bei Diskriminierung: Teilweise schildern Ratsuchende Diskriminierungen, die an mehrere Merkmale anknüpfen, zum Beispiel an ihr Geschlecht und ihre Religion

Ethnische Herkunft, rassistische Diskriminierung	4.571
Behinderung, chronische Krankheit	3.015
Geschlecht, Geschlechtsidentität	2.407
Alter	1.261
Religion und Weltanschauung	733
Sexuelle Orientierung	386

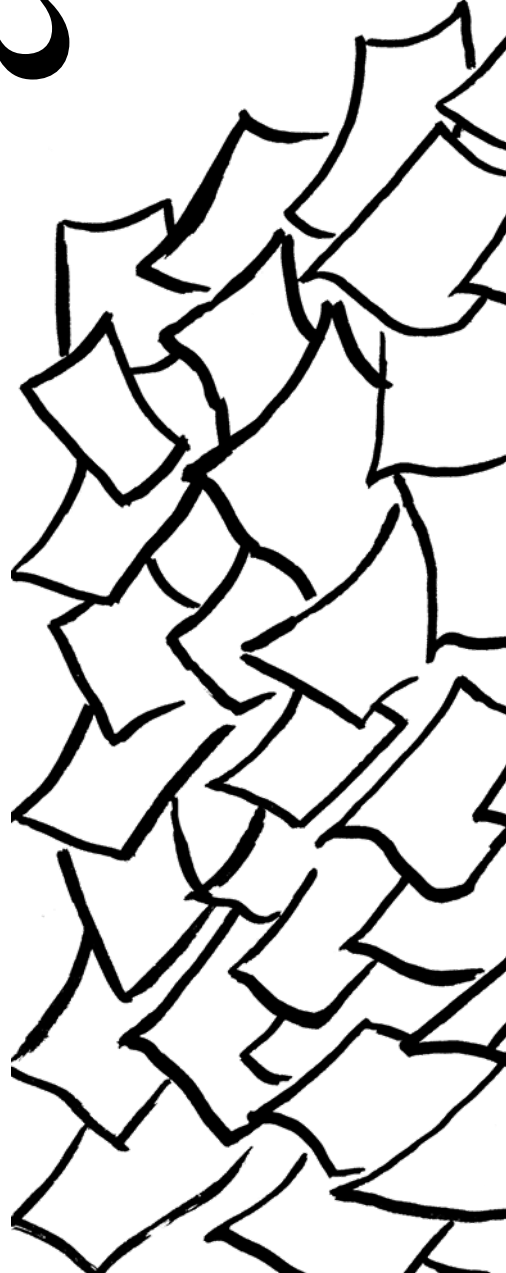
Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Schwerpunkt

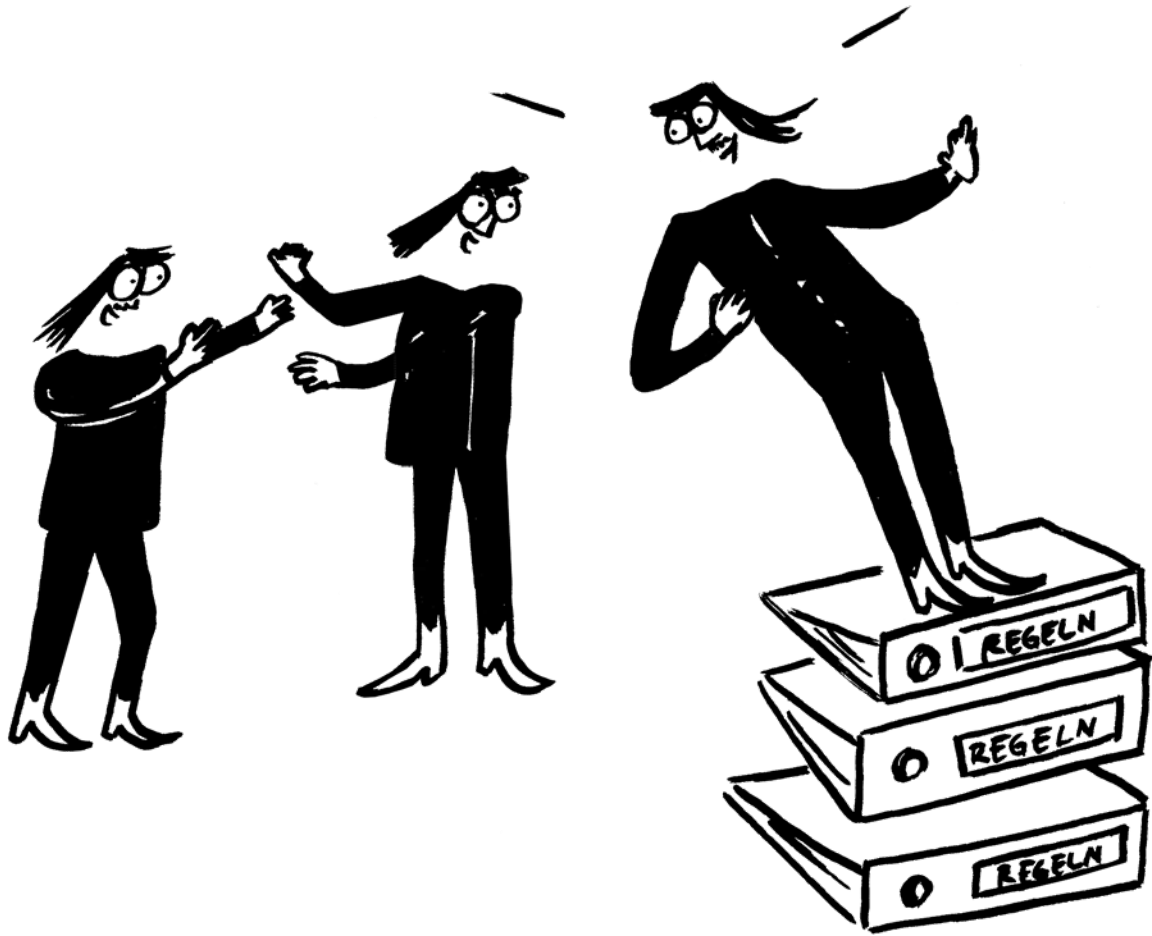
In Zeiten von KI steht die gestalterische Rolle von HR wieder einmal in Zweifel. Dabei gibt es ein unterschätztes Handlungsfeld, das die Personalabteilung zum Treiber des Wandels machen könnte: Bürokratieabbau. Es gilt, geschickt zu entrümpeln – auch mit Blick auf mögliche Risiken.

Bürokratie- abbau

Illustration AHAOK







Wenn weniger mehr ist

Von Stefanie Hornung

Bürokratie – die verursachen doch andere, allen voran die Politik mit zahlreichen Datenschutz- und Arbeitsrechtsgesetzen. So lautet häufig der Tenor in den Unternehmen. Doch in der aktuellen wirtschaftlichen Krise wird es entscheidend sein, ob auch HR selbst einen Beitrag leisten will, um interne Bürokratie zu reduzieren. Denn sie ist ein erheblicher Kostenfaktor.

● „Sobald ich diese Leiter aufspanne, gibt es einen Leiterbeauftragten, der prüft, ob sie auch ordentlich funktioniert“, sagte der Tübinger Oberbürgermeister Boris Palmer kürzlich in einer Fernsehsendung. Jährlich steht eine Gefährdungsbeurteilung für sein Büro an, in der auch eine Türschwelle schon moniert wurde, über die jemand stolpern könnte. Das produziere unnötige Kosten. „Man könnte es auch mit gesundem Menschenverstand machen“, findet Palmer, der im Zweitjob Bürokratie-Berater der Landesregierung in Baden-Württemberg werden soll. Für plakative Aussagen ist er bekannt. Hier nutzt er sein Beispiel, um eine Debatte über unnötige Vorschriften für Arbeitgeber zu eröffnen.

Wie Bürokratie entsteht

Bürokratie ist nicht grundsätzlich negativ und überflüssig. Der Begriff galt ursprünglich als Inbegriff des Fortschritts (siehe Artikel von Carsten Schermuly et al. ab Seite 24). Die regelgebundene und rationale Verwaltung ersetzte im 19. Jahrhundert willkürliche Ermessensentscheidungen von Fürsten und Monarchen. Sie sollte staatliches Handeln berechenbarer und gerechter gestalten.

Bürokratie schafft nicht nur der Staat mit Gesetzen und Verordnungen, sondern auch die Firmen selbst. Firmokratie – so nennt Bodo AntoniĆ das (siehe seine Tipps zum Bürokratieabbau für Führungskräfte auf den Seiten 34-35) – „entsteht häufig dadurch, dass externe Vorgaben durch Gesetze im Unternehmen noch verschärft werden“, so der Interim Manager. Derartiges Platinieren habe seinen Ursprung in übersteigertem Sicherheitsbedürfnis. Zudem sichere Firmokratie die Existenz einiger Jobs, die zu einem Großteil aus Einhaltung von Regeln bestehen. „Ich habe schon Unternehmen erlebt, in denen für jede Anschaffung, deren Stückpreis höher als ein Euro war, ein schriftlicher Antrag gestellt werden musste“, so AntoniĆ.

Armin Trost, Dekan und Professor für Organisationspsychologie an der Hochschule Furtwangen, sieht den Ursprung von Bürokratie in der Art und Weise, wie Organisationen und insbesondere Personalabteilungen Probleme lösen wollen. „Eine Personalleiterin wurde einmal in einem meiner Seminare angerufen, weil ein Mitarbeiter mit dem Firmenwagen einen Hasen überfahren hat“, erzählt er. Sobald es für einen Fall keine Regeln gebe, lande er bei HR. Trost beobachtet eine Anspruchshaltung verschiedener Stakeholder, die Sicherheit im Arbeitsrecht wollen. Und von Führungskräften, die sich nicht mit Fragen jenseits ihres Fachbereichs beschäftigen möchten. „HR ist ein Rennen gegen Probleme“, so Trost.

Doch formale bürokratische Strukturen können niemals alle Eventualitäten einer komplexen Umwelt abbilden. Obwohl sie auf Konsistenz getrimmt sind, führt sie laut dem Organisationspsychologen Professor Stefan Kühl von der Universität Bielefeld (siehe Artikel ab Seite 36) oft zu gegensätzlichen Zielen, denen Mitarbeitende gerecht werden sollen – zum Beispiel hohe Leistungsanforderungen bei strikter Einhaltung der Arbeitszeit. Dann solle man Abweichungen von der Regel – sogenannte brauchbare Illegalität – dulden, meint Kühl. Wenn ein interner Prozess jedoch ständig unterlaufen wird, ist dies ein starkes Indiz dafür, dass er unnötig aufwendig ist und vereinfacht oder gestrichen werden sollte.

Firmeninterne Bürokratie erzeugen vor allem die Corporate-Service-Abteilungen: Finance, Legal, Compliance und insbesondere HR. Dies bestätigt das diesjährige New-Work-Barometer: 67 Prozent der Befragten halten HR für bürokratisch. Während Beschäftigte insgesamt schon fast 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit bürokratischen Prozessen verbringen, geht in HR sogar die Hälfte der Arbeitszeit dafür drauf.

Sicherheitsdenken kostet

In HR ist das Regelungsbedürfnis weit verbreitet. „Anstatt Standards zu setzen oder die wenigen Aktivitäten mit der größten Wirkung zu identifizieren, will HR jeden Sonderfall regeln – nach dem Agabu-Prinzip: Alles ganz anders bei uns“, meint Rupert Felder, Rechtsanwalt und ehemals Head of HR bei Heidelberger Druckmaschinen. Granulare Vorschriften und HR-Angebote lähmten Unternehmen. Besonders augenscheinlich sei dies bei Benefit-Programmen: „Jedes neue Benefit, ob E-Bike, Blumensträuße oder Healthcare, erzeugt zusätzliche Administration, und damit Bürokratie.“

Da HR künftige Problemanfragen reduzieren möchte, ist die Versuchung groß, einen eigenen Prozess für jeden Einzelfall aufzusetzen. Dadurch passiert das, was viele als Bürokratie empfinden: Der Prozess wird aufwendiger als es ein Ernstfall bei Eintreten wäre. „Bürokratie heißt, dass die Kosten für die Regeleinhaltung größer sind als die Kosten, die Probleme verursachen“, so die Definition von Armin Trost. Zu hinterfragen ist dabei auch, ob der Prozess überhaupt geeignet ist, den Ernstfall zu verhindern.

Überbordende Bürokratie ist ein großer Kostenfaktor. Eine Studie des Ifo-Instituts von 2024 kommt zu dem Schluss, dass sie in Deutschland jährlich bis zu 146 Milliarden Euro an Wirtschaftsleistung kostet. Im Durchschnitt beziffern Unternehmen die durch Bürokratie verursachten Kosten demnach auf 6 Prozent ihres Umsatzes.

Gary Hamel, ein amerikanischer Managementvordenker, hat den Bureaucratic Mass Index, den BMI, entwickelt, mit dem Organisationen ihre Entscheidungsprozesse messen können. Es handelt sich um eine Art Bürokratie-Evaluation und enthält Fragen wie: Wie lange dauert es, bis eine Entscheidung getroffen wird? Wie viel Zeit verbringen die Manager mit internen und externen Angelegenheiten? Wie wichtig sind politische Verhaltensweisen für das Vorankommen in der Organisation? „Die meisten Kosten der Bürokratie tauchen in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht auf – zumindest nicht direkt“, sagte Hamel in einem Interview mit Haufe. „Aber die Kosten sind real, und wir müssen sie messen und das Management dafür verantwortlich machen, den BMI ihres Unternehmens zu senken.“ Die Forderung, Bürokratie abzubauen, ist derzeit populär. Aber im konkreten Einzelfall wird es schwierig. Denn manche Werthaltungen werden sich ohne Regeln nicht automatisch einstellen. Soll ein Unternehmen wirklich das Regelwerk zur Chancengleichheit abschaffen? Sollen sie Compliance- oder Sicherheitsregeln zurückfahren? Und wer haftet dann, wenn Verstöße gegen geltendes Recht auftauchen und Strafzahlungen fällig werden?

Wer Regeln und Prozesse reduzieren möchte, muss die Risiken kennen, wie Frank Kohls, Geschäftsführer Personal der IMB Central Holding, in unserem Schwerpunktinterview betont (siehe ab Seite 30). Erst dann kann man Prozesse reduzieren und sie automatisieren – auch mithilfe von KI. Für komplexe Einzelfälle und neue Probleme haben HR-Fachleute dann mehr Zeit. „HR ist vor allem da als Gestalter gefragt, wo soziale Interaktion stattfindet – alles andere kann die KI machen“, findet Armin Trost.

Entscheidend für den Bürokratieabbau ist auch, die internen und externen Ursprünge von Bürokratie zu identifizieren und auseinanderzuhalten. Das Gesetzgebungsvolumen hat sich laut dem ESMT-Bürokratieindex, der die Entwicklung des Umfangs geltender deutscher Bundesgesetze misst, kontinuierlich erhöht. Der Umfang der Gesetzgebung gemessen in Normseiten stieg auch zuletzt weiter an – trotz aller Beteuerungen zum Bürokratieabbau aus der Politik. „Im Arbeitsrecht und in der Verwaltung sehen wir ein langsames Wachstum, wenn auch keinen Rückgang“, so Dr. Stefan Wagner von der Universität Wien, der den Index miterstellt. Laut KfW Research sind im deutschen Mittelstand insbesondere Solo-Selbstständige sowie Unternehmen aus

HR-Agenda zum Bürokratieabbau

Was sollten Personalabteilungen tun, um interne Bürokratie abzubauen?
Auf Basis der Gespräche mit Expertinnen und Experten und der aktuellen Forschungslage hat das Personalmagazin die wichtigsten To Dos zusammengefasst.

1. Neues Bürokratienarrativ

Erzählen Sie eine Geschichte, die zieht: Bürokratieabbau geht alle an und ist ein wirtschaftlicher Faktor. Jede Stunde, die in Formularen und Freigaben versickert, fehlt in der Wertschöpfung.

2. Regelmäßig entrümpeln

Entrümpeln Sie Ihre HR-Prozesse und Ihre Tool-Landschaft: Wozu dient die Regel, wer braucht sie, wie oft wird sie genutzt, was passiert, wenn sie entfällt? Hilfreich können Bürokratieabbauziele sein, zum Beispiel, dass für jede neue Regel eine alte zu streichen ist. Sinnvoll ist auch die Beweislastumkehr: Wer eine Vorschrift behalten will, muss begründen, warum man sie braucht.

3. Digitalisierung und KI

Digitalisieren Sie Prozesse erst dann, wenn sie geprüft haben, ob sie notwendig sind – schlechte Prozesse zu digitalisieren schafft keinen Mehrwert. Nutzen Sie die Plattformidee: verschiedene Tools sollten auf einer Oberfläche verfügbar sein, ohne Spezialkenntnisse dafür mitbringen zu müssen.

4. Keine Sonderlocken

Bekämpfen Sie das Agabu-Phänomen – „Alles ganz anders bei uns“ –, bei dem für jeden Sonderfall eine eigene Regelung oder ein Spezialangebot entsteht. Gehen Sie vielmehr nach dem Pareto-Prinzip vor, wonach eine Minderheit der Problemfälle den größten Aufwand und Schaden verursacht – und fokussieren Sie sich darauf.

5. Risikomanagement in HR

Setzen Sie externe Vorgaben – etwa im Arbeits- und Datenschutz – so schlank wie möglich um und widerstehen Sie dem Drang, aus Angst vor Haftungsrisiken zusätzliche interne Kontrollschichten einzuziehen. Alles, was über das gesetzlich geforderte Maß hinausgeht, erzeugt Bürokratie mit fraglichem Schutzgewinn.

6. Variable Betriebsvereinbarungen

Verschlanken Sie die Mitbestimmung durch variable Betriebsvereinbarungen, die Vertrauen schaffen und riskante Anwendungen fokussieren – zum Beispiel durch Ampelsysteme, die bei kritischen Tools die Mitbestimmung voll einbezieht, bei anderen aber Informationsrecht und Automatismen zulässt.

7. Vom Push- zum Pull-Prinzip in der Mitbestimmung

Geben Sie dem Betriebsrat direkten Zugriff auf relevante Daten in den IT-Tools. So müssen Sie Informationen nicht selbst zusammenstellen und verschicken. Das Gremium nimmt seine Informationspflicht eigenständig wahr, während gesetzliche Fristen im Hintergrund laufen – Einstellungen und Versetzungen beschleunigen sich.

8. Pilotierung

Flaggen Sie Veränderungen als zeitlich begrenzte Experimente oder Reallabore aus. Das nimmt den Druck der Endgültigkeit und erlaubt es, bürokratische Hürden ohne Angst vor Fehlern in geschütztem Rahmen abzubauen und Ergebnisse vor dem Rollout zu evaluieren.

dem Baugewerbe von bürokratischen Anforderungen betroffen. Mit steigender Unternehmensgröße sinkt die relative Belastung, da diese Firmen oft über spezialisierte Abteilungen oder automatisierte Prozesse verfügen, was die Abwicklung effizienter macht.

Die Erwartungen von Unternehmen gegenüber der Politik sind entsprechend groß. Ob die vor der Sommerpause gestarteten Reformen den Durchbruch bringen, ist noch offen. Rupert Felder erklärt, warum man dabei genauer hinschauen muss als Boris Palmer im Einstiegsbeispiel. Wann hat man alle Freiheiten beim Entrümpeln und wann sind Politik oder andere Player gefragt? Die Regeln für Arbeitsschutz kann man nicht per se auf den Gesetzgeber schieben, etwa bei der Gefährdungsbeurteilung: Sie basieren zwar auf dem staatlichen Arbeitsschutzgesetz, konkret auf § 5 ArbSchG. Die Unfallverhütungsvorschriften erlassen allerdings nicht der Gesetzgeber, sondern die Berufsgenossenschaften. Sie schreiben Höhe, Breite und Trittrgröße genau vor. „Der Staat kann diese Regeln nicht direkt ändern“, betont Felder. Und für die Umsetzung sind die Arbeitgeber verantwortlich – oft unter Mitwirkung des Betriebsrats, etwa in speziellen Ausschüssen für Arbeits- und Gesundheitsschutz. Häufig werden dabei die Wünsche von verschiedenen Seiten addiert, statt Schutzniveau und Aufwand gemeinsam abzuwägen.

Mitbestimmte Verschlinkung

Einige Unternehmen haben bereits einen pragmatischen Umgang mit der Mitbestimmung gefunden. Felder nennt einen deutschen Softwareanbieter als Beispiel: Die Firma hat eine Betriebsvereinbarung mit ABC-Kategorisierung, um den bürokratischen Wust bei der Mitbestimmung von IT-Systemen gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG zu bewältigen. Das Unternehmen unterteilt Software-Tools in drei Klassen: Kategorie A: mitbestimmungspflichtige Kernsysteme wie Entgelt und Zeitwirtschaft, die

detaillierte Rollen-, Reporting- und Löschkonzepte benötigen. Kategorie B: Tools mit bloßem Informationsrecht des Betriebsrats, zum Beispiel bei Kantinenplänen oder E-Bike-Leasing. Kategorie C: Rein technische Tools ohne Mitarbeitendenrelevanz, die der Arbeitgeber ohne Prüfung des Betriebsrats einführen kann.

Ein weiteres Beispiel für mehr Effizienz in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: Um Prozesse etwa bei Einstellungen zu beschleunigen, hat Felder in einem Unternehmen dabei mitgewirkt, dem Betriebsrat direkten Zugriff auf notwendige Daten in den Recruiting-Tools zu geben, anstatt ihm alle Informationen zuzuschicken. Damit starten gesetzliche Fristen nicht zeitverzögert, wie es beim händischen Versand oft der Fall ist.

Auch bei der Hans-Böckler-Stiftung findet man, dass statische Betriebsvereinbarungen nicht mehr ausreichen, da Cloud-Software laufend Updates erhält. Fallstudien von Fujitsu und der Deutschen Telekom zeigen, wie eine schlanke Grundvereinbarung den Rahmen setzen kann: Technische Details und Änderungen stehen in Anlagen, die sich laufend anpassen lassen. Zielführend ist auch ein „Steckbrief-Verfahren“: Fachabteilungen füllen für neue Systeme ein standardisiertes Formular aus. Sofern sie den Grundsätzen für gute IT der Rahmen-BV entsprechen und zum Beispiel Verhaltenskontrolle ausschließen, kann man die Einführung massiv beschleunigen – eine neue Einzel-BV ist nicht notwendig. ■



STEFANIE HORNUNG, freie Journalistin aus Tübingen, weiß aus eigener Erfahrung in ihrem Büro, wie schwer das mit dem Ausmisten von altem Ballast sein kann.



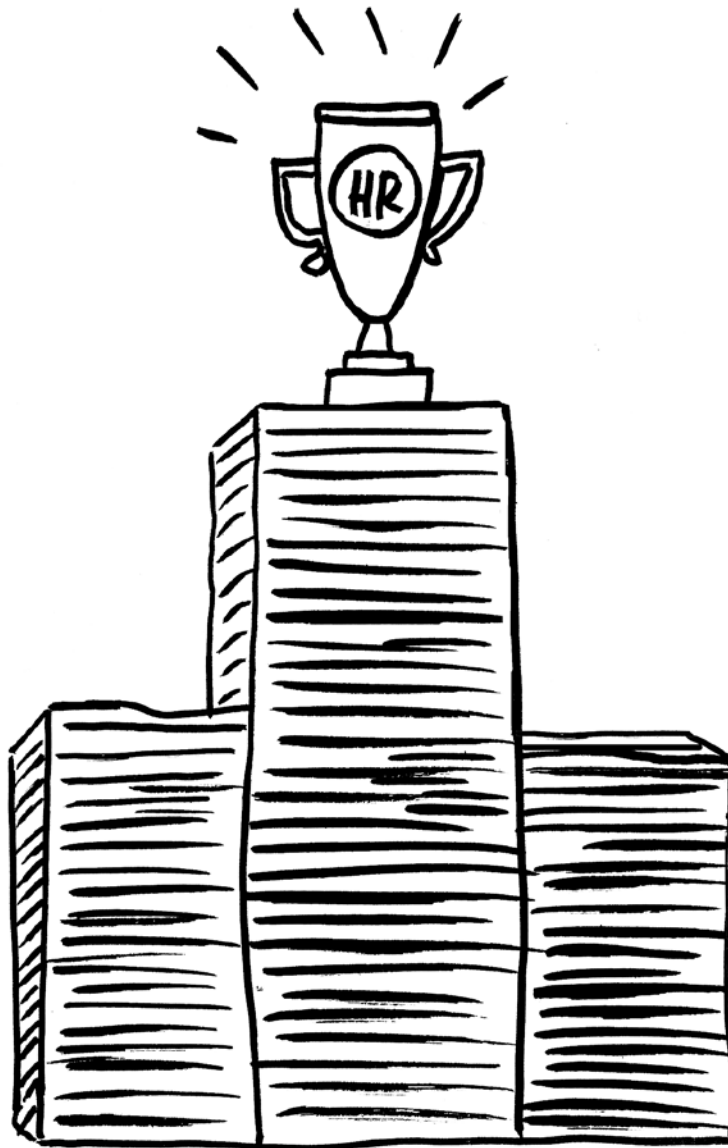


Flexible Arbeit braucht HR-Überblick.

Rexx Systems verbindet HCM, Hybrid Work
und KI in einer modularen HR-Software.

Jetzt kostenlos testen
rex-systems.com



Bürokratie- spitzenreiter HR

Von Carsten C. Schermuly, Fried C. Wilsker, Carla Rinne und Matthias Meifert

Das New-Work-Barometer zeigt, was interne Bürokratie in Unternehmen ausmacht, wie verbreitet sie ist und wodurch sie entsteht. Insbesondere HR hat großes Abbaupotenzial.

● Bürokratie hat keinen guten Stand in Deutschland. Sie ist der große Buhmann, wenn etwas nicht läuft. „Unser Land erstickt in Bürokratie“, warf Friedrich Merz als Oppositionsführer im September 2023 der Ampelregierung entgegen und legte nach: „Die Menschen sind es leid, nur noch mit Verboten, Regulierungen, unkalkulierbaren Kosten und bürokratischen Auflagen konfrontiert zu werden.“ Seit Mai 2025 ist Merz nun selbst am Regierungsruder. Im Koalitionsvertrag kommt zwar fast 100-mal das Wort Bürokratie vor. Doch ob mit dem neuen Reformpaket wirklich der Bürokratieabbau gelingt, ist noch offen.

Die Ziele sind hochgesteckt: So will die Regierung etwa die Bürokratiekosten für die Wirtschaft insgesamt um 25 Prozent senken, um 16 Milliarden Euro pro Jahr. Doch in den Ministerien selbst zeigen sich Beharrungskräfte. Auch innerhalb von Organisationen herrscht oft hausgemachte Bürokratie – nicht nur in der öffentlichen Verwaltung, sondern auch in Wirtschaftsunternehmen. Und bei der internen Bürokratie kann ein Unternehmen nicht auf andere verweisen, sondern muss sich dem Thema selbst annehmen.

Licht- und Schattenseiten der Bürokratie

Übertriebene Bürokratie kann hohe Kosten verursachen, Innovation hemmen und Menschen gesundheitlich belasten, das liegt auf der Hand. Nicht immer hatte Bürokratie allerdings einen so schlechten Ruf. Das Verständnis von Bürokratie und die Bewertung ihres Nutzwerts hat sich im Laufe der Geschichte grundlegend verändert. Ursprünglich galt der Begriff als modern und fortschrittlich. In Monarchien entschieden Fürsten oder Könige nach eigenem Ermessen über gesellschaftliche und rechtliche Angelegenheiten. Recht und Ordnung waren stark von der Macht einzelner Autokraten abhängig.

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts setzte sich die Idee einer regelgebundenen und rationalen Verwaltung durch. Staatliches Handeln sollte berechenbarer und gerechter werden. Der Soziologe Max Weber hat das Verständnis der Bürokratie als Grundlage einer effizienten und verlässlichen Organisation maßgeblich geprägt. Gleichzeitig warnte Weber schon vor mehr als 100 Jahren vor einer übermäßigen Reglementierung, die individuelle Freiheiten einschränken könne. Bürokratie scheint daher bis heute einen doppelten Charakter zu besitzen: Sie begrenzt Willkür, schafft aber zugleich neue Einschränkungen.

In den folgenden Jahrzehnten entwickelten Forschende Webers Ansatz weiter. Aufbauend auf diesen Arbeiten fasst Wagner (2025) Bürokratie in seiner Meta-Analyse empirisch in fünf zentralen Dimensionen zusammen:

Über das New-Work-Barometer 2026

Das New-Work-Barometer (NWB) erfasst einmal im Jahr, wie Personen aus Organisationen New Work im deutschsprachigen Raum wahrnehmen. Die anonyme Online-Umfrage führen die SRH University of Applied Sciences in Berlin (Institut für New Work und Coaching), das Personalmagazin und die Beratung HR Pepper gemeinsam durch – unterstützt von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP).

Von April bis Juni 2026 nahmen 734 Organisationsvertreter und -vertreterinnen teil – etwa die Hälfte waren Führungskräfte. Da der Schwerpunkt auf bürokratischen Strukturen in Organisationen lag, blieben Solo-Selbstständige unberücksichtigt. Am stärksten vertreten waren Organisationen aus den Branchen IT (12,9 Prozent), Beratung (10,8 Prozent) und dem öffentlichen Dienst (10,6 Prozent). Der Großteil hatte einen Sitz in Deutschland (79,4 Prozent).

Die Formalisierung beschreibt, wie stark Organisationen Regeln, Prozesse und Zuständigkeiten schriftlich festlegen und deren Einhaltung kontrollieren. Spezialisierung wiederum teilt eine Organisation in klar definierte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit spezialisierten Rollen. Standardisierung erfasst, wie stark einheitliche Verfahren und Routinen Arbeitsabläufe bestimmen. Vertikale Differenzierung beschreibt die Anzahl der Hierarchieebenen und damit die organisatorische Distanz zwischen Mitarbeitenden und Führungsspitze. Dezentralisierung misst, in welchem Umfang niedrigere Hierarchieebenen selbst entscheiden dürfen. Gerade diese Dimension erinnert stark an New-Work-Konzepte. Das ist zunächst erstaunlich, denn Bürokratie und New Work passen für viele nicht gut zusammen.

Eingeschränktes Bürokratieverständnis

Um herauszufinden, welche Vorstellungen von Bürokratie heute in der Praxis vorherrschen, sollten die Teilnehmenden des New-Work-Barometers (NWB) einschätzen, wie stark die fünf Dimensionen ihrem Verständnis von Bürokratie auf einer Skala von 1 bis 7 entsprechen (Abb. 1). Am stärksten verbinden sie Bürokratie mit Formalisierung (Mittelwert $M = 5,5$) und Standardisierung ($M = 4,9$), am wenigsten mit Spezialisierung ($M = 4,0$). Die Standardabweichungen sind eher hoch und zeigen, dass die Einschätzungen zwischen den Organisationen auseinandergehen. Bürokratie steht demnach für die meisten Befragten für feste Regeln und Vorschrif-

ten sowie für standardisierte Prozesse. Unternehmensvertreterinnen und -vertreter haben also nicht unbedingt alle Dimensionen von Bürokratie auf dem Schirm.

Zudem untersuchten wir, wie verbreitet Bürokratie in Organisationen ist (Abb. 1). Besonders auffällig ist die Formalisierung: Die Befragten assoziieren sie nicht nur stark mit Bürokratie, sondern nehmen sie auch als besonders verbreitet wahr. Am stärksten ausgeprägt ist jedoch die Spezialisierung. Die Einschätzung unterscheidet sich stark nach Hierarchieebene: Führungskräfte und vor allem Geschäftsführende nehmen signifikant weniger Bürokratie wahr als Mitarbeitende. Die naheliegende Vermutung, dass New-Work-Unternehmen weniger Bürokratie haben, lässt sich nicht bestätigen: Organisationen, die New-Work-Maßnahmen einsetzen, berichten genauso viel Bürokratie, wie Organisationen ohne Einsatz von New-Work-Aktivitäten. Das könnte daran liegen, dass selbst wenn der Grad der Dezentralisierung hoch ist, oft zusätzliche zentrale Kontrollmechanismen bestehen, die Handlungsspielräume bei manchen alltäglichen Themen einschränken. Eine Vielzahl an Entscheidungsträgerinnen und -träger kann Entscheidungswege verkomplizieren. Einen Unterschied gibt es jedoch: Personen aus Organisationen mit vielen angewandten New-Work-Praktiken bewerten die Auswirkungen von Bürokratie signifikant weniger negativ als Organisationen ohne New Work.

Personalabteilungen gelten als hochbürokratisch

Der Grad der wahrgenommenen Bürokratie ist jedoch je nach Arbeitsbereich sehr unterschiedlich. Stark ausgeprägt ist sie laut New-Work-Barometer in fünf Organisationsbereichen, allen voran in der Personalabteilung: 67,2 Prozent der Teilnehmenden betrachten HR als besonders von Bürokratie betroffen. Es folgen Buchhaltung und Rechnungswesen (63,8 Prozent), Finanzen (55,6 Prozent), IT (54,8 Prozent) und Arbeitssicherheit (40,3 Prozent). Die am wenigsten betroffenen Unternehmensbereiche sind den Befrag-

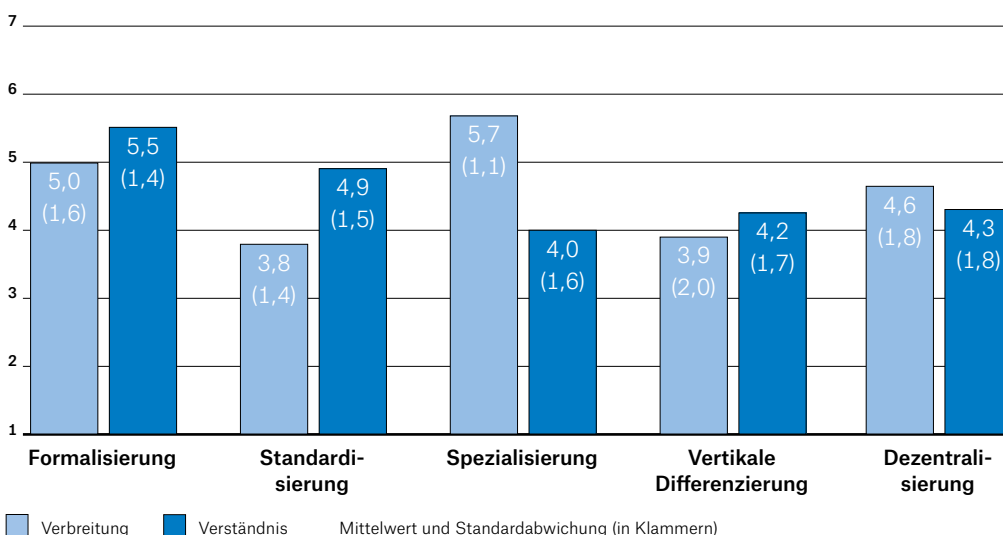
ten zufolge die Logistik und Materialwirtschaft (15,5 Prozent), die Öffentlichkeitsarbeit (14,7 Prozent), Forschung und Entwicklung (12,8 Prozent), Marketing (10,9 Prozent) sowie die Poststelle (9,1 Prozent). In der Personalabteilung tritt Bürokratie vor allem in der operativen Personaladministration, bei Vergütung und Benefits sowie in Rekrutierung und Personalbeschaffung zutage.

Möglicherweise liegt ein Grund für die hohen Werte in HR darin, dass Mitarbeitende von der Arbeit der Personalabteilung oft direkt betroffen sind. Ist etwa die Reisekostenabrechnung bürokratisch gestaltet, können Beschäftigte die Regeln und Prozesse nicht ignorieren wie in anderen Bereichen, mit denen sie weniger oder nichts zu tun haben. Eine Ursache kann auch darin zu suchen sein, dass HR-Prozesse nur in geringem Maße digitalisiert und automatisiert sind. Der hohe Wert im Bereich Vergütung und Benefits kann auch mit der Vielzahl an komplexen Lösungen zu tun haben: Umso mehr Vergütungspunkte HR bietet, verwaltet und Mitarbeitenden erklären muss, desto mehr Bürokratie entsteht. Ähnlich beim Leistungsmanagement: Wenn Führungskräfte Mitarbeitende in verschiedene Performance-Klassen einteilen sollen, müssen sie Leistung standardisiert beobachten, erfassen, dokumentieren und rechtssicher rückmelden. Gerade in Phasen der Neueinführung sind viele Führungskräfte über Wochen durch diese Tätigkeit blockiert – und schreiben die Bürokratie HR zu. Die Personalabteilung hat es mit sensiblen personenbezogenen Daten zu tun, der Betriebsrat ist hinzuzuziehen. Viele Projekte können sich dadurch in die Länge ziehen oder über einen längeren Zeitraum gefühlt nicht vom Fleck kommen.

Ressourcen für die Bürokratiebewältigung

Um die Entwicklung von Bürokratie in den letzten Jahren zu erfassen, fragten wir die Teilnehmenden im New-Work-Barometer, wie sich der bürokratische Aufwand in den letzten zwei Jahren entwickelt hat – auf einer Skala von -3 („stark abgenommen“) bis +3 („stark zugenommen“). 70 Prozent der Teilnehmenden

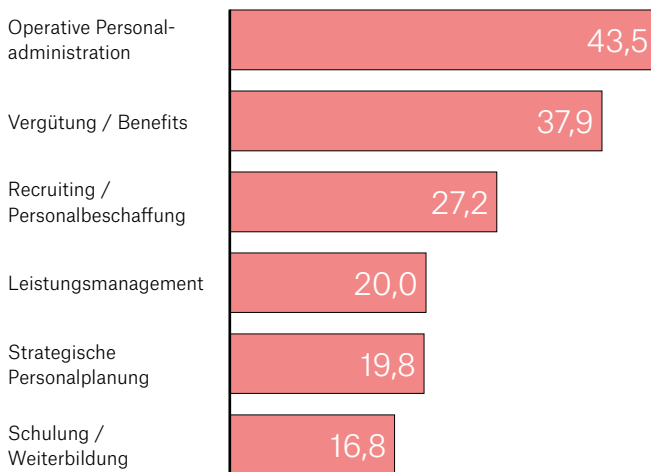
Abb. 1: Verbreitung und Verständnis von Bürokratie



Die Teilnehmenden sollten den Satz „Bürokratie ist für mich...“ für jede der Dimensionen mit der dazugehörigen Definition einschätzen. Die Verbreitung wurde anhand je drei Items pro Dimension berechnet. Die Skala reichte von 1 („überhaupt nicht zutreffend“) bis 7 („voll und ganz zutreffend“). Das negative Bild von Bürokratie und der Ruf nach Bürokratieabbau legen nahe, dass Bürokratie häufig negative Folgen hat. Um diese Annahme zu überprüfen, fragten wir die Teilnehmenden, wie sie die Auswirkungen von Bürokratie für ihre Organisation wahrnehmen. Die Skala reichte von -3 („sehr negativ“) bis +3 („sehr positiv“). Der Mittelwert lag bei -0,7, bei einer eher hohen Standardabweichung. Im Durchschnitt bewerteten die Teilnehmenden die Folgen von Bürokratie also überraschenderweise nur leicht negativ.

Abb. 2: Besonders von Bürokratie betroffene HR-Bereiche

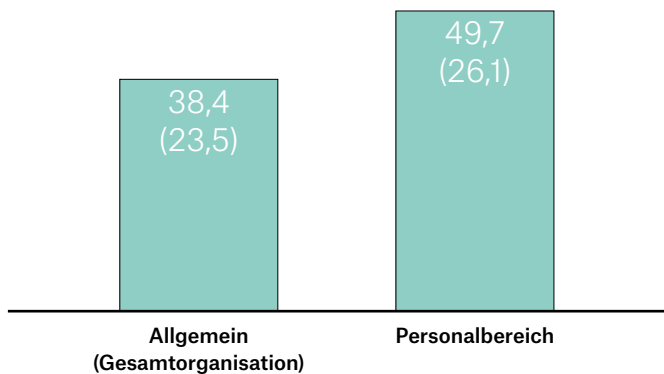
Anteil, die den Bereich gewählt haben (in Prozent)



Anmerkung: Die Befragten konnten mehrere Bereiche auswählen.

Abb. 3: Arbeitszeitanteil bürokratischer Tätigkeiten

Arbeitszeit mit Bürokratie (in Prozent);
Mittelwert und Standardabweichung (in Klammern)



Organisationsleistung

Die Organisationsleistung im NWB 2026 bewerteten die Teilnehmenden im Vergleich mit anderen Organisationen des gleichen Arbeitsfeldes – von viel schlechter (-3) bis viel besser (+3) bezogen auf die vergangenen zwei Jahre. Gemessene Aspekte (Delaney & Huselid, 1996):

- Qualität der Produkte und Dienstleistungen
- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Mitarbeitendengewinnung
- Mitarbeitendenbindung
- Kunden- und Klientenzufriedenheit
- Beziehung zwischen dem Management und Mitarbeitenden
- Beziehung zwischen Mitarbeitenden im Allgemeinen

berichteten von einer Zunahme, 20,2 Prozent sahen keine Veränderung und lediglich 9,8 Prozent nahmen eine Abnahme in den letzten zwei Jahren wahr.

Doch der Status quo ist derzeit schon extrem hoch: Über alle Abteilungen hinweg befassen sich die Mitarbeitenden und Führungskräfte der befragten Organisationen fast 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit bürokratischen Prozessen. Im Personalbereich sind es sogar fast 50 Prozent der Arbeitszeit (Abb. 3). Der hohe Prozentwert über alle Abteilungen hinweg kommt auch dadurch zustande, dass hier der Personalbereich inkludiert ist. Das heißt, Arbeitszeit, Arbeitskraft und Innovationspotenzial sind währenddessen gebunden und können nicht in die Wertschöpfung fließen.

Ursachen von Bürokratie – von innen und außen

Wer Bürokratie abbauen möchte, sollte ihren Ursprung kennen. Dabei ist zwischen externen und internen Quellen für Bürokratie in Organisationen zu unterscheiden. Externe Ursprünge für Bürokratie sind Gesetze und entsprechende Prüf- und Nachweispflichten. Dieses regulatorische Umfeld kommt von staatlichen Stellen oder Berufsgenossenschaften. Interne Bürokratie bezieht sich stattdessen zum Beispiel auf die Standardisierung und Formalisierung, die Organisationen selbst schaffen. Organisationen führen, ohne dass sie der Staat dazu zwingt, intern zahlreiche Formulare, Genehmigungsprozesse und Compliance-Vorgänge ein, die Bürokratie schaffen. Dazu zählen auch mehrstufige Freigaben für Ausgaben, komplizierte Bestellprozesse für geringwertige Anschaffungen oder langwierige Beantragung von Software oder Zugriffsrechten. Je größer die Organisation ist, desto stärker tritt die interne Bürokratie auf.

Im NWB konnten die Teilnehmenden den Ursprung von Bürokratie in ihren Organisationen mit vier Optionen (siehe Abb. 4) auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht“) bis 7 („voll und ganz“) angeben. Am stärksten führten sie Bürokratie auf gesetzliche Anforderungen ($M = 5,6$) und die behördlichen Prüf- und Nachweispflichten ($M = 5,6$) zurück. Interne Richtlinien, Vorgaben und Verfahren galten seltener als Bürokratiebasis ($M = 5,0$). Noch weniger sahen sie in internen Steuerungs- und Kontrollmechanismen ($M = 4,7$) Bürokratieauslöser. Externe Vorgaben tragen demnach etwas stärker zur wahrgenommenen Bürokratie bei als interne Regelungen. Der Unterschied ist signifikant, aber nicht groß.

Bei den externen Ursachen zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Branchen. Die Finanzbranche erfährt aus Sicht der Organisationsmitglieder die stärkste Regulierung ($M = 6,1$). In der Beratungsbranche ist sie geringer ($M = 5,1$). Noch größer sind die Branchenunterschiede bei interner Bürokratie. Die öffentliche Verwaltung erreicht die höchsten Werte ($M = 5,4$). Deutlich geringer fallen die Werte in der IT- ($M = 4,2$) und der Beratungsbranche ($M = 4,6$) aus.

Obwohl die extern verursachte Bürokratie häufiger ist, liegt auch die interne Bürokratie deutlich über dem Skalenmittelwert. Das ist problematisch: Internationale Forschung zeigt, dass insbesondere der interne Bürokratieaufwand mit schlechterer Leistung der Organisationen einhergeht (George et al., 2021). Zugleich verändert sich das Umfeld immer schneller. Prozesse in Organisationen, um eigene Regeln anzupassen, sind selten. Ein strukturelles Hindernis kommt hinzu: Immer mehr Stellen leben von der Bürokratie. Wer solche Stellen innehat, hat wenig Interesse daran, sie abzubauen.

So entfernen sich interne Regeln zunehmend von den Umweltanforderungen. Die Organisationsleistung sinkt.

Unsere Daten bestätigen das. Je stärker Beschäftigte interne Regeln als Ursprung der Bürokratie wahrnehmen, desto schlechter bewerten sie die Organisationsleistung ($r = -.33$). Dies ist beim externen Bürokratieursprung nicht der Fall ($r = .05$). Offenbar zeigen Organisationen bei vermehrter externer Bürokratiebelastung keine schlechtere Leistung als ihre Konkurrenz. Ein möglicher Grund: Innerhalb einer Branche gelten ähnliche gesetzliche Anforderungen. Zumindest in der DACH-Region entsteht für Unternehmen daraus kein Wettbewerbsnachteil.

Ist das prosoziale Regelbrechen in Organisationen die Rettung?

Wenn die Regeldichte zu hoch wird, können widersprüchliche Anforderungen an Beschäftigte eine Folge sein. Als Gegenreaktion kennt die Soziologie das Konzept der brauchbaren Illegalität (Kühl, 2020; siehe Artikel Stefan Kühl ab Seite 36 in diesem Heft): Menschen brechen Regeln, auch im Sinne der Organisation. Da es dafür bisher kein geeignetes Messinstrument gibt, erfassten wir im NWB ein verwandtes Konzept: das prosoziale Regelbrechen nach Dahling et al. (2012). Gemeint ist das „willentliche Abweichen von Regeln im Interesse der Organisation oder ihrer

Stakeholder“ – mit dem Ziel, die Effizienz der Organisation zu steigern (siehe Infobox).

Das prosoziale Regelbrechen ist in den untersuchten Organisationen annähernd normalverteilt ($M = 3,4$) – zwischen den Branchen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Entgegen der Erwartung ist der Zusammenhang mit Leistung aber negativ: Je häufiger Mitarbeitende das prosoziale Regelbrechen

Prosoziales Regelbrechen

Im NWB 2026 erhoben wir das prosoziale Regelbrechen (Dahling et al., 2012) mit fünf Fragen auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht zutreffend“) bis 7 („voll und ganz zutreffend“):

In meiner Organisation ...

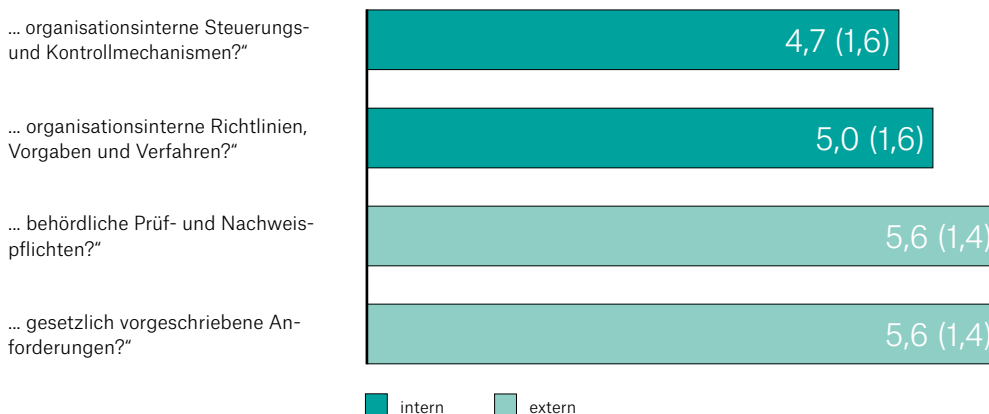
- ... werden Regeln verletzt, um die Arbeit effizienter zu gestalten.
- ... wird gegen Unternehmensrichtlinien verstoßen, um der Organisation Zeit und Geld zu sparen.
- ... werden organisatorische Regeln ignoriert, um „Bürokratie abzubauen“ und effektivere Mitarbeitende zu sein.
- ... werden Unternehmensvorschriften missachtet, die zu Ineffizienz für die Organisation führen.

Wenn in der Organisation organisatorische Regeln berufliche Pflichten beeinträchtigen, wird gegen diese Regeln verstoßen.



Abb. 4: Quellen von Bürokratie

Mittelwerte (in Klammern: Standardabweichungen) zur Frage:
„In welchem Ausmaß entsteht Bürokratie in Ihrer Organisation durch ...“



praktizieren, desto schlechter wird die Organisationsleistung wahrgenommen ($r = -.15$).

Dafür gibt es verschiedene Erklärungsmöglichkeiten. Prosoziales Regelbrechen könnte vor allem dort notwendig sein, wo viele unnötige Regeln existieren und die eigentliche Ursache für geringe Organisationsleistung sind. Oder es ist die geringe Organisationsleistung, die Mitarbeitende dazu motiviert, Regeln zu brechen, weil sie über regelkonformes Verhalten keine gute Leistung erreichen können.

Fazit: Selbst Schritte beim Bürokratieabbau gehen

Die Bundesregierung will Bürokratie abbauen. Bis das in den Organisationen ankommt, wird es noch dauern. Darauf sollten sie warten. Das müssen sie auch nicht: Mit dem internen Bürokratieabbau können sie jederzeit beginnen. Der Personalbereich sollte hier mit gutem Beispiel vorangehen und an den eigenen Bürokratiethemen arbeiten. Dass die Hälfte der eigenen Arbeit aus Bürokratie besteht, ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht mehr tragbar.

Wer im eigenen Umfeld verstärkte Regelbrüche beobachtet, hat es allerdings vermutlich eher mit einem Symptom von zu viel interner Bürokratie zu tun als mit einer wirksamen Strategie, sie zu bekämpfen. Auch New-Work-Organisationen sind vor zu viel Bürokratie nicht gefeit. Allerdings nehmen sie bürokratische Prozesse als weniger negativ wahr. Vielleicht liegt das am höheren Empowerment in diesen Unternehmen, welches Spielräume innerhalb der internen Bürokratie schafft. Möglicherweise betrachten sie die Bürokratie auch als legitimen Teil von mehr Selbstverantwortung.

Sinnvoll wäre es, Bürokratie-Buster-Teams zu bilden – in einzelnen Abteilungen oder abteilungsübergreifend. Diese sollten sich systematisch und regelmäßig fragen, welchen Zweck bestimmte Regeln noch haben, ob sie gesetzlich oder vertraglich notwendig sind und welche Risiken bei Vereinfachung entstehen. Hilfreich könnten auch Bürokratieabbau-Ziele sein, wie etwa, dass für jede neu eingeführte Regel eine alte entfallen

sollte. Außerdem ist Angstmanagement gefragt, gerade in HR. Denn der Bürokratieabbau im Personalbereich kann auch dazu führen, dass weniger Menschen in HR gebraucht werden. Diesen Personen sollte man Alternativen für ihre berufliche Zukunft aufzeigen. Dafür braucht es die Macht, Regeln verändern zu dürfen – und den Mut, dies auch zu tun. ■■■

CARSTEN C. SCHERMULY ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH University of Applied Sciences und Autor des Buchs „Psychologie der Macht“.

FRIED C. WILSKER arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der SRH University of Applied Sciences Heidelberg, Campus Berlin und ist selbstständiger Wirtschaftspsychologe.

CARLA RINNE arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der SRH University of Applied Sciences Heidelberg, Campus Berlin und der Charité – Universitätsmedizin Berlin.

MATTHIAS MEIFERT ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HR Pepper.

Literatur

- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M. & Gregory, J. B. (2010). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal Of Organizational Behavior*, 33(1), 21-42.
- George, B., Pandey, S.K., Steijn, B., Decramer, A. & Audenaert, M. (2021). Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: Meta-analysis, Meta-regression, and Research Agenda. *Public Admin Rev*, 81, 638-651.
- Kühl, S. (2020). *Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Campus Verlag.
- Wagner, J. A. (2025). Dimensional research on organization structure: Meta-analysis and conceptual redirection. *Journal of Management & Organization*, 31(4), 1854-1871.

„Das Problem ist das Streben nach Einzelfallgerechtigkeit“

Interview Stefanie Hornung,
Foto Emanuel Herm



Auf dem Schreibtisch von Frank Kohls liegen die Arbeitsgesetze Deutschlands, auf dem Sideboard die EU-Richtlinien. Der Geschäftsführer Personal der IBM Central Holding erklärt, warum ihn die Gesetzgebung nicht schreckt und wie IBM die Zahl der weltweiten HR-Prozesse von rund 1.000 auf etwa 100 gedrückt hat. Ein Gespräch übers Ausmisten von Regeln, den Mut zum „Voranscheitern“ und die Frage, wie HR zum Bürokratieabbau beitragen kann.

Personalmagazin: Viele Unternehmen klagen über die Bürokratie in Deutschland. Woran denken Sie, wenn Sie den Begriff Bürokratie hören?

Frank Kohls: Bei externer Bürokratie, bei dem also, was Unternehmen von außen aufgebürdet bekommen, fällt mir sofort das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ein. Allein das Wort sagt schon viel aus. Viele der dort erhobenen Daten werden wohl nie gelesen und dennoch sprechen auch wir drei- bis viermal im Jahr in der Geschäftsführung mit unserem Beauftragten darüber.

In HR betreffen uns vor allem Regelungen von Arbeits- und Datenschutz. Immerhin gibt es Entbürokratisierungsinitiativen auf Bundes- und EU-Ebene, etwa den digitalen Omnibus, der überbordende Regulierung bei KI und Datenschutz überprüfen soll. Das lässt sich für Unternehmen oder Verbände nur bedingt beeinflussen. Anders bei interner Bürokratie: Da kann man selbst ran.

Nehmen wir das Beispiel Lieferkettengesetz: Die Bürokratie entsteht dabei ja auch dadurch, dass Unternehmen Formulare an alle Zulieferer senden – auch in Deutschland. Diese Absicherungsmentalität ist wenig zweckdienlich und verstärkt Bürokratie. Passiert so etwas bei IBM auch?

Natürlich ist es wichtig, dass Compliance, die dem Schutz von Rechtsstandards dient, eingehalten wird. Wir haben alle unsere Regeln und Standards, gerade für Bereiche, wo bestimmte Rechte

verletzt werden könnten. Das Problem ist das Streben nach Einzelfallgerechtigkeit: Man will jeden theoretischen Sonderfall regeln. Mein Physiklehrer hat immer gesagt: Das Gegenteil von gut gemacht ist gut gemeint. Dadurch entstehen viele Einzelregeln, während der Fokus auf Strategie, Leitlinien und Planung verwässert.

Plädieren Sie also für mehr Lockerheit bei Compliance-Anforderungen?

Ein internationales Unternehmen wie IBM, mit Präsenz in über 100 Ländern, braucht Regeln und Prozesse. Würde man jedem Land erlauben, sich selbst zu optimieren, könnten wir nicht effektiv und produktiv arbeiten. Aber ich halte es da mit Sascha Lobo, der sagt: In der KI-Ära müssen wir voranschreiten. Das setzt voraus, dass wir uns von Perfektionismus verabschieden und bereit sind, kalkulierte Risiken zu tragen. Die muss man natürlich kennen.

Sie sind seit mehr als 20 Jahren bei IBM und waren lange in arbeitsrechtlichen Positionen tätig. Ist diese Prägung ein Schutz vor unnötiger Bürokratie – oder besteht die Gefahr, dass man als Jurist schneller zu zusätzlichen Regeln greift?

Ich empfinde meinen arbeitsrechtlichen Background als extremen Vorteil. Die Vielzahl an Regelungen weltweit kann ich natürlich nicht alle im Detail kennen, zum Beispiel Gesetze in Dänemark oder Dubai. Ich habe sieben Jahre das Arbeitsrecht für Europa, Middle East und Afrika verantwortet und dabei gelernt: Die Fragen sind überall gleich, nur die Antworten unterscheiden sich. Entscheidend ist, wie ich ein Problem in einer konkreten Situation innerhalb der rechtlichen Grenzen löse – das zählt auch für die Mitarbeitenden. Der internationale Blick hilft, sich in andere Denkweisen hineinzusetzen. Meine Kolleginnen und Kollegen in den nordischen Staaten müssen im Arbeitsrecht nicht laufend in Gesetzbüchern blättern. In der Schweiz, wo ich drei Jahre war, ist das auch nicht so. Dort ist der Arbeitsschutz weniger reguliert, was aber nur funktioniert, weil die Wirtschaft gut läuft und Menschen gegebenenfalls schnell wieder einen Job finden. Mit der protektiven deutschen Gesetzgebung lässt sich das nicht eins zu eins vergleichen.

Inzwischen verantworten Sie den DACH-Personalbereich in der Geschäftsführung. Laut dem diesjährigen New-Work-Barometer ist die HR-Abteilung Spitzenreiter, wenn es um interne Bürokratie geht. Was tun Sie gegen Bürokratie in HR?

Unser Mantra lautet: eliminate, simplify, automate. Jeder denkt bei Automatisierung sofort an Technologie. Aber wenn ich einen schlechten Prozess automatisiere, wird er dadurch nicht besser. Ich fange anders an: Ich schaue mir einen Prozess an und frage, ob er überhaupt notwendig ist. Ein Prozess um des Prozesses willen, den irgendwer im Unternehmen haben möchte, hat keine Daseinsberechtigung. Für Compliance brauche ich ihn nicht, die Produktivität steigt nicht. Dann gibt es nur eine Lösung: weg damit!

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Als IT-Unternehmen ist Prozessvereinheitlichung und -optimierung mithilfe von Technologien unsere DNA. Und wir sind erster Anwender – quasi der Client Zero. Das haben wir in der Personalabteilung weltweit vor etwa zehn Jahren gestartet, noch vor meiner Zeit in dieser Rolle. Der erste Schritt war ein klassischer Chatbot, mit allen Vor- und Nachteilen. Die Technik war damals

noch nicht so weit: Ich musste die passende Frage stellen, um etwas Vernünftiges herauszubekommen.

Das hatte zur Folge, dass der Chatbot von unseren Mitarbeitern nicht angenommen wurde. Also haben wir weiter daran gearbeitet, die Technologie verbessert und sind 2018 einen radikalen Weg gegangen: Wir haben die Anwendung verpflichtend gemacht. Kein First-Level-Support mehr, alle mussten über den Chat gehen. Der Net Promoter Score ging in den Keller. Aber es war ein lernendes System. Wer gezwungen ist, sich damit auseinanderzusetzen, gibt auch Feedback, welche Antworten es braucht. So verbesserte sich die Qualität schnell, und der NPS stieg wieder.

Entbürokratisierung durch Digitalisierung und Automatisierung also?

Das war der ursprüngliche Ansatz. Danach haben wir hineingeschaut und gefragt: Wie viele Prozesse und HR-Tools haben wir eigentlich? Damals rund 1.000 weltweit. Also haben wir jeden einzelnen Prozess auf den Prüfstand gestellt. Mittlerweile sind wir bei rund 100 Prozessen.

Und wir haben die Plattform „Ask HR“, die mit dem Chatbot angefangen hat, technisch als Plattform auf ein neues Level gehoben: Ask HR kann mit einzelnen HR-Programmen interagieren, während der Mitarbeitende nur eine Plattform bedienen muss. Niemand muss sich in jedes einzelne Softwaretool einarbeiten – das ist die typische interne Bürokratie. Die Plattform kann Prozesse selbst ansteuern. Zum Beispiel brauche ich keine SAP-Success-Factors-Expertise für eine Versetzung – ich gebe eine Anfrage in die Plattform ein, das System sammelt die nötigen Daten, informiert den neuen Manager und den Betriebsrat. Durch agentische KI-Anwendungen können wir repetitive Prozesse sinnvoll autonom durchführen – über 90 Prozent aller Anfragen, die früher an HR Business Partner gingen.

Das klingt nach einem harten Einschnitt für HR ...

Absolut. Das ist ein Change-Prozess: Bestimmte Bereiche in HR haben nun andere Aufgaben. Spezialfunktionen wie Payroll, Compensation oder Labor Relations sind schwer zu ersetzen. Aber der allgemeine Personalbereich, meist über HR Business Partner abgedeckt, verändert sich erheblich.

Wie viele Stellen haben Sie gestrichen?

Wir reden über zehn Jahre Transformation mit Fluktuation und altersbedingten Abgängen. Perspektivisch halten wir eine Betreuungsrate von einem HR-Mitarbeitenden pro 100 Beschäftigten für realistisch. Da sind wir schon nah dran. Wir konnten einen großen Teil der HR Business Partner in Spezialistenrollen innerhalb von HR weiterentwickeln, wo wir die Menschen weiter brauchen: beispielsweise für Personalentwicklung und Personalstrategie. Oder in Richtung Sales, Business-Funktionen und Consulting.

IBM hat traditionell sehr flache Hierarchien, teils nur drei Ebenen bis zum CEO. Wie hilfreich ist das in Sachen Bürokratieabbau?

Unsere Berichtswege sind funktional getrieben. Das schafft Freiraum und Geschwindigkeit, weil Fachleute nicht alles vorab mit Führungskräften abstimmen müssen. Wir haben sehr offen kommuniziert, dass wir eine Fehlerkultur wollen. Natürlich alles im Rahmen. Es muss auch ein Korrektiv für Fehler geben. Das gehört untrennbar zusammen und bleibt eine Führungsaufgabe.

Viele Unternehmen haben in unterschiedlichen Ländern andere Datenstandards – dann wird Automatisierung schwer. Wie war das bei Ihnen?

Wir haben Anfang 2025 unser HR Operating System umgestellt, ein Riesenprojekt. Hätten wir das 2016 versucht, wären wir gescheitert – zu viele Einzelprozesse, nicht standardisiert. Dass wir weltweit auf rund 100 Kernprozesse heruntergegangen sind, war der Schlüssel, dass wir diesen Weg überhaupt gehen konnten, mit einer Vorlaufzeit von weniger als einem Jahr.

Sie sagten, dass man die Risiken kennen muss, wenn man Prozesse streicht. Welche Risiken waren das in diesem Fall?

Zum Beispiel mussten wir gewährleisten, dass mit der Einführung kein Chaos entsteht und jeder Mitarbeitende sein Gehalt bekommt. Wir haben gesagt: Sobald das gesichert ist, legen wir los. Das hat funktioniert. Hat jeder sofort zum Beispiel eine individuelle Zulage bekommen? Nein, das kam zwei, drei Monate später, rückwirkend ausgezahlt. Wurden alle Sonderregelungen aus Tarifverträgen sofort umgesetzt? Die, die für Compliance zwingend waren. Den Rest haben wir nachgearbeitet. Jetzt läuft es.

„Wir haben jeden einzelnen Prozess auf den Prüfstand gestellt und so die Zahl der Prozesse in HR von 1.000 auf 100 reduziert.“

Wo zeigen Sie noch Risikobereitschaft?

Wenn wir Unternehmen akquirieren, kommen die Mitarbeitenden über einen Betriebsübergang nach § 613a BGB mit ihren bisherigen Bedingungen zu uns. Wir bieten allen betroffenen Mitarbeitenden einen IBM-Arbeitsvertrag an, mit einem sauber analysierten Angebot, das im Wesentlichen gleichwertig ist. Wenn wir etwas nicht abbilden können, gleichen wir es aus. Das ist beispielsweise ein Weg, die interne Bürokratie so zu reduzieren, dass es fürs Unternehmen und für Mitarbeitende akzeptabel ist. Es geht immer darum, das Risiko richtig einzuschätzen.

Standards wie einen einheitlichen Arbeitsvertrag sehen viele als Verlust von Flexibilität und individuell passender Lösung. Wie kommt das bei den Mitarbeitenden an?

Das sehe ich eher umgekehrt: Durch Standardisierung schaffe ich Freiräume, um individuelle Besonderheiten überhaupt richtig adressieren zu können. Nehmen Sie die EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Deren Umsetzung verschiebt sich, aber das Entgelttransparenzgesetz haben wir ja schon. Transparenz kann ich nur schaffen, wenn ich klare Regeln habe – und erst dann kann ich überlegen, ob und wo ich abweiche. Die Rechtsprechung ist da eindeutig: Kann ich eine Abweichung nicht erklären, habe ich ein großes Problem, wie einige Urteile gezeigt haben. Standardisierung ist also die Voraussetzung für saubere Ausnahmen, nicht ihr Gegenteil.

Wenn Sie als deutsche Tochter Vorgaben aus dem Headquarter bekommen, wie verhindern Sie, dass am Ende US-Vorgabe plus EU-Recht plus eine deutsche Zusatzregel obendrauf stehen?

Zunächst braucht es auf Corporation-Ebene das Verständnis für die Rechtsprechung außerhalb der USA. Umgekehrt müssen auch wir uns zurücknehmen und gemeinsam eine Lösung finden. Wenn ich erklären kann, dass wir hier mit der Mitbestimmung sprechen müssen, und das müssen wir in der Regel, dann trägt das.

Ein Beispiel?

Nach der Rechtsprechung des BAG ist praktisch jedes Tool mitbestimmt, das geeignet ist, Verhalten und Leistung zu messen – das gilt selbst für Excel. Wir haben im Schnitt rund 700 technische Regelungen im Jahr, bei denen sich etwas ändert, von Neueinführungen ganz zu schweigen. Potenziell müssten wir jede einzelne mit der Mitbestimmung besprechen. Das geht nur mit einem vernünftigen Verhältnis zu den Gremien – niemand will 700 Einigungsstellen. Wir haben schon 2018 gemeinsam mit unserer Gewerkschaft und dem Bundesarbeitsministerium eine Studie zu KI in der Arbeitswelt durchgeführt. Daraus ist eine Betriebsvereinbarung mit einem Ampelsystem entstanden: Bei bestimmten Dingen steht die Ampel auf Rot – das gäben schon unsere internen KI-Ethik-Richtlinien nicht frei. Bei Gelb schaut man genauer hin und vereinbart im Zweifel, dass keine Verhaltens- und Leistungskontrolle stattfindet. Die große Mehrheit betrifft das Daily Business und wird durchgewunken. Ohne diese pragmatische Herangehensweise könnten wir das Thema kaum noch compliant halten.

Inwiefern droht der EU AI Act aus Ihrer Sicht, die Nutzung von KI zur Bürokratiemaschine zu machen?

Entscheidend ist, von Anfang an klar Stellung zur KI-Verordnung zu beziehen. IBM hat das getan und begrüßt den risikobasierten Ansatz. So haben wir das auch intern abgebildet. Nur

wenn KI erklärbar, transparent und robust ist – wenn ich zweimal frage und dasselbe Ergebnis bekomme und wenn KI keine Biases hat, nur dann entsteht Vertrauen, bei den Mitarbeitenden und den Gremien. Ethische Werte sollten wir verteidigen, aber nicht dadurch, dass wir von Anfang an jede Abweichung zu definieren versuchen. In Deutschland ist die Grundhaltung oft: Wir müssen die Leute an die Hand nehmen, weil sie es nicht hinbekommen – und bauen deshalb Regeln und Verbote auf. Das funktioniert nicht – am Ende übersieht man immer etwas. Die Amerikaner gehen anders heran: Erst mal machen. Wenn etwas falsch läuft, produziert das hohe Kosten, sodass alle einsehen, dass sie bestimmte Dinge nicht tun sollten.

Entbürokratisierung heißt auch, regelmäßig auszumisten. Wann ist bei IBM der richtige Zeitpunkt, Regeln, Tools und Workflows wieder abzuschaffen: bei jeder Reorganisation, nach jeder Tool-Einführung, jährlich – oder erst, wenn sich genug Schmerz angesammelt hat?

Überprüft wird jährlich und immer dann, wenn der Schmerz groß ist. Direktes Feedback erwarten wir von jedem Einzelnen. Im Moment haben wir wie gesagt um die 100 Prozesse, mit entsprechenden Software-Tools. Irgendwann kommen wir an eine Minimalzahl. Ob es 60 oder 80 werden, wissen wir noch nicht. Sicher ist aber: Dafür braucht es engagierte, geschulte Leute: Seit Jahren erwarten wir, dass alle Mitarbeitenden weltweit mindestens 40 Stunden jährlich lernen. Wir setzen dieses Jahr unsere interne IT-Challenge fort. Damit verbessern wir auch die Plattform Ask HR und sorgen dafür, dass alle eigene Use Cases einbringen können. So nehmen wir die Belegschaft mit.

Gleichzeitig ist die Gefahr groß, dass laufend neue Regeln und Prozesse dazu kommen. Wie verhindern Sie, dass aus jedem Problemfall eine neue Regel entsteht?

Zunächst wollen wir diese Problemlösungsexpertise erhalten und weiterentwickeln, um komplexe Fälle sinnvoll anzugehen. Von über 90 Prozent automatisierten Anfragen bleibt ein Rest echter Problemfälle – die kann nur die Expertin oder der Experte lösen, dann aber in deutlich besserer Qualität als eine technische Plattform. Dafür braucht es nicht immer eine neue Regel. Was für einen einzelnen Fachbereich genial ist, muss in der Summe nicht die beste Lösung sein.

Können Sie den Effekt Ihrer Entbürokratisierungsmaßnahmen wie Prozessreduktion und flexible Betriebsvereinbarungen beziffern?

Ja. Gestartet sind wir mit dem Ziel, weltweit 2 Milliarden US-Dollar einzusparen. Im Jahr 2024 hat IBM Produktivitätseinsparungen in Höhe von 3,5 Milliarden US-Dollar erzielt. Das lässt sich messen: Wie lange dauert ein Prozess vorher und nachher, wie viel Produktivität wird frei, welche Tool-Kosten fallen weg? Und wir sind jetzt 24/7 erreichbar und handlungsfähig.

Welche Bedeutung haben also diese Entbürokratisierungsprozesse, für das Unternehmen und für HR?

Man kann sie kaum hoch genug einschätzen. Wir leben in HR den Client-Zero-Gedanken vor, nicht die verstaubte Personalabteilung. Trotz aller Gesetze, die wir beachten müssen: Wir können Innovationstreiber sein statt Bürokratiemonster – indem wir gerade im HR-Bereich mit gutem Beispiel vorangehen. ■■■

Führen Sie, als ob immer Krise wäre

„Firmokratie“ ist die hausgemachte Bürokratie, die sich Unternehmen selbst auferlegen. Sie kostet Geschwindigkeit, blockiert Innovationen und vernichtet Wertschöpfung. Sieben Tipps, wie Führungskräfte ihre Gestaltungsmacht besser nutzen können.

Von Bodo Antonić

● Wenn Mitarbeitende an unverständlichen Regeln verzweifeln, entsteht oft ein sich selbst erhaltender Teufelskreis. Die folgenden Prinzipien helfen, diesen Kreislauf gezielt zu durchbrechen – und Bürokratie systematisch abzubauen, bevor sie das Unternehmen lähmt.

Beginnen Sie mit einem ehrlichen Check

In vielen Unternehmen liegt der blinde Fleck darin, dass Führungskräfte die eigene Regel- und Berichtsdichte unterschätzen, während ihre Beschäftigten die Last im Alltag überdeutlich spüren und dadurch innerlich resignieren. Wer also systematisch prüft, wo Freigaben, Reportings, Meetings und Dokumentationspflichten tatsächlich einen Nutzen für das eigene Unternehmen

und den Kunden stiften, erkennt schnell, welche Routinen nur Zeit binden und Entscheidungen ausbremsen. Halten Sie sich immer vor Augen: der Abbau interner Firmokratie ist keine lästige Fleißaufgabe, sondern eine betriebswirtschaftliche Pflicht.

Entrümpeln Sie Ihr Berichtswesen

Produzieren Teams Zahlen, Statusfolien und Abstimmungsstände, die am Ende keine Entscheidung vorbereiten, entsteht die Art von „Bullshit-Work“, die als die Ur-Mutter der hausgemachten Bürokratie gilt. Legen Sie deshalb für jedes Reporting fest, wer es liest, welche Entscheidung daran hängt und wann es ersatzlos gestrichen wird, falls dieser Nutzen nicht klar benannt werden kann. Firmokratie abzubauen, erfordert vor allem eine Neueinführung in Ihrem Unternehmen: die systematische Müllabfuhr.

Jede Regel braucht einen klaren Zweck, einen Verantwortlichen und ein Verfallsdatum

Prüfen Sie bestehende Vorgaben mit einer einfachen 6-W-Logik: Wozu dient die Regel, wer braucht sie, wann wird sie genutzt, wie oft, wie lange noch und was passiert, wenn sie entfällt? Viele Prozesse leben nur deshalb weiter, weil niemand ihren Ursprung hinterfragt und Gewohnheiten über Jahre zu scheinbar unverrückbaren Standards mutieren. Ihre Energie muss in Geschäftsprozessen anwesend sein, nicht in seelenlosen Berichtsheften. Nicht selten gilt übrigens auch die Arbeitnehmervertretung als strikter Bewahrer von Prozessen, was schnell als zusätzliche bürokratische Hürde wahrgenommen wird. Drehen Sie diese Perspektive strategisch um: Zeigen Sie dem Betriebsrat konkret auf, wie der Abbau von überflüssigen Freigabeschleifen, sinnlosen Reportings und ineffizienten Meetings die täglichen Arbeitsbedingungen spürbar verbessert.

Lassen Sie das Platinieren

Firmokratie wächst meist nicht durch den einen großen Fehler, sondern durch immer neue Absicherungen, Zusatzunterschriften und Kontrollstationen, die sich schleichend im Unternehmen festsetzen. Es wird in vielen Unternehmen nicht nur Gold-Plating angewendet, das heißt, Deutschland verschärft



die Vorgaben der EU. Nein, als ob das nicht schon ausreichen würde, „platinieren“ wir diese Vorgaben noch zusätzlich, also verschärfen sie ohne Not selbst. Wer dies seinem Unternehmen aus freien Stücken zumutet, kann nur Sicherheitsfetischist sein oder masochistische Züge besitzen.

Entfesseln Sie Ihre Mitarbeitenden

Definieren Sie das notwendige Was, aber geben Sie das operative Wie zurück an die Teams. Bürokratie schrumpft dort, wo Führung den rechtlichen oder strategischen Rahmen setzt, ohne jede Ausführung in Checklisten, Detailvorgaben und Klein-Klein zu pressen. Jede zusätzliche Freigabestufe verlangsamt operative Arbeit, verteuert Entscheidungen und sendet ein Signal des Misstrauens. Deshalb sollte gelten: so viele Genehmigungen wie nötig, aber so wenige wie möglich. Wer Verantwortung wirklich delegiert, erhöht nicht nur das Tempo, sondern auch die Motivation: Weil Mitarbeitende wieder echte Entscheidungen treffen dürfen, statt nur Regeln abzuarbeiten.

Machen Sie Bürokratieabbau zur Führungsaufgabe

Bürokratieabbau ist eine Führungsaufgabe und nicht das Nebenprojekt einer Stabsstelle. Interne Firmokratie verschwindet nicht durch Appelle, sondern nur durch konsequenten Kultur- und Prozesswandel, der von oben gewollt und vorgelebt wird. Erst wenn Vertrauen, Klarheit und das Streichen überflüssiger Spielregeln sichtbar zur Managementpraxis werden, verschwinden

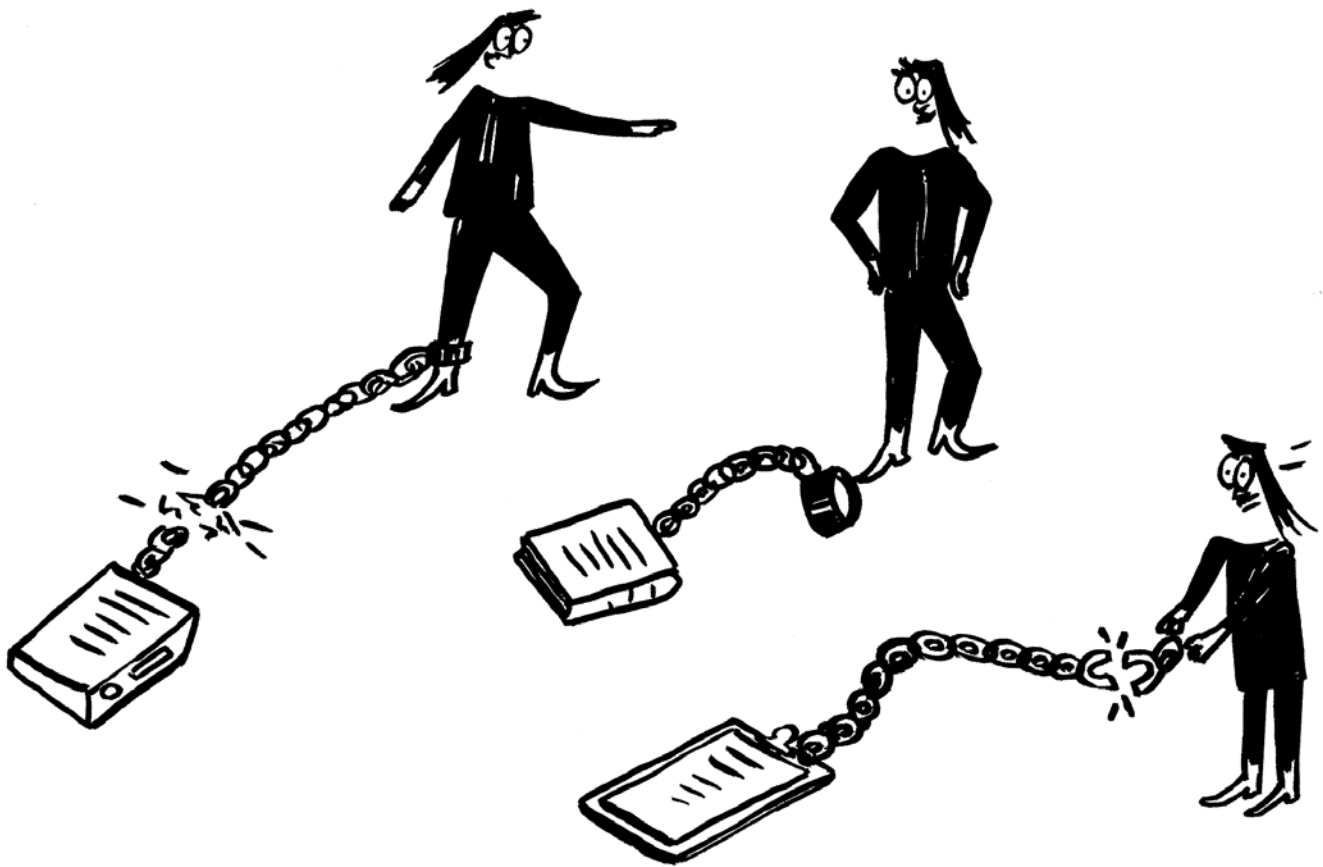
Misstrauen, Leerlauf und Renditeverluste dauerhaft. Gerade in Krisen neigen Organisationen dazu, sich mit zusätzlichen Prozessen, Abstimmungen und Sicherungen zu überladen, obwohl Klarheit und Entscheidungsgeschwindigkeit gefragt wären. Gute Führung fragt unter Druck nicht zuerst, welche neue Kontrolle noch eingeführt werden muss, sondern was sofort vereinfacht werden kann, damit das Unternehmen handlungsfähig bleibt.

Fokussieren Sie auf Überlebenswichtiges

In echten Ausnahmesituationen – etwa beim Turnaround oder einer Neuausrichtung des Vertriebs – fehlt schlicht die Zeit für langwierige Abstimmungsrunden und Absicherungsmentalität. Dann zählen nur das nackte Ergebnis und schnelle, mutige Entscheidungen. Übertragen Sie diese Klarheit auf den Geschäftsalltag: Fragen Sie sich bei jedem internen Prozess, ob Sie diesen auch beibehalten würden, wenn das Überleben des Unternehmens auf dem Spiel stünde. Wer mit dieser konsequenten Fokussierung führt, verhindert, dass das Management in Bürokratie flüchtet, und hält das eigene Team dauerhaft agil und schlagkräftig. ■



DR. BODO ANTONIĆ ist Interimmanager und Inhaber der C-Level-Beratungsagentur „Die Kontur“. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet er oft unter Extrembedingungen in Unternehmen und hat dabei einen kritischen Außenblick auf interne Bürokratie.



Mehr Freiraum für Regelbruch

Von Stefan Kühl

Nicht nur in der Verwaltung, sondern auch in Wirtschaftsunternehmen herrscht teilweise ein hoher Grad an Bürokratie durch gesetzliche Regelungen. Dabei übersehen die Unternehmen, dass sie oft selbst kafkaeske Zustände fördern. Um diese zu vermeiden, brauchen sie Mitarbeitende, die nach Augenmaß handeln – und gelegentlich gegen Regeln verstoßen. Was man für Bürokratieabbau vom organisationspsychologischen Konzept der brauchbaren Illegalität lernen kann.

● Dass öffentliche Verwaltungen trotz detaillierter rechtlicher Vorgaben handlungsfähig sind, liegt nicht zuletzt daran, dass Beamte und Angestellte ein hohes Maß an Professionalität in kreativer Regelinterpretation entwickelt haben. Wenn sie nicht jede Vorgabe einer übergeordneten Behörde beachten, stellt dies eine eigene Form der Effizienzsteigerung durch bewusstes Übersehen formaler Regeln dar. Wenn sie Regeln und Fristen bei der Vergabe von Personalausweisen, der Beantragung von Kindergartenplätzen oder der Genehmigung von Bauten flexibel auslegen, trägt dies häufig dazu bei, dass Bürger ihren persönlichen Kontakt mit Verwaltungen positiv schildern. Wir nennen das Bürgernähe.

Je stärker man in Verwaltungen mit detaillierten bürokratischen Vorgaben konfrontiert ist, desto stärker ist der Druck, mit kreativen Regelauslegungen zu arbeiten, um die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung aufrechtzuerhalten. Zwar könnten Verwaltungsmitarbeiter sich jederzeit darauf zurückziehen, dass sie sich strikt an bürokratische Regeln zu halten haben, aber nicht selten ist der Druck groß, durch flexible Auslegungen des Regelwerks schnell gangbare Lösungen zu finden.

Brauchbare Illegalität als Umgangsform mit Bürokratie

Um eine Verwaltung am Laufen zu halten, interpretieren Mitarbeitende Regeln so, dass sie nur hoffen können, dass niemand darin einen Regelverstoß sieht. Sie erfinden „Workarounds“, die besser nicht öffentlich bekannt werden, und brechen für die „gute Sache“ einzelne Regeln. In Ministerien stempeln sich Mitarbeitende aus und kehren danach in ihr Büro zurück, um ohne einen Verstoß gegen Arbeitszeitrichtlinien eine Gesetzesvorlage fertigzustellen. Mitarbeitende der Straßenreinigung halten sich nicht an vorgegebene Ruhezeiten, um bei einem Wintereinbruch Straßen befahrbar zu halten. Stabstellen der Feuerwehr interpretieren Vergaberichtlinien und Haushaltsvorgaben so kreativ, dass sie ein teures, aber dringend benötigtes Fahrzeug bekommen. Diese Form von funktionalen Regelabweichungen wird in der Organisationssoziologie als brauchbare Illegalität bezeichnet.

Ohne ein Mindestmaß an brauchbarer Illegalität kann keine Organisation überleben. Das kann man schon daran erkennen, dass Dienst nach Vorschrift die effektivste Streikform ist, um eine Organisation lahmzulegen. Wenn alle Regeln und Anweisungen buchstabengetreu ausgeführt werden, wird eine Organisation immer schwerfälliger. Die Organisation zerbricht an der rigiden Auslegung ihrer formalen Strukturen. Sie geht an ihrem „Ordnungs- und Verordnungswahn“, ihrer „Regulierungswut“ und ihrem „Regelfetischismus“ zugrunde.

Was ist der Grund dafür, dass sich Verletzungen bürokratischer Regeln in Organisationen nicht vermeiden lassen?

Die Forschung zeigt: Organisationen müssen widersprüchlichen Anforderungen gerecht werden. Das gilt nicht nur für Verwaltungen, sondern auch für alle Unternehmen. Aktuell lassen sie etwa nur bestimmte KI-Lösungen offiziell zu und setzen entsprechende Regelungen auf. Gleichzeitig stellen sie aber wachsende Produktivitäts- und Leistungsanforderungen an Mitarbeitende, die sie ohne „illegale KI-Anwendungen“ gar nicht erledigen könnten. Auch in der Personalabteilung sind Beispiele dafür zahlreich: HR muss Arbeitszeiten, Ruhezeiten, Arbeitsschutz, Datenschutz und Erreichbarkeitsregeln beachten. Doch viele Arbeitgeber wollen flexible Arbeitsmodelle anbieten, weil Beschäftigte Autonomie erwarten und sie dann gegebenenfalls auch mehr arbeiten können. Vergütungsverantwortliche müssen Entgeltgerechtigkeit, Tarifbindung, Budgetgrenzen, Transparenzanforderungen und mögliche Diskriminierungsrisiken berücksichtigen, aber gleichzeitig Vergütungssysteme so gestalten, dass sie Leistung belohnen, Talente binden und im Markt konkurrenzfähig sind.

Im Diskurs zum Bürokratieabbau dominiert die Auffassung, dass man widersprüchliche Anforderungen durch Prioritätensetzung in den Griff bekommt. Man müsse die widersprüchlichen Anforderungen so ordnen, dass sich daraus eindeutige Kriterien für die Entscheidungsfindung ergeben. Die unterschiedlichen Ansprüche, so die Vorstellung, tariert man optimal aus und die

Anforderungen gießt man dann in eine für die Mitglieder konsistente Formalstruktur. So könnten Entscheider – aufbauend auf einer klaren Präferenzordnung – die Konsequenzen aus den verschiedenen Entscheidungsalternativen abwägen und schließlich die für die Organisation optimale Entscheidung treffen.

So zu tun, als gäbe es nur ein relevantes Umweltsegment, ist jedoch ein Fehler. Personalabteilungen, die maschinenartig die für sie gültigen Gesetze und Richtlinien abarbeiten und die Ansprüche von Unternehmensführung oder Mitarbeitenden ignorieren würden, bekämen schnell Probleme. Sie reduzieren dann zwar einzelne Haftungs- und Prozessrisiken, verlieren aber intern an Legitimität, wenn sie keine informellen Absprachen mehr zulassen und standardisierte Gesprächsleitfäden, engmaschige Dokumentation und restriktive Regeln für Führungskräfte vorschreiben. Sie würden als Verhinderungsinstanz wahrgenommen. Das heißt: Einseitige Optimierungsstrategien führen schnell zu Schwierigkeiten. Es ist, so eine frühe systemtheoretische Einsicht, nicht möglich, ein Organisationsziel wie Gesetzeskonformität auf Kosten aller anderen maximal zu erfüllen, ohne den Fortbestand des Systems zu gefährden.

Die Herausforderung – Konsistenz der Formalstruktur

Die Idee, dass eine Organisation wie eine gut geölte Maschine funktionieren soll, ist auf den ersten Blick gar nicht so unplausibel. Wenn man sich die in Organigrammen, Prozesshandbüchern und Stellenplänen niedergelegte formale Struktur von Unternehmen anschaut, dann fällt ein hohes Maß an Konsistenz auf. Die Hierarchien vermitteln den Eindruck, dass klar ist, wer wofür verantwortlich ist. Insbesondere HR-Programme sind häufig so ausführlich, dass man mit guten Gründen annehmen könnte, dass allen im Unternehmen klar sein müsste, wann man korrekt und wann man unkorrekt entscheidet.

Der Grund für diese auffällige Konsistenz: Organisationen erklären damit die Einhaltung ihrer formalen Regeln zur Mitgliedschaftsbedingung. Nur wer wenigstens so tut, als ob er oder sie sich an die von der Organisation formulierten Regeln hält, kann Mitglied bleiben. Wer offen gegen diese rebelliert, muss gehen. Durch diese Möglichkeit der Bestimmung formaler Erwartungen unterscheiden sich Organisationen grundlegend zum Beispiel von Protestbewegungen oder Kleinfamilien. Kinder wissen, dass es bei Nichtbefolgung der von den Eltern aufgestellten Regeln zwar Ärger geben kann, aber in der Regel nicht der Ausschluss aus der Familie erfolgt. Man muss nur versuchen, in einer besonders renitenten Phase eines Kindes mit dessen Abschiebung ins Waisenhaus zu drohen. Die meisten Kinder würden diese Drohung nicht ernst nehmen, weil sie darauf vertrauen könnten, dass ihre Eltern „dies schon nicht durchziehen würden“.

Wer sich von der Bindungskraft formaler Mitgliedschaftsregeln überzeugen will, kann sich dies an einem einfachen Krisenexperiment verdeutlichen: indem man dem eigenen Vorgesetzten deutlich zu verstehen gibt, dass man nicht bereit ist, eine vom Regelwerk der Organisation gedeckte Anweisung zu befolgen. Die spürbare Anspannung aller Beteiligten ist ein deutliches Indiz dafür, dass eine solche Weigerung zu einer Krise in der Organisation führt – nicht, weil die einzelne Anweisung so wichtig ist, sondern weil das Grundprinzip, auf dem Organisationen basieren, infrage gestellt wird.

Die Bindung der Organisationsmitgliedschaft an die Einhaltung der formalen Regeln verlangt, dass diese ein hohes Maß an Konsistenz haben. Wenn Organisationen auf die Definition dieser formalen Mitgliedschaftsbedingungen verzichten oder diese zu widersprüchlich sind, könnten die Mitglieder tun, was sie wollen. Sie könnten je nach Gutdünken der einen Regel folgen oder eben einer anderen, die ein entgegengesetztes Verhalten verlangt. Das zentrale Prinzip von Organisationen zur Herstellung konformen Verhaltens würde unterlaufen.

Natürlich sind nicht in jeder Organisation alle rechtlichen Normen immer sauber aufeinander abgestimmt. In der Bürokratiekritik manifestiert sich, dass viele von solchen widersprüchlichen Normen fasziniert sind, die Bürger, aber auch Verwaltungsmitarbeiter zur Verzweiflung treiben. So wird mit großer Leidenschaft – aber ohne eigene persönliche Erfahrung – immer wieder die Geschichte von der Bäckerin oder von dem Metzger erzählt, von denen das Gesundheitsamt aufgrund von Hygienevorschriften glatte Bodenbeläge verlange, während die Arbeitsschutzbehörde geriffelte Fliesen zur Verhinderung des Ausgleitens vorschreibe. Es wird eindrucksvoll geschildert, dass Spezialisten, die im Auftrag einer fremden Regierung im Ausland stationiert waren, nicht eingebürgert werden können, weil sie sich nicht durchgehend in dem Staat aufgehalten haben, der sie beschäftigte. Es wird in der öffentlichen Berichterstattung mit einem hohen Maß an Irritation herausgestellt, dass die Finanzaufsicht die Entlassung von Bankmitarbeitern fordert, weil diese an Zinsmanipulationen beteiligt waren, während Arbeitsgerichte deren Wiedereinstellung verlangen und die Bank dieses Dilemma nur durch hohe Abfindungszahlungen auflösen kann.

Diese Widersprüche, in denen man als Bürger oder Mitarbeiter eigentlich nur falsch handeln kann, erscheinen einem so abstrus, so kafkaesk, dass sie als Sinnbild bürokratischen Irrsinns gelten. Aber solche Erzählungen übersehen das eigentliche Problem: dass die auf Konsistenz getrimmte formale Struktur nur schwer auf die widersprüchlichen und wechselnden Anforderungen ausgerichtet werden kann, die die Umwelt an die Organisation heranträgt. Die formalen Strukturen können nicht das Verhalten für alle Fälle bestimmen, weil man gar nicht alle Eventualitäten im Voraus kennen kann. Selbst wenn man sie kennen könnte, wäre das Regelbuch dadurch so dick, dass es keiner mehr überblicken könnte. Selbst wenn man es versuchen würde – die Veränderung der formalen Struktur ist aufgrund der Abstimmung zwischen verschiedenen Ebenen und Bereichen so aufwendig, dass bei veränderten Umweltbedingungen Anpassungen häufig erst mit starker Verzögerung stattfinden. Vermutlich wäre keine Organisation bürokratischer als diejenige, die sich versucht, mit konsistenten formalen Strukturen auf alle Eventualitäten einzustellen.

Wie Schleichwege im Widerspruch zu offiziellen Dienstwegen entstehen

Wenn Erwartungen an Organisationen volatiler, unsicherer, komplexer und ambivalenter werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass formale Strukturen nicht geeignet sind, um darauf zu reagieren. Organisationen geraten immer mehr in ein unauf lösbares Spannungsfeld. Manche versuchen, dem Dilemma zu entkommen, indem sie gegenteilige Anforderungen aufstellen, die genauso Widersprüche hervorrufen. Zum Beispiel ist bei

Die Duldung punktueller Regelabweichung könnte man als Schwäche betrachten, aber das Gegenteil ist der Fall.

Systemen für das Performance Management zu beobachten, dass das Pendel von Individualbewertung von Leistung zu Teambewertung mit den Modewellen hin- und herschwappt. Ein Ausweg ist das nicht.

Doch Organisationen haben dieses Dilemma immer schon gelöst, indem sie den Mitarbeitenden zwar ein formal konsistentes Regelwerk vorgeben, gleichzeitig aber ein gewisses Maß an informellen Abweichungen dulden. Man lässt zu, dass sich kleine und große Schleichwege ausbilden, die im Widerspruch zu den offiziellen Dienstwegen stehen. Und dass Ziele, Verfahren und Richtlinien immer wieder umdefiniert, gedehnt und umgangen werden, sofern man dadurch die Starre des formalen Regelwerks abmildert. Man erträgt es, wenn bei der Rekrutierung, Versetzungen und Entlassungen nicht immer alles nach den Regeln abläuft, weil sonst häufig nicht das geeignete Personal zur geeigneten Zeit zur Verfügung steht. Die Möglichkeit der Verletzung der formalen Ordnung ist geradezu Bedingung der Funktionsfähigkeit von Organisationen in einer widersprüchlichen Umwelt.

Für Führungskräfte und auch für HR bedeutet das: In letzter Konsequenz zeigt sich ihre Professionalität darin, wie souverän sie sich im Spannungsfeld zwischen zu rigider Regelauslegung und zu großer Flexibilität in der Regelinterpretation bewegen. Die Duldung punktueller Regelabweichungen könnte man als Schwäche von Organisationen betrachten, aber das Gegenteil ist der Fall. Diese Möglichkeiten geben der Organisation eine gewisse „Leichtigkeit“. Widersprüchliche Anforderungen an die Mitarbeitenden müssen nicht sofort durch ein neues formales Regelwerk entschieden werden, sondern man lässt es zu, dass Mitarbeitende in gut begründeten Fällen von den formalen Regeln abweichen. Gleichzeitig verhindert die Existenz der formalen Ordnung, dass sich eine Organisation zu sehr zersplittert und alle tun, was sie wollen.

Würde man eine strikte Regelbefolgung einfordern, würde für alle offensichtlich werden, dass diese für viele Entscheidungssituationen zu starr und zu unpassend ist. Der Druck zum Einhalten der Regel würde so stark werden, dass diese an Akzeptanz verliert. Eine begrenzte Duldung von Abweichungen ist also notwendig, um die Regel beibehalten zu können. Überspitzt ausgedrückt: Die Duldung der Abweichung ist das nötige „Schmiermittel“, damit Regeln überhaupt funktionieren können.

Dabei ist sämtlichen Beteiligten bewusst, dass sie sich im Zweifelsfall auf die formalen Regelungen der Organisation berufen und so informale Abweichungen unterbinden können. Organisationsmitglieder tarieren deswegen sorgfältig aus, wie stark sie in gut begründeten Fällen von formalen Regeln abweichen. Dabei kann es sehr wohl vorkommen, dass sich im Alltag der Organisation mit guten Gründen Abweichungen vom formalen Regelwerk ergeben haben, der Verweis auf die formale Struktur im Konfliktfall jedoch trotzdem als Trumpfkarte ausgespielt wird.

In der Praxis pendeln Organisationen deswegen permanent zwischen einer Orientierung an den formalen Regeln und informellen Abweichungen hin und her. Man überlegt, ob man eine kritische Information, wie formal gefordert, „zu den Akten“ gibt oder sie zunächst entgegen den Vorschriften nicht schriftlich dokumentiert. Man lehnt die mündliche Anfrage einer anderen Abteilung ab und bittet um die Einhaltung des Dienstwegs, oder man gibt sich kollegial und beantwortet die Anfrage entgegen der offiziellen Geschäftsordnung informal. Man diskutiert einen Vorgang formal mit seinem Vorgesetzten und riskiert damit eine offizielle Ablehnung, oder man hält den Charakter des Gesprächs eher informal, um das eigene Anliegen in einem günstigeren Moment noch einmal präsentieren zu können.

Organisationale Klugheit liegt also weder in sklavischem Befolgen von Regeln noch in deren prinzipieller Ignorierung, sondern in der Ermöglichung punktueller Abweichungen. Regeln müssen – jedenfalls von Zeit zu Zeit – verletzt werden.

Brauchbare Illegalität als Material für Entbürokratisierungsprozesse

Jede Abweichung von einer Regel, jede notwendige kreative Interpretation eines Programms, jeder eingeschlagene kurze Dienstweg kann ein Anlass für eine Entbürokratisierung darstellen. Wenn ein interner Prozess nicht eingehalten wird, kann man annehmen, dass hier ein unnötig aufwendiger Vorgang vorliegt, auf den man verzichten kann. Wenn ein Verfahren

regelmäßig unterlaufen wird, kann das ein Anlass sein, dieses zu entschlacken oder gar ganz abzuschaffen.

Das Problem ist, dass sich die alltäglichen funktionalen Regelabweichungen nur schwer in groß angelegten Entbürokratisierungskampagnen thematisieren lassen. Es würde Irritation auslösen, wenn sich Führungskräfte hinstellen und darum bitten, dass Mitarbeitende einmal aufführen sollten, wo sie regelmäßig gegen organisationale Vorgaben verstoßen. Deswegen braucht es einen Prozess, in dem man durch Sondierungsgespräche, teilnehmende Beobachtungen und Mini-Workshops die alltäglichen Regelabweichungen erhebt.

Eine Annäherung an funktionale Regelabweichungen darf nicht über die Aufforderung, jetzt endlich mal alles auf den Tisch zu legen, erfolgen. Allgemeine Fragen wie „mit welchen Mitteln können wir die Mitarbeitererfahrung verbessern?“, „in welcher Form lassen sich die Verwaltungsabläufe verschlanken?“ oder „wie können wir Effizienzen steigern?“, ermöglichen es, bewährte brauchbare Illegalität im kleinen Rahmen zu thematisieren, ohne dass ein direkter Zwang zu deren Aufdeckung aufgebaut wird.

Je stärker solche Sondierungen dem vertraulichen Gespräch unter Kollegen, den Kaffeepausen im kleinen Kreis oder dem gemeinsamen Kneipenbesuch nach der Arbeit ähneln, desto realitätsnähere Beschreibungen der Organisation entstehen. Offenheit lässt sich dabei am ehesten in Zweiergesprächen herstellen – unter Zusicherung von Vertraulichkeit. Es können sich aber auch Settings anbieten, in denen sich mehrere Teammitglieder über ihre alltäglichen Regelabweichungen austauschen.

Bei der Weiterverarbeitung dieser Informationen steht die Gewährleistung von Anonymität im Mittelpunkt. Man muss kommunikativ über Bande spielen. Mit Formulierungen wie „wir haben gehört, dass...“ oder „es wird gesagt, dass ...“ kann man sicherstellen, dass man Informationen nicht auf einzelne Personen zurückführen kann. Das Signal, dass man über Informationen zur Regelabweichung verfügt, ohne dabei mitzuteilen, woher diese stammen, erhöht die Bereitschaft in weiteren Gesprächen, diese alltäglichen Praktiken durch Details anzureichern.

Ein kritischer Punkt ist es immer, die aus Kleinsettings bekannten Aspekte in größere Besprechungsrunden zum Abbau bürokratischer Regeln zu überführen. Wenn man plant, sensible Themen in einem größeren Rahmen mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen anzusprechen, müssen diese sorgfältig durch Sondierungsgespräche mit einzelnen Gesprächspartnern vorbereitet werden, um im Vorfeld sensible Einsichten zu identifizieren und Strategien zu deren Thematisierung entwickeln zu können. In größeren Besprechungsrunden sollten dann geschütztere Teilöffentlichkeiten in Form von Kleingruppenarbeiten entstehen, aus denen man Ergebnisse in anonymisierter

Form in die Großgruppe zurückspielen kann. Kritische Beiträge muss man dabei nicht als eigene Position darstellen, sondern kann sie als gemeinsame Erkenntnis präsentieren.

Die zeitliche Abfolge der Interaktionen ist zentral. In der Regel ist es am besten, sich in kleinen, vertraulichen Zweiergesprächen vorzutasten. Manchmal kann es sinnvoll sein, zuerst in Gesprächen mit den für die Regelüberwachung Zuständigen die formalen Bedingungen zu erheben, um danach mit den operativ Verantwortlichen regelmäßige Abweichungen näher in Augenschein zu nehmen. Manchmal ist es besser, zuerst die alltäglichen Regelverletzungen in Gesprächen, Beobachtungsinterviews oder teilnehmenden Beobachtungen zu eruieren, um danach die Standpunkte der Regelüberwacher in Einzelgesprächen einzuholen.

Wenn neue Ideen zur Entbürokratisierung auf Basis von alltäglicher brauchbarer Illegalität auf das Immunsystem der Organisation stoßen, können Probleme entstehen. Benachbarte Bereiche betonen, dass die angedachte Regelung für sie nicht passen würde. Die hauseigenen Juristen heben hervor, dass die Überlegungen nicht umsetzbar sind, weil sie gegen die herrschende Meinung in der Rechtsprechung verstoßen würden. Führungskräfte weisen darauf hin, dass die angedachte Regelung niemals vom Vorstand oder Aufsichtsrat akzeptiert werden würde.

Man kann das Immunsystem der Organisation jedoch austricksen, indem man die Veränderung als „Experiment“, „Erprobung“ als „Reallabor“ ausflaggt. Das signalisiert, dass nichts in Stein gemeißelt ist, sondern noch reversibel ist, je nachdem, zu welchen Ergebnissen man kommt. Am Ende setzen sich die Erprobungen durch, die sich im Alltag bei der kreativen Auslegung der Regeln bewähren. Wenn das Modell auch eine befriedigende Lösung für andere darstellt, verbreiten sich solche Ansätze durch Kopierprozesse in der Organisation. Letztlich handelt es sich um einen darwinistischen Prozess, in dem sich die Variationen durchsetzen, die sich verfeinert in einer Nische der Organisation von dort ausbreiten.

Fazit: Lieber Experimente als zu viel Disziplin

Die Aufgabe des Unternehmens, der Bereichsleitung wie etwa jener der HR-Abteilung ist es, für diese Erprobungen einen Rahmen zu schaffen. Wenn man in neue oder alte Vorgaben Testklauseln einbaut, entstehen Möglichkeiten für die Entschlackung von Regeln, ohne dass neue Regeln gleich in der ganzen Organisation greifen müssen. In diesem formalen Rahmen können sich Unternehmen ihre organisationalen Experimente gegen das Risiko absichern, dass jemand sie mit einem Verweis auf die gängige Rechtsauffassung stoppt.

Der Charme dieser Form der Entbürokratisierung: Sie baut auf der Alltagserfahrung der Mitarbeitenden auf. Statt von oben Kampagnen zum Bürokratieabbau loszutreten, geht man von den kleinen Tricks aus, die Mitarbeitende tagtäglich anwenden, um sich Freiräume im bürokratischen Regelwerk zu verschaffen. Diese Entbürokratisierungen von unten laufen in vielen Unternehmen unter dem Label „Agilität“, mit agilen Einheiten, Experimenten und Projekten. Es wäre falsch, diese Initiativen einem allgemeinen Ruf nach härterer Führung und mehr Disziplin folgend einzuengen. Sie lassen sich nicht mehr überall so leicht als Zeichen einer modernen Arbeitskultur verkaufen, haben aber mehr Aussicht auf Erfolg. ■



PROF. DR. STEFAN KÜHL ist Organisationssoziologe an der Universität Bielefeld, Senior Consultant bei der Organisationsberatung Metaplan und Autor des Buches „Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen“ (Campus Verlag).

II. Strategie & Führung

KI-Agenten verändern HR grundlegend – nicht nur einzelne Prozesse, sondern das gesamte Operating Model. Wie die neue HR-Funktion aussieht, auf welchen vier Rollenprofilen sie aufbaut und wie Unternehmen den Wandel konkret angehen.

Das Ende des Ulrich-Modells

Von Sandra Durth, Asmus Komm und Julian Kirchherr

● Die Art und Weise, wie Unternehmen Menschen einstellen, entwickeln und führen, wandelt sich grundlegend. Künstliche Intelligenz (KI) ist längst kein bloßes Produktivitätswerkzeug mehr, das HR-Prozesse ergänzt – sondern beginnt, das Operating Model selbst neu zu definieren. Dabei trägt HR ein doppeltes Mandat: Die Funktion muss sich selbst transformieren – und gleichzeitig treibende Kraft der organisationsweiten KI-Transformation sein. Für HR-Führungskräfte stellt sich daher nicht mehr die Frage, ob sie sich mit agentischer KI auseinandersetzen sollten, also mit KI-Systemen, die eigenständig handeln, Entscheidungen treffen und ganze Prozesse steuern – sondern nur noch damit, wie schnell und wie entschlossen sie den Wandel vorantreiben. Im Folgenden zeigen wir, wie HR dabei vorangeht – und was die Vorreiter heute schon beweisen.

Viele HR-Funktionen haben sich bereits auf den Weg gemacht – doch gerade in Europa besteht noch erheblicher Handlungsbedarf. Laut dem McKinsey HR Monitor 2026, einer Befragung von 6.800

HR-Verantwortlichen und Beschäftigten in zehn Ländern, setzen Unternehmen in den USA und China bereits in rund 40 Prozent ihrer HR-Prozesse operative KI-Lösungen ein. In Europa sind es im Schnitt nur 20 Prozent, in Deutschland 23 Prozent. Mehr als ein Drittel der europäischen HR-Verantwortlichen gibt zudem an, noch kein klares Verständnis davon zu haben, wie KI ihre Funktion in den nächsten ein bis zwei Jahren verändern wird. Diese Zahlen sind kein Grund zur Entmutigung – sie zeigen, wo der Hebel liegt: Wer jetzt handelt, kann einen strukturellen Vorsprung aufbauen, bevor der Markt konsolidiert.

Bis zu 80 Prozent der HR-Prozesse bis 2030 KI-gestützt oder automatisiert

Was lange wie Zukunftsmusik klang, nimmt jetzt Gestalt an. McKinsey-Analysen zeigen: Bis zu 80 Prozent aller HR-Aktivitäten können mittelfristig durch KI verändert werden – allerdings in unter-

schiedlichem Ausmaß. Rund 60 Prozent haben das Potenzial zur vollständigen oder teilweisen Automatisierung, bei weiteren 20 Prozent werden die Prozesse „augmentiert“ – das heißt, dass KI-Agenten Menschen bei Entscheidung, Steuerung und Qualitätssicherung unterstützen. Erste Unternehmen, die ihre HR-Funktion bereits vollständig neu aufgestellt haben, bestätigen dieses Potenzial, und das in einem Zeitraum, der weit kürzer ist, als die meisten HR-Führungskräfte erwartet hätten. Die Transformation verläuft nicht einheitlich: Je nach Komplexität und strategischer Bedeutung eines Prozesses unterscheidet sich der Grad der Automatisierung grundlegend – von vollständig agentisch bis hin zu menschlich geführt mit technologischer Unterstützung.

Die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag von HR-Fachleuten sind tiefgreifend. Heute entfällt in einer typischen HR-Funktion rund 40 Prozent der Arbeitszeit auf operative Aufgaben und nur 15 Prozent auf strategische Arbeit und Innovation. Im KI-gestützten Operating Model dreht sich dieses Verhältnis nahezu um: Der operati-



ve Anteil schrumpft auf rund fünf Prozent der menschlichen Arbeitszeit, während strategisches Engagement und Innovation auf 50 Prozent ansteigen. Die verbleibende Kapazität verteilt sich auf Programm- und Projektarbeit (etwa zehn Prozent), die Steuerung agentischer Systeme (etwa 20 Prozent) sowie die ad-hoc-Lösung von neu auftretenden Problemen (etwa 15 Prozent).

HR-Domänen werden zum Mensch-plus-Agent-Ökosystem

Das neue Operating Model schafft keine HR-Domänen ab, aber es gestaltet jede einzelne neu, indem Mensch und Agent das einbringen, was sie am besten kön-

nen. Menschen bringen Vision, Empathie, ethische Verantwortung und strategischen Weitblick ein. Agenten führen aus, analysieren, personalisieren – und skalieren.

In der Talentgewinnung werden KI-Agenten bereits häufig eingesetzt: Ein Agent bereinigt Datensätze und identifiziert geeignete Kandidatenprofile. Ein weiterer bewertet und rankt Bewerberinnen und Bewerber. Ein dritter nimmt Kontakt auf und koordiniert Interviewtermine. Ein übergeordneter Koordinationsagent steuert das Zusammenspiel all dieser Teilprozesse. Ein globaler Telekommunikationsanbieter hat bereits ein Automatisierungspotenzial von rund 50 Prozent allein im Recruiting realisiert, bei einer Amortisationszeit von zwölf bis 24 Monaten.

Besonders eindrücklich wird die neue Arbeitsteilung im Bereich Lernen & Entwicklung: KI-Systeme stellen personalisierte Lernpfade bereit, verfolgen Abschlüsse, empfehlen die nächsten relevanten Kompetenzen und messen die Wirkung von Entwicklungsmaßnahmen, während HR-Fachleute die Lernstrategie definieren, Führungsprogramme kuratieren und Mitarbeitende coachen. Entwicklung wird damit vom gelegentlichen Kursbesuch zum kontinuierlichen, personalisierten Erlebnis.

Noch grundlegender verändert sich das HR-Business-Partnering: Wo heute viel Zeit in die Aufbereitung von Daten und die Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen fließt, liefern KI-Systeme künftig vorausschauende Erkenntnisse, model-

lieren Szenarien und geben konkrete Handlungsempfehlungen – sodass HR-Business-Partner das tun können, wofür sie wirklich gebraucht werden: Führungskräfte zu Personaldesign, Nachfolge und Organisationseffektivität beraten.

Die neue Organisationsarchitektur: Vier Rollen-Archetypen

Die tiefgreifendste strukturelle Veränderung ist die Abkehr vom klassischen Ulrich-Modell mit seinen Centers of Excellence, HR Business Partners und Shared Services. An seine Stelle tritt ein zentral gesteuertes, flexibel aufgestelltes Netzwerk – getragen von vier neuen Rollenprofilen.

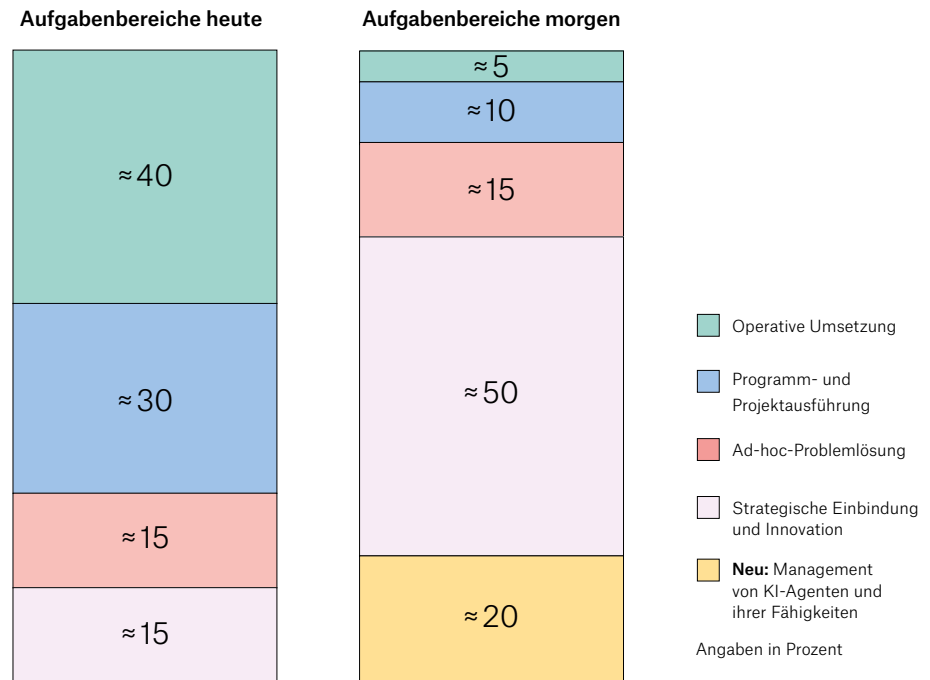
1. People-Strategen: eine kleine, erfahrene Gruppe, die Richtung vorgibt, Unternehmensstrategie in People-Prioritäten übersetzt und sicherstellt, dass menschliche und Agenten-Kapazitäten dort zum Einsatz kommen, wo sie den größten Hebel entfalten. Dazu gehören Enterprise-Strategen in enger Partnerschaft mit der Führungsebene, Portfolio-Strategen für den HR-weiten Backlog sowie ein Innovationsteam, das die People-Strategie von morgen entwickelt.

2. People-Technologen: Sie entwerfen und pflegen das agentische Fundament des Operating Models, übersetzen Geschäftsanforderungen in digitale Lösungen und sorgen dafür, dass KI- und menschliche Workflows reibungslos ineinandergreifen. Capability Builder konfigurieren agentische Workflows mit Low-Code-Tools; Agent Integrators verantworten Governance, Performance und Interoperabilität der agentischen Systeme.

3. People Scientists: Sie entwickeln die HR-Produkte & Services (zum Beispiel in Recruiting, Entwicklung und Performance Management) vor dem Hintergrund ihrer tiefen inhaltlichen HR-Expertise und designen die zukünftigen Human-Agent-HR-Prozesse. Darüber hinaus setzen sie die ethischen, rechtlichen und evidenzbasierten Leitplanken für das Unternehmen.

4. Flexible Generalisten: Sie bilden einen hochqualifizierten Talentpool, der bedarfsgerecht im gesamten HR-Bereich

Zeitverteilung von HR – heute und morgen



eingesetzt wird – für strategische Projekte, um Kompetenzlücken zu schließen oder überall dort, wo persönliche menschliche Interaktion gefragt ist, die kein Automat ersetzen kann. Dieser Archetyp bietet zugleich einen natürlichen Einstiegspfad in künftige Strategen- oder Technologen-Rollen.

Neue Berufsbilder entstehen: Agent Orchestrators, die Agenten-Workflows entwerfen und überwachen; Hybrid Manager, die gemischte Mensch-Agenten-Teams führen; KI-Coaches, die Mitarbeitende bei der Integration von KI in den Arbeitsalltag begleiten. Gleichzeitig werden andere Rollen verschwinden – insbesondere solche, die bisher vor allem dazu dienten, Informationen zwischen Silos zu übersetzen und weiterzugeben. Von der Vision zur Umsetzung: Wie Unternehmen konkret vorgehen.

In unserer Beratungspraxis beobachten wir, dass Unternehmen diesen Weg auf sehr unterschiedliche Weise angehen – je nach organisatorischem Kontext, Risikobereitschaft und Ausgangslage. Vier Muster begegnen uns dabei besonders häufig. Was sie alle verbindet: die Erkenntnis, dass die Transformation bewusst gestaltet, sequenziert und ge-

steuert sein muss – und nicht organisch aus einer Sammlung von Piloten entstehen darf.

Muster 1: Pragmatisch und lösungsorientiert – Use Case für Use Case

Manche Unternehmen scannen die HR-Funktion systematisch nach Reibungsverlusten und adressieren diese gezielt durch einzelne Use Cases. Die Leitfrage lautet: Wo drückt der Schuh am stärksten – und was kann KI jetzt lösen? In der Praxis implementieren Unternehmen auf diesem Weg typischerweise zwischen fünf und 50 solcher Use Cases – jeder für sich wertvoll, und zusammen wächst die Vertrautheit mit agentischen Werkzeugen.

Ein Unternehmen aus dem Industriesektor ist genau diesen Weg gegangen: Mehr als 100 potenzielle Use Cases wurden analysiert und durch über 17 Job-Shadings validiert. Fünf davon wurden für eine beschleunigte Umsetzung ausgewählt – mit geschätzten Personalkosteneinsparungen von sechs bis 13 Millionen Euro pro Jahr sowie spürbaren Verbesserungen bei Servicenniveau und Bearbeitungsgeschwindigkeit. Erste Pilotprojekte umfassten automatisierte HR-Dokumentenerstellung, einen KI-gestützten HR-

Chatbot, automatisierte E-Signatur und digitale Ablage, KI-Agenten für Weiterbildungsanfragen sowie automatisierte Transkription und Meeting-Synthese.

Die Falle: Ohne eine klare architektonische Vision, die einzelne Use Cases zu einem kohärenten Ganzen verbindet, entsteht eine Sammlung von Einzellösungen – aber keine grundlegende Transformation. Disziplin in der übergeordneten Architektur ist auch dann notwendig, wenn der Einstieg bewusst eng gewählt ist.

Muster 2: Prozessgetrieben – Ein Kernprozess als Proof of Concept

Andere Unternehmen wählen ausgewählte HR-Kernprozesse, gestalten diese vollständig als Mensch-plus-Agent-System neu und nutzen sie als Vorlage – bevor sie die übergeordnete Vision definieren. Administrative Abläufe bieten sauberere Daten, eine klarere Automatisierungslogik und schnellere Ergebnisse – und eignen sich daher gut, um das Modell rasch zu erproben und organisatorisches Vertrauen aufzubauen.

Erst wenn das Unternehmen verstanden hat, wie sich agentisches Redesign in der Praxis anfühlt – was funktioniert, was scheitert, welche Datenanforderungen entstehen, welches Change Management nötig ist – definiert es seinen Nordstern und überträgt diese Logik auf die gesamte HR-Funktion. Ein globaler Automobilhersteller ist genau diesen Weg gegangen: Zwei substanzielle End-to-End-Prozesspilote wurden zunächst durchgeführt, und erst auf Basis dieser Erkenntnisse hat das Unternehmen begonnen, die HR-Funktion vollständig neu zu gestalten.

Muster 3: Nordstern zuerst – Von der Vision rückwärts zur Umsetzung

Ein drittes Muster beginnt mit einer detaillierten Vision – wie die HR-Funktion im Jahr 2030 aussehen soll – und leitet daraus Umsetzungssequenz, Kompetenzaufbau und Governance-Strukturen ab. Was diesen Ansatz auszeichnet: Der Nordstern wird nicht nur für die HR-Funktion selbst definiert, sondern für das, was HR dem gesamten Unternehmen liefern muss.

Sobald diese Vision steht, laufen zwei Workstreams parallel: ein Bottom-up-Pfad, der schnelle Erfolge erzeugt und Momentum aufbaut, und ein struktureller Redesign-Pfad, der die HR-Funktion schrittweise am Nordstern ausrichtet. Die Quick Wins informieren und testen

die übergeordnete Vision, während der Nordstern die architektonische Kohärenz sicherstellt. Langfristig erzielt dieser Ansatz in der Regel die größte Wirkung.

Muster 4: Der große Wurf – Vollständige Neugestaltung von Anfang an

Die ambitioniertesten Unternehmen wollen ihre gesamte HR-Funktion umfassend neugestalten – Domäne für Domäne, von Anfang an, mit einem detaillierten Zielbild für 2030 und einer Roadmap, die von dort rückwärts plant. Jeder HR-Bereich wird von Grund auf als agentisches System neu aufgebaut, mit sämtlichen Prozessen als Mensch-plus-Agent-Workflows. Das ist keine inkrementelle Verbesserung. Es erfordert die stärkste Führungsüberzeugung und organisatorische Reife – liefert aber die transformativsten Ergebnisse und lässt keinen Teil der HR-Funktion unberührt.

Wer anfängt, kommt am schnellsten ans Ziel

Bevor die Transformation beginnt, sollte jedes HR-Führungsteam grundlegende Fragen ehrlich beantworten: Was ist unser Nordstern – wie sieht unsere HR-Funktion im Jahr 2030 aus, und sind wir uns darüber im Leadership-Team einig? Wo fangen wir an, und in welcher Reihenfolge – welche Prozesse und Domänen priorisieren wir und warum? Wie gestalten wir einen ersten Piloten, der echtes Lernen ermöglicht und eine replizierbare Vorlage schafft? Und nicht zuletzt: Wann binden wir das Business ein – denn dieser Weg ist kein HR-Projekt, sondern eine Unternehmenstransformation. Wer diese Vorarbeit leistet, kommt schneller voran und vermeidet die kostspieligsten Umwege.

Das Ziel ist klar: ein menschenzentriertes, intelligenzgetriebenes HR Operating Model, in dem Mitarbeitererfahrungen personalisiert sind, Entscheidungen vorausschauend getroffen werden und die Performance im gesamten Unternehmen an Fahrt gewinnt. Der Weg dorthin erfordert Mut, Klarheit, aber auch Ehrlichkeit über den eigenen Reifegrad. Wer weiß, wo er heute steht, kann realistisch planen, wo er morgen sein will. Die wichtigste Erkenntnis aus unserer Arbeit mit Vorreitern ist dabei schlicht: Am schnellsten sind die Unternehmen, die angefangen haben – nicht die, die auf den perfekten Moment gewartet haben. ■■■



SANDRA DURTH ist Partnerin im Kölner Büro von McKinsey & Company. Sie berät Unternehmen zu agentischen Organisationen und der Zukunft der Arbeit.



ASMUS KOMM ist Partner im Hamburger Büro und leitet bei McKinsey & Company den Bereich Agentic HR.



JULIAN KIRCHHERR ist McKinsey-Partner im Berliner Büro und Co-Leiter der deutschen People & Organizational Performance Practice.

Was bleibt von Leadership?

Agentische KI-Systeme übernehmen mehr und mehr das, was wir bisher unter Management verstanden haben: Koordinieren, Analysieren, Vorstrukturieren, Zusammenfassen. Wofür braucht es in Zukunft noch Führungskräfte – wirklich? Was ist der Kern von Leadership? Eine Kolumne.

Von Laura Lewandowski

● Ich habe letzte Woche meinen Kalender gecheckt und mich gefragt, was davon eigentlich „Führung“ ist. Meetings vorbereiten. Status-Updates einholen. Abstimmen, koordinieren, zusammenfassen. Ich war jeden Tag beschäftigt – das steht fest. Aber war ich am Gestalten? Ehrlich gesagt: kaum. Dem Unbehagen, das ich dabei spüre, folgt eine Frage. Eine, die wir uns im operativen Alltag so erfolgreich wegorganisieren: Wofür braucht es mich in Zukunft noch – wirklich?

Agentische KI-Systeme übernehmen mehr und mehr das, was wir bisher unter Management verstanden haben: Koordinieren, Analysieren, Vorstrukturieren, Zusammenfassen. Das Werkzeug wartet nicht mehr auf Befehle – es exekutiert autonom. Die Krux: Bislang füllt uns das Tagesgeschäft so sehr aus, dass wir der Frage nach der eigenen Relevanz ausweichen konnten. Es ist ohnehin psychologisch bequemer, sich im vertrauten Handwerk zu bewegen als im Ungewissen. Wir konnten uns hinter Beschäftigung verschanzen. Doch jetzt fällt diese Versteckmöglichkeit gerade weg – und zwar strukturell. Doch: Die Technologie nimmt uns nicht das Denken ab. Sie entlarvt vielmehr, wo wir es schon längst nicht mehr getan haben.

Das Wort verrät alles

Seit Anfang des Jahres begleitet mich Boris Bolz privat und geschäftlich beim Aufbau meines Unternehmens. Seine Vita ist beeindruckend – er war CEO von Red Bull Deutschland und in der Geschäftsführung von RTL. Was mich an unserer Zusammenarbeit aber am meisten fasziniert: Boris ist seit über 15 Jahren

Zen-Mönch. Er ist einer der wenigen Menschen, die ich kenne, die den Hochdruckbetrieb der Corporate-Welt nicht gegen innere Klarheit eingetauscht haben, sondern beides gleichzeitig kultivieren.

Boris hat mir früh ein sprachliches Detail gezeigt, das ich seitdem nicht mehr vergessen kann: Das Wort Management bedeutet auf Deutsch schlicht Verwaltung. Einer mit MBA ist begrifflich wie faktisch ein Meister, der das perfektioniert hat. Doch echtes Leadership kommt darin nicht vor. Erwartet wurde nämlich Effizienz, nicht Bedeutung.

Vielleicht erklärt es auch, warum wir uns so lange hinter Beschäftigung versteckt haben. Warum Führung sich in Verwaltung geflüchtet hat – nicht aus Faulheit, sondern weil die Arbeit nach innen die schwerere ist. Es ist leichter, sich mit dem Handwerk zu beschäftigen als mit sich selbst. Doch wenn nun die Verwaltung automatisiert wird, fällt die Fluchtmöglichkeit weg. Die Frage stellt sich neu. Diesmal ohne Ausweichroute.

Von der zweiten zur ersten Hülle

Viele Jahre lang habe ich geglaubt, dass das, was nach der Automatisierung bleibt, aus Dingen wie Zeitgeist, Empathie und Entscheidungsstärke besteht. Das stimmt – aber Boris hat mir gezeigt, dass das nur die zweite Hülle ist.

Die erste ist tiefer. Es geht darum, was überhaupt dein Anliegen ist. Was dein Kern ist. Ob du als Person und als Unternehmen Klarheit darüber hast, worum es dir wirklich geht – bevor du an irgendeiner Strategie arbeitest, bevor du einen Prompt eingibst, bevor du ein Team führst.

Er unterscheidet dabei zwischen zwei völlig verschiedenen Koordinatensystemen. Wenn wir von Effizienz reden, meinen wir Zeit. Wenn wir von Führung reden, müssten wir von Substanz reden. Die drei Prozent, die nach der Automatisierung übrig bleiben, sind vielleicht nur drei Prozent der aufgewendeten Zeit – aber sie sind hundert Prozent der Qualität. Das ist kein gradueller Unterschied. Das ist ein fundamentaler.

Greifbar wird das an einem Beispiel aus Boris' eigener Arbeit. Bei Super RTL stellte sich einst die Frage: Was sind wir eigentlich? Betreiben wir Sendemasten? Kaufen wir Rechte ein? Oder unterhalten wir Kinder? Drei scheinbar ähnliche Antworten – aber mit vollkommen unterschiedlichen Konsequenzen. Im ersten Bild ist ein Trampolinpark undenkbar. Im dritten ist er eine logische Erweiterung. Super RTL hat tatsächlich einen Businessplan für das entwickelt, was später Airhop wurde. Die Möglichkeit war plötzlich da – weil die Kernfrage richtig gestellt war.

Das ist der Unterschied zwischen Kodak und Fuji. Kodak glaubte, sie seien im Filmgeschäft. Fuji verstand sich als chemischer Hersteller, transformierte sein Wissen – und überlebte. Beide sahen dieselbe Welle kommen. Einer wusste, wer er wirklich war. Das ist keine Unternehmensgeschichte. Das ist eine Führungsfrage. Und sie wird durch KI nicht kleiner – sie wird dringlicher.

Wer keinen Kern hat, verliert sich beim ersten Prompt

Was ich in der täglichen Arbeit mit KI immer deutlicher erlebe: Die Maschine liefert exakt das, was ich ihr beschreibe – nicht weniger, aber auch nicht mehr. Sie braucht ausformulierte Maßstäbe, weil sie mit Intuition nichts anfangen kann. Wer präzise benennen kann, was Qualität bedeutet, welche Annahmen gelten und welche Trade-offs bewusst eingegangen werden – bekommt Exzellentes. Wer das nicht kann, bekommt Mittelmaß. Und wird dabei nicht mal merken, dass es Mittelmaß ist.

Ich habe das selbst erlebt: Ich sitze in einem KI-Terminal, der mir theoretisch alles ermöglicht. Und mein erster Gedanke ist: Was will ich eigentlich? Diese Frage ist kein Technikproblem. Sie ist eine Führungsfrage. Wer sie nicht beantworten kann, wird von den unendlichen Optionen der Maschine ab der ersten Gegenfrage auf falsche Fährten geleitet – und findet den Weg zurück oft nicht mehr.

Das bedeutet: Implizites Wissen muss explizit werden. Die über Jahre gewachsene Urteilskraft, das Bauchgefühl, das man nie hat aufschreiben müssen – all das muss plötzlich sprachfähig sein. Das ist die eigentliche Herausforderung der KI-Ära. Nicht das Erlernen neuer Tools. Sondern die Fähigkeit, den eigenen Kern so klar zu kennen, dass man ihn formulieren kann.

Die Arbeit liegt innen

Gute Gestaltung – die Aufgabe, die nach der Verwaltung bleibt – setzt eine starke Verbindung nach innen voraus. Das Gefühl: Ich habe mein Innenleben verstanden. Ich weiß, was ich beeinflussen kann und was nicht.

Warum gehen so viele CEOs kaputt? Weil sie denken, sie könnten alles im Außen lösen. Dabei kommen Mitarbeiter mit Fragen, die mit dem Innen zu tun haben – und bekommen Pro-

Die Führungskraft von morgen ist jemand, der weiß, wer sie ist – und wohin sie will.

fitmetriken als Antwort. Die eigentliche Führungsaufgabe ist zu 90 Prozent innen. Das war schon immer so. Aber Verwaltung hat es jahrzehntelang überdeckt.

Der Weg dahin ist weniger glamourös als man denkt. Fünfzehn Minuten Journaling ohne Absetzen – du gibst dem Gedankenkarussell einen Stift, und über diese Hand bahnt sich, was sonst unterdrückt bleibt. Meditation nicht als Ritual, sondern als Verteidigungslinie gegen die digitale Dauerverfügbarkeit. Und echte menschliche Resonanz – Menschen, die uns den Spiegel vorhalten und die Bereitschaft haben, wirklich zuzuhören – als das, was KI strukturell nicht leisten kann. Eine KI spiegelt deinen Status quo. Sie gibt dir keine Landkarte durch den Dschungel. Dafür braucht es Menschen.

Gärtner statt Schraubenzieher

Boris beschreibt Führung als Gartenpflege. Ein Gärtner erzwingt nicht, dass eine Pflanze wächst. Das tut sie von alleine. Seine Aufgabe ist es, den Boden zu bereiten, den Rahmen zu geben, das richtige Licht einzukalkulieren. Das ist Intention. Und Intention ist der eigentliche Geist eines Unternehmens – der wirkt, lange bevor irgendein Meeting stattgefunden hat.

Ziele gehören in dieses Bild, aber als Leuchtturm, nicht als Ziellinie. Man fährt nicht auf sie drauf – man orientiert sich an ihnen. Und ein Ziel ohne ehrliche Bestandsaufnahme des Status quo ist wertlos. Wie eine Destination ins Navi eingeben, ohne dass das System weiß, wo das Auto steht. Man kommt nirgendwo an. Die Maschine erledigt jetzt die Hektik. Was übrig bleibt, ist die Antwort auf die Frage, die wir uns so lange nicht stellen wollten: Es braucht mich für das Urteilen. Für das Gestalten. Für die Klarheit darüber, wer ich bin und was ich will – lange bevor ich den ersten Prompt eingebe.

Die Führungskraft von morgen ist kein besserer Verwalter. Sie ist jemand, der weiß, wer sie ist – und der genau deshalb weiß, wohin sie will. ■■■



LAURA LEWANDOWSKI zählt zu den einflussreichsten Stimmen für Künstliche Intelligenz und Unternehmertum im DACH-Raum. Als ehemalige Journalistin und Gründerin des Smart-Chiefs-Newsletters übersetzt sie komplexe AI-Trends in klare Strategien für Unternehmen.

„Wir wollen
Probleme auf der
Arbeitsebene
lösen“



Siemens Energy hat seit dem Carve-out aus dem Siemens-Konzern im Jahr 2020 eine Transformation im Zeitraffer erlebt: zunächst Stabilisierung, dann Restrukturierung, seither ein rasantes Wachstum. CHRO Christina Schulte-Kutsch muss dafür sorgen, dass genügend Menschen im Unternehmen sind, um die Rekordauftragslage zu bewältigen. Gleichzeitig möchte sie HR-Verantwortung bewusst ans Business zurückgeben.

Interview Matthias Haller, Foto Monika Keiler

Personalmagazin: Sie kommen aus der Personalentwicklung und verantworten heute als CHRO die gesamte HR-Funktion. Prägt Sie dieser Hintergrund noch?

Christina Schulte-Kutsch: Ja, natürlich. Ich habe viele Jahre in der Personalentwicklung gearbeitet, das prägt – aber genau wie auch meine anderen HR-Rollen. Im Kern unterscheiden sich Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung gar nicht so stark von anderen HR-Funktionen, wie man manchmal denkt. HR ist deshalb so spannend, weil kaum eine Funktion so nah an dem ist, was Unternehmenserfolg ausmacht: den Menschen. Unternehmen verkaufen Lösungen für Kundenprobleme. Jede Lösung beginnt mit einer Idee, und jede Idee beginnt mit einem Menschen. Unsere Aufgabe in HR ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Menschen gemeinsam Kundenprobleme lösen und gemeinsam Großes erreichen können. Und das gilt für alle HR-Funktionen.

Hat sich Ihr Blick dadurch stärker auf Strukturen, Organisation und Prozesse verschoben?

Für mich ist das kein Widerspruch. Strukturen und Prozesse werden häufig als etwas Lähmendes erlebt, während der Fokus auf den Menschen als das Gute gilt. Ich halte diese Trennung für falsch. Gut aufgesetzte Organisationen und Prozesse sind Möglichmacher. Sie schaffen Klarheit über Rollen und Verantwortung. Erst dadurch können Menschen Verantwortung übernehmen und Ziele erreichen.

Siemens Energy wurde 2020 aus dem Siemens-Konzern herausgelöst. Was bedeutete dieser Carve-out für HR?

Siemens Energy ist ein spannendes Unternehmen, weil zwei Dinge gleichzeitig wahr sind. Wir haben 179 Jahre Wurzeln im Siemens-Konzern. Darauf sind viele Mitarbeitende stolz: hohe Ingenieurskunst, Qualitätsanspruch und technologische Kompetenz. Diese Legacy trägt uns. Gleichzeitig sind wir ein sehr junges Unternehmen. Der Carve-out fiel in die Corona-Zeit. Siemens Energy wurde eigenständig, während viele Mitarbeitende

im Homeoffice arbeiteten und andere in der Produktion oder auf Baustellen unter erschwerten Bedingungen tätig waren. Die erste Phase war deshalb eine Phase der Stabilisierung: Das Geschäft musste weiterlaufen, Prozesse und Systeme mussten neu eingeführt oder stabilisiert werden.

Wie sah das konkret aus?

Bei einem Spin-off können bestimmte Themen schlicht nicht mitgenommen werden. Tools werden abgeschaltet, Prozesse stehen nicht mehr zur Verfügung, Personalentwicklungsprogramme müssen neu gedacht werden. Am Anfang hatte das eine Startup-Mentalität. Im zweiten Schritt standen Themen wie Restrukturierung zur Sicherstellung der Profitabilität im Mittelpunkt: Der Konzern wurde umgebaut, Führungsebenen wurden reduziert, die Organisation verschlankt. Nach dem Carve-out hatten wir elf Führungsebenen, heute sind es je nach Bereich vier bis sechs. Das hat Führungsrollen neu zugeschnitten und der Organisation spürbar mehr Beweglichkeit gegeben. Nach dem Krisenjahr 2023 sind wir dann in eine starke Wachstumsphase eingetreten.

Der wirtschaftliche Höhenflug Ihres Unternehmens hält bis heute an. Was ist in einer solchen Phase die wichtigste HR-Aufgabe?

In einer Wachstumsphase sind Recruiting und Onboarding zentrale Themen. Es geht darum, möglichst schnell die richtigen Menschen an Bord zu bringen und wirksam zu machen. Wir haben ein Rekordauftragsvolumen von 154 Milliarden Euro. Deshalb müssen wir sicherstellen, dass wir die Menschen gewinnen, die diese Aufträge umsetzen können.

Wenn Sie Strukturen, Führung und Orientierung priorisieren müssten: Was kommt zuerst?

Orientierung. Natürlich ist alles wichtig. Aber in einer Phase massiven Wachstums ist Geschwindigkeit entscheidend. Die Frage lautet: Wie schaffen wir es, dass Menschen schnell wirksam werden? Wenn die richtigen Personen an Bord sind, braucht es nicht

immer perfekte Prozesse oder ausgefeilte Abstimmungswege. Entscheidend ist, dass Ziel und Rahmen klar sind. Neue Mitarbeitende sollen schnell Teil von „Team Purple“ werden, wie wir uns intern nennen. Sie müssen verstehen, wie wir denken und ticken, was uns wichtig ist und wie sie ihren Verantwortungsbereich eigenständig gestalten können. Dazu gehört auch unser Wertegerüst: Caring, Accountable, Respectful und Agile. Unser Unternehmen zeichnet sich für mich besonders durch den menschlichen Faktor aus, den „human touch“. Siemens Energy ist traditionsreich, aber gleichzeitig sehr international und modern. Die Notwendigkeit der internationalen Zusammenarbeit erfordert Neugier und Offenheit und ist die Grundlage für unseren Team-Purple-Spirit und das Vertrauen, dass man Dinge gemeinsam schaffen kann.

Orientierung betrifft damit nicht nur neue Mitarbeitende, sondern auch die Entscheidungswege. Ihr Target Operating Model könnte man mit „Power to the Business“ überschreiben. Was heißt das konkret?

Wir hatten bereits nach der ersten Restrukturierungsphase ein neues Operating Model eingeführt, das passend für die damaligen Herausforderungen war. Jetzt haben sich unsere Schwerpunkte geändert und wir haben gemerkt: An einigen Stellen sind wir nicht schnell genug. Deshalb haben wir Funktion für Funktion und Business Area für Business Area analysiert, wo es Reibungen gibt. Dann haben wir gefragt: Ist diese Reibung gewollt, weil sie Wert schafft? Oder verlangsamt sie uns nur? Daraus entstand der Ansatz, Verantwortung gezielter ins Business zu geben.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Ein gutes HR-Beispiel ist Recruiting. Unsere Business Areas haben sehr unterschiedliche Ausgangslagen. Einige wachsen massiv, andere befanden sich zeitweise in einer Reorganisation. Wenn HR dann mit einem zentralen Recruiting-Modell kommt – einer globalen Recruiting Factory für alle –, passt das nicht automatisch für jede Business Area. Für eine Business Area, die sehr kostenorientiert arbeiten muss, kann ein zentralisiertes Modell sinnvoll sein. Für eine Business Area, die beispielsweise ein Werk in den USA erweitert und schnell lokal vor Ort viele Blue-Collar-Beschäftigte gewinnen muss, hilft es wenig, wenn Recruiting irgendwo auf der Welt zentral abgewickelt wird. Deshalb haben wir den Recruiting-Prozess und die Plattform zur Sicherstellung einer einheitlichen Candidate Experience zentral gehalten, aber Entscheidungen über das konkrete Recruiting-Setup zurück in die Business Areas gegeben. Sie entscheiden, ob sie eigene Recruiter aufbauen, Active Sourcing auslagern oder stärker investieren. Wenn Recruiting geschäftskritisch ist, muss das Geschäft auch entscheiden können, wie viel Geld es dafür einsetzt.

Mehr Dezentralisierung kann schneller machen, aber auch zu Flickwerk führen. Wie verhindern Sie das?

Wir haben uns zunächst genau angesehen, wo die neuralgischen Punkte liegen und ob sie überhaupt durch eine Prozess- oder Organisationsänderung lösbar sind. Nicht jedes Problem braucht eine Veränderung der Verantwortlichkeiten. Wir haben dann mit den Kategorien Core, Shared und Distinct gearbeitet. Core bedeutet: Das wollen wir als Unternehmen einheitlich steuern. Compensation and Benefits ist dafür ein gutes Beispiel. Wir wollen keinen Flickenteppich bei Vergütung und Benefits. „Equal pay for equal work“ ist uns wichtig. Wir wollen keinen Wettbewerb zwischen

Business Areas über Kompensation. Also bleibt dieses Thema zentral gesteuert. Bei anderen Themen ist der Wert höher, wenn sie näher am Business entschieden werden. Dort geben wir Verantwortung ab, setzen aber auf Mindestanforderungen, die einen gemeinsamen Rahmen für dezentrale Aktivitäten setzen.

Mehr Verantwortung ins Business zu geben, verändert auch die Anforderungen an Führungskräfte. Mussten Sie diese neu definieren?

Ja. Wir haben sehr viel über Geschwindigkeit, Ownership und Accountability gesprochen. Wir wollten Entscheidungen dort treffen, wo Probleme am schnellsten gelöst werden können. In großen Organisationen läuft es jedoch oft anders. Ein Problem wird auf der Arbeitsebene nicht gelöst, dann eskaliert es Stufe für Stufe nach oben in der Hierarchie. Irgendwann landet es auf meinem Tisch. Dann muss ich wieder fragen, werde gebrieft und treffe am Ende eine Entscheidung auf Basis der Informationen, die von der Arbeitsebene kommen. Das dauert zu lange. Wenn die Arbeitsebene ohnehin die relevanten Informationen hat, muss unser Ziel sein, diese zu befähigen, um die Entscheidungen dort zu treffen.

Wie haben Sie ihre Führungskräfte dazu befähigt?

Wir haben unter anderem unseren Purple Guide überarbeitet – unser Unternehmenshandbuch, das beschreibt, wer wir sind, und welche Werte wir haben. Teil davon ist auch unser Führungsverständnis. Mit „Think big“, „Keep it simple“, „Own it“ und „Make it happen“ stehen Ownership und Umsetzungsstärke im Mittelpunkt. Führungskräfte sollen den Rahmen setzen und mit ihren Teams Verantwortung für ihren Bereich übernehmen.

„Talentmanagement misst sich nicht daran, dass Menschen Trainings besuchen. Es misst sich daran, dass Menschen erweiterte Verantwortung übernehmen.“

Mehr Verantwortung im Business kann auch heißen: weniger Verantwortung bei HR. Ist das ein Bedeutungsverlust?

Für mich nicht. Ich habe in meiner Laufbahn mehrfach Organisationen zentralisiert. Dann zu sagen: Jetzt braucht das Unternehmen wieder mehr Dezentralität, ist nicht trivial. Dafür mussten wir auch in HR eigene Glaubenssätze hinterfragen. Aber jede Zeit braucht eigene Lösungen. Nur weil etwas heute nicht mehr im Fokus steht, heißt das nicht, dass es vor zwei Jahren falsch war. Ich finde es grundsätzlich schade, wenn man sagt: Hier ist das Business, dort ist HR. Unsere Aufgabe ist es, Teil des Business zu sein und das Business so zu unterstützen, dass es erfolgreich ist. Die Frage ist nicht, ob HR Macht verliert. Die Frage ist, in welchem Setup HR am wirksamsten ist.

Sie haben Ihr Talent Development weiterentwickelt und einen Talent Accelerator gestartet. Was war der Ausgangspunkt?

Wir hatten zuvor einen sehr zentralen und globalen Talentmanagement-Ansatz mit mehr als 30 Talent-Pools weltweit, über verschiedene Ebenen hinweg und mit hochkarätigen Sponsoren in der Organisation. Zu dem damaligen Zeitpunkt war das richtig. Wir dachten Talent sehr breit und hatten deutlich mehr als 1.000 Mitarbeitende parallel in diesen Programmen. Als neues Unternehmen ging es darum, Verbindungen zu schaffen und Netzwerke aufzubauen. Die Talentdefinition und unser Angebot waren sehr breit und stark geprägt von der Idee: Everybody is a talent.

Und heute haben Sie die Zahl Ihrer „Talente“ reduziert.

Es war nicht immer leicht, die große Anzahl von Mitarbeitenden so gezielt zu begleiten. Die Bedürfnisse waren sehr unterschiedlich: Eine Person war neu im Unternehmen und wollte zunächst in ihrer Rolle ankommen. Eine andere war bereit für den nächsten Karriereschritt. Gleichzeitig hatten die Mitarbeitenden zwar gute Programmangebote, aber nicht immer die Sichtbarkeit an den richtigen Stellen. Wir haben unsere Angebote daher stärker aufgefächert und auf die spezielle Ausgangssituation der Mitarbeitenden ausgerichtet. Für manche ist es die Wirksamkeit in der aktuellen Rolle, für andere ist es der nächste Karriereschritt. Hierfür braucht es differenzierte Angebote. Ich bin fest davon überzeugt: Talentmanagement misst sich nicht daran, dass Menschen gute Trainings besuchen. Es misst sich daran, dass Menschen erweiterte Verantwortung übernehmen. Wenn es uns nicht gelingt, Talente in größere Unternehmensverantwortung zu bringen, ist Talentmanagement nur eine nette Initiative.

Konzentriert sich der Talent Accelerator nur auf Führungskräfte oder auch auf Fachkarrieren?

Der Talent Accelerator konzentriert sich auf Führungskräfte. Für Expertenkarrieren haben wir ein eigenes Programm. Wir sind in den Programmbeschreibungen differenzierter geworden und haben stärker nach lokal, regional und global differenziert. Wir wollen Karrieren dort begleiten, wo sie stattfinden. Wenn im Payroll-Team in Brasilien eine Teamleitungsstelle besetzt wird, entscheidet richtigerweise die Führungskraft vor Ort, gemeinsam mit den beteiligten Personen im Auswahlprozess. Also müssen Talente dort sichtbar sein, wo Rollen tatsächlich besetzt werden. Senior Talents werden eher auf globale Rollen hin entwickelt. Emerging Talents machen ihre ersten Karriereschritte häufig am Standort. Deshalb braucht es Angebote auf unterschiedlichen Ebenen – lokal, regional und global. Ein rein globales Programm reicht nicht.

Sehen Sie die Gefahr, dass Talententscheidungen im Business zu kurzfristig getroffen werden?

Ich fremdle mit der Annahme, das Business sei operativ und HR automatisch strategisch. Für mich war Talententwicklung noch nie die Kernaufgabe von HR. Entwicklung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Wenn wir sagen würden, HR wisse besser als die zuständige Führungskraft, wie Talente zu entwickeln sind, dann bräuchten wir keine Führungskräfte mehr.

Welche Aufgabe hat dann HR?

Unsere Aufgabe ist es, den Prozess bestmöglich zu begleiten: Kriterien definieren, einen Rahmen setzen, Angebote machen, Sichtbarkeit schaffen. Aber die eigentliche Entwicklung passiert im Alltag. Ich bin in meine Rollen gekommen, weil Menschen mir Chancen gegeben haben. Natürlich helfen Trainings und Programme. Entscheidend ist aber, dass jemand an Sie glaubt und Ihnen Verantwortung gibt.

Wie stellen Sie Transparenz für Mitarbeitende her?

Der Talent Accelerator ist als zweijährige Initiative angelegt. Ziel ist es, die Teilnehmenden innerhalb von 24 Monaten in neue Rollen zu bringen. Gestartet sind wir mit 500 Teilnehmenden weltweit. Die Größe leitet sich aus der Frage ab, wie viele weiterführende Rollen wir realistisch in einem definierten Zeitraum besetzen können. HR begleitet den Nominierungs- und Kalibrierungsprozess. Dabei stellen wir sicher, dass nicht nur die direkte Führungskraft auf Talente schaut, sondern auch Führungskräfte aus anderen Bereichen einbezogen werden.

Wie geht es danach weiter?

In unserem Programmangebot geht es weniger um klassisches Training, sondern stark um Vernetzung und Karriereplanung. Im zweiten Jahr stehen individuelle Entwicklungs- und Karrierepläne im Mittelpunkt, die gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitet werden. HR fasst nach, dass diese Pläne tatsächlich entstehen, und unterstützt dabei, Talente mit passenden Positionen zu verbinden.

Woran messen Sie den Erfolg des Accelerators?

Ein zentrales Erfolgskriterium ist die interne Besetzung. Unser Ziel ist, innerhalb von zwei Jahren einen Großteil der Führungspositionen aus diesem Talentpool zu besetzen. Wir starten gerade erst, deshalb gibt es noch keine belastbare Referenzgröße.

Welche persönliche Lektion nehmen Sie aus der Transformation bei Siemens Energy mit?

Ich habe gelernt, dass Lösungen, die in einem Unternehmen erfolgreich waren, nicht automatisch in einem anderen Unternehmen funktionieren. Copy und Paste funktioniert in HR nicht. HR ist sehr kulturell geprägt. Man kann nicht Lösung A nehmen und erwarten, dass sie in Unternehmen B automatisch zum Erfolg führt. Man muss immer wieder neu verstehen: Was braucht dieses Unternehmen in dieser Phase, um voranzukommen?

Gibt es eine unbequeme Wahrheit im Talentmanagement?

Wir sind oft nicht mutig genug, auch als HR nicht. Wir definieren Programme, Wege und Kriterien und fragen uns immer wieder, was eine Person noch braucht, damit sie bereit ist. Natürlich braucht es Förderung und Programme. Aber manchmal braucht es vor allem die Entscheidung, jemandem eine Chance zu geben. ■■■

Ein Zuhause für die Personalarbeit

Von Sonja Fleischer



Sonja Fleischer (rechts), CHRO der EBM-Papst-Gruppe, erläutert den Mitarbeitenden persönlich das Fundament und die zentralen „Räume“ des People House.

In den meisten deutschen Unternehmen ist das Personalressort im Topmanagement gar nicht vertreten oder wird nebenher verwaltet. Sonja Fleischer hält das für einen Konstruktionsfehler. Die CHRO und Arbeitsdirektorin der EBM-Papst-Gruppe beschreibt, warum Personalverantwortung in die Geschäftsführung gehört und was sich ändert, wenn sie dort mit vollem Stimmrecht mitarbeitet.

● Ich habe in meinem Berufsleben keine einzige strategische Entscheidung erlebt, die nicht gleichzeitig auch eine Personalentscheidung gewesen wäre. Ob ein Werk gebaut, ein Geschäftsbereich verkauft, eine Technologie eingeführt oder ein neuer Markt erschlossen wird, am Ende jeder dieser Fragen stehen Menschen. Menschen, die etwas Neues können müssen. Menschen, die gewonnen, entwickelt oder verabschiedet werden. Menschen, die eine Veränderung tragen sollen, an die sie erst einmal glauben müssen.

Trotzdem behandeln viele deutsche Führungsgremien die Verantwortung für genau diese Menschen wie ein Anhängsel. Personal wird mitverwaltet, mitbedacht, mitunterschieden. Ja, die Funktion mag an den jeweiligen Vorstand oder die Geschäftsführung eng angebunden sein, wird gut informiert und regelmäßig eingeladen. Das ist aber etwas grundsätzlich anderes als immer und von Anfang an dabei zu sein bei wichtigen Entscheidungen.

Nach fast drei Jahrzehnten in der Personalarbeit internationaler Unternehmen bin ich zu einer klaren Überzeugung gekommen: Eine enge Anbindung von HR an Vorstand oder Geschäftsführung genügt nicht. Das Thema Personal muss Teil des Gremiums sein. Mit eigenem Ressort, mit vollem Stimmrecht in jeder Sitzung und bei jeder Weichenstellung.

Jede Unternehmensentscheidung ist auch eine Personalentscheidung

Jede größere Unternehmensentscheidung braucht die Perspektive der Personalarbeit, weil dabei immer auch über Menschen

entschieden wird. Es geht um verfügbare Qualifikationen, um Arbeitsmärkte und um die Fähigkeit einer Organisation, sich zu entwickeln und Neues aufzunehmen.

Wie sehr Sachentscheidungen die Personalperspektive brauchen, zeigt fast jede große Weichenstellung. Eine Standortfrage sieht anders aus, wenn von Beginn an mitbewertet wird, welche Qualifikationen der regionale Arbeitsmarkt hergibt und welche auf Jahre knapp bleiben. Eine Investition in Künstliche Intelligenz rechnet sich anders, wenn die Lernkurve der Belegschaft Teil der Kalkulation ist. Ein Zukauf wird anders beurteilt, wenn jemand am Tisch die Kulturen beider Häuser einschätzen kann und weiß, woran Integrationen in der Praxis scheitern. Die Personalarbeit bringt harte Faktoren ein, die entscheidend über die Wirtschaftlichkeit eines Vorhabens mitbestimmen.

Die Personalarbeit hilft, Strategien umzusetzen

Ein weiterer Grund wiegt für mich fast noch schwerer. Strategien scheitern selten an irgendwelchen Fehlern, die bei ihrer Konzeption gemacht werden. Das Problem ist oft die Umsetzung. Diese erfolgt aber ja grundsätzlich durch die Mitarbeitenden des Unternehmens.

Je größer eine Veränderung ist, je tiefergreifender der Einschnitt, desto anspruchsvoller ist auch die Aufgabe der Personalarbeit, die Umsetzung einer Strategie zu begleiten. Und hier wird meist zuerst deutlich, ob es zu Problemen kommt oder gar ein Scheitern droht. Muss eine Strategie nachgeschärft werden? Braucht es Anpassungen? Sind Kernpositionen richtig besetzt? Und bewältigen die Mitarbeiten-

den die neuen Ideen der Geschäftsleitung überhaupt? Diese Fragen müssen kontinuierlich berücksichtigt werden. Eine gute Personalarbeit ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Unternehmensstrategien und Entscheidungen.

Eine Stimme am Tisch ist mehr als eine Anhörung

Einer der häufigsten Einwände gegen meine Forderung, die Personalarbeit grundsätzlich auf oberster Ebene zu verankern, lautet, sie sei doch bereits eng angebunden. Ja, viele Geschäftsführungen informieren ihre Personalleitung gut und hören sie ernsthaft an und die Personalabteilungen gestalten ohne Zweifel auch viel und richtig und bringen vieles voran. Eine Anhörung bleibt aber ein Beitrag, über den am Ende andere verfügen, die ihn aufnehmen, gewichten oder beiseitelegen. Eine eigene Stimme am Tisch prägt das Ergebnis selbst und trägt es mit.

Auch ist es ein fundamentaler Unterschied, ob die Personalarbeit nur ein regelmäßiger Tagesordnungspunkt bei Vorstandssitzungen ist, oder sich auch dann zu Wort melden kann, wenn dies gar nicht erwartet wird. Und zu guter Letzt geht es auch um Standing und Augenhöhe. Ein Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstands kann mit deutlich mehr Nachdruck und Beharrlichkeit die spezifische HR-Perspektive vertreten.

Ein Blick in die deutschen Führungsetagen

Wie weit dies alles noch von der Realität entfernt ist, zeigen mehrere Untersuchungen. Das Institut für Mitbestim-

mung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung hat 2021 die 677 größten mitbestimmten Unternehmen des Landes analysiert. Mehr als die Hälfte hatte keinen eigenständigen Personalvorstand. Bei fast einem Drittel war die Zuständigkeit für die Beschäftigten auf der obersten Führungsebene überhaupt nicht verankert. Eine Analyse von Indeed aus dem Frühjahr 2025 zeigt, dass sich daran wenig geändert hat. Nur 14 der 40 DAX-Konzerne verfügen über ein eigenständiges Personalressort im Vorstand.

Am meisten beschäftigt mich aber folgender Befund. Die Beratung HR Pioneers hat die DAX-Konzerne mit den 40 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen und den größten US-Firmen verglichen. In den Vereinigten Staaten haben rund drei Viertel der untersuchten Unternehmen einen CHRO oder Chief People Officer in der obersten Führung. In den deutschen Familienunternehmen taucht HR in gut einem Drittel der Fälle im Topmanagement überhaupt nicht auf. Ausgerechnet dort, wo der Satz von den Menschen als wichtigstem Kapital am häufigsten ausgesprochen wird, fehlt am häufigsten der strukturelle Beweis dafür. Ich sage das mit Respekt und zugleich in der Sache deutlich, denn ich arbeite selbst in einem Familienunternehmen und schätze die Stärken dieser Unterneh-

Jede strategische Entscheidung ist gleichzeitig auch eine Personalentscheidung. Deshalb sollte HR in der Geschäftsführung verankert sein.

mensform sehr. Gerade deshalb bin ich überzeugt, dass sich an der Spitze vieler Unternehmen etwas ändern sollte.

Wie das aussehen kann, beschreibt bereits 2015 ein vielzitiertes Beitrag aus dem Harvard Business Review. Demnach sollte an der Spitze eines Unternehmens ein Dreiergespann stehen, in dem der CHRO für das Personal gleichberechtigt neben dem CEO für die Strategie und dem CFO für die Finanzen steht.

In der Transformation zeigt sich die Kraft der Personalarbeit

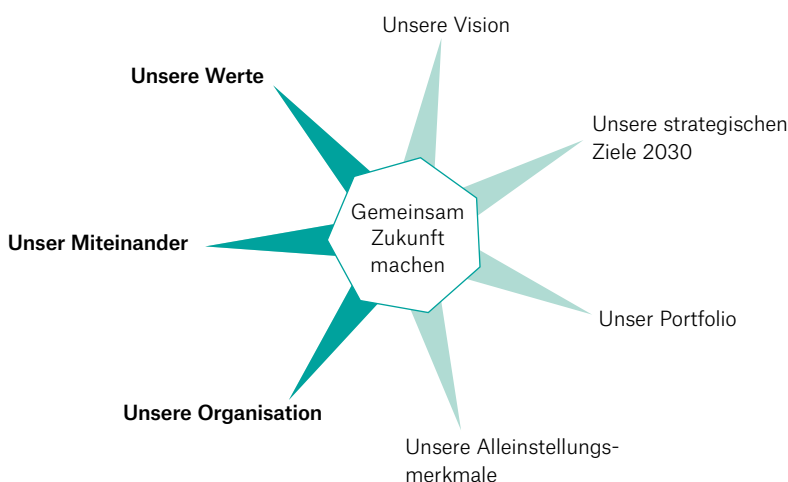
In ruhigen Jahren fällt dieser Konstruktionsfehler kaum auf. Die Personalfolgen einzelner Beschlüsse bleiben scheinbar überschaubar. In einer Transformation ändert sich das schlagartig. Plötzlich ist jede Weichenstellung eine große Personalentscheidung. Bereiche werden aufgebaut und abgebaut, Abläufe und Systeme umgestellt, ganze Belegschaften müssen umlernen, und über allem liegt die Verunsicherung von Menschen, deren Arbeitsalltag sich verändert. Wer in dieser Lage keine Personalkompetenz mit Stimmrecht am Tisch hat, entscheidet über sein wichtigstes Kapital aus zweiter Hand. Und zwar genau dann, wenn Fehler am teuersten sind und im schlimmsten Fall nicht mehr korrigiert werden können.

Dazu kommt eine Aufgabe, die in Veränderungsphasen nie zu kurz kommen darf. Jemand muss die strategische Notwendigkeit in faires Handeln übersetzen und dafür sorgen, dass die Menschen im Prozess nicht verloren gehen. Diese Übersetzung gelingt nur jemandem, der beide Seiten aus erster Hand kennt, die wirtschaftliche Logik aus dem Gremium und die Sorgen aus den Hallen und Büros. Eine Vertrauensperson für die Belegschaft kann nur sein, wer mitentschieden hat und Beschlüsse deshalb erklären und vertreten kann. Wer nur ausrichtet, was andere entschieden haben, wird zur Botin. Botinnen schaffen kein Vertrauen.

International haben viele Unternehmen diese Lektion gezogen. Die Personalberatung Russell Reynolds Associates verfolgt weltweit die Wechsel auf CHRO-Positionen börsennotierter Unternehmen. Sie stellt fest, dass die Fluktuation in den vergangenen Jahren deutlich gesunken ist. Der Grund? In volatilen Zeiten suchen

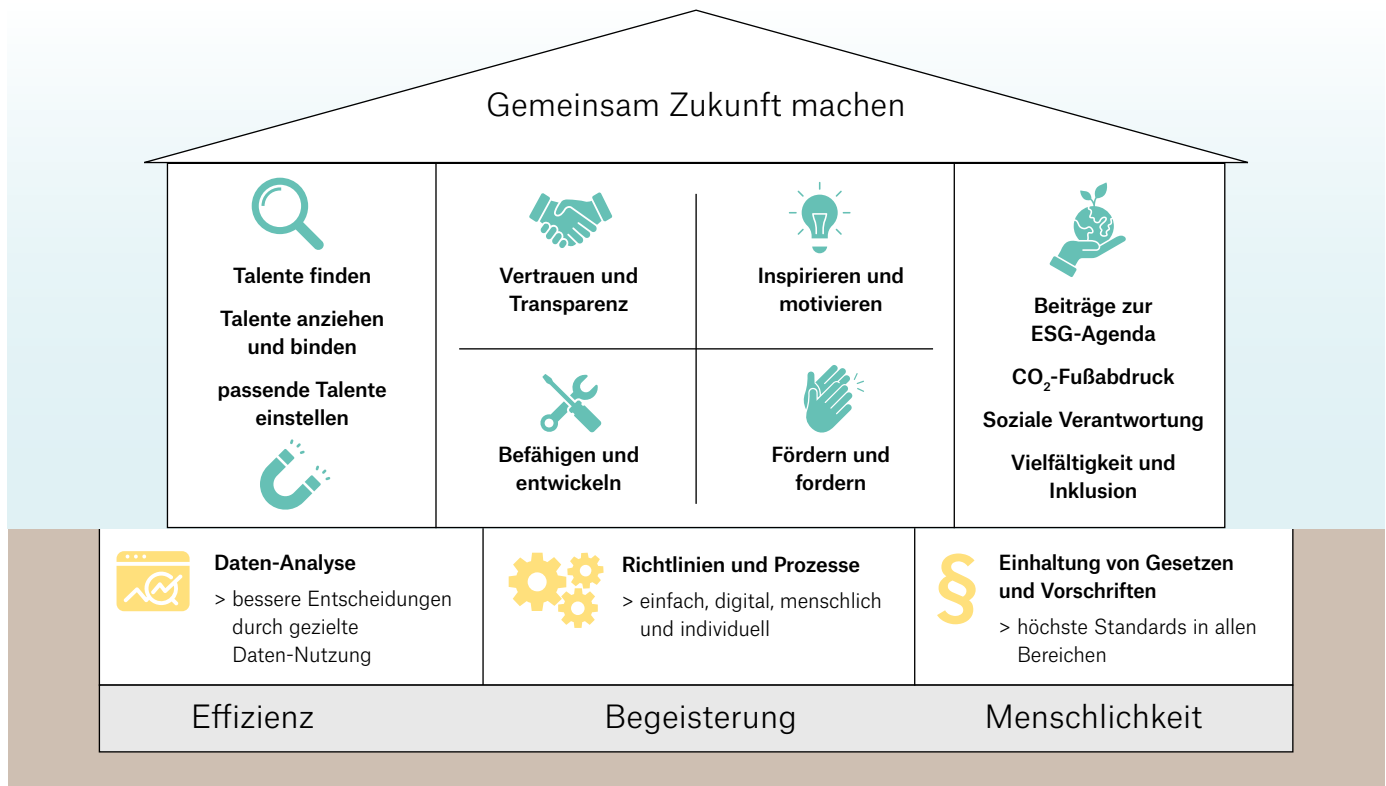
Strategie: Unser Nordstern

Der Nordstern bildet die Kernelemente der Unternehmensstrategie ab. Die drei linken Zacken (Werte, Miteinander und Organisation) enthalten die entscheidenden „People and Culture“-Themen.



HR-Leitbild: Das People House*

Abgeleitet aus dem Nordstern wurde das People House entwickelt: Es symbolisiert unser berufliches Zuhause und dient als Leitbild für die Personalarbeit.



* Darstellung von der Redaktion nachgebaut

Unternehmen nach Stabilität und halten ganz bewusst an ihren Personalvorständen fest, um ihre Belegschaft sicher durch weitreichende Transformationen zu führen. Für mich liegt die Schlussfolgerung auf der Hand: Ein CHRO in der Unternehmensführung beweist seinen Wert exakt dann, wenn es stürmt. Und was sich im Sturm bewährt, war vorher schon richtig und bleibt es auch danach.

Eine Grundsatzentscheidung bei EBM-Papst

EBM-Papst hat diese Weichen vor einigen Jahren gestellt und geht heute mit gutem Beispiel voran. Wir sind ein Familienunternehmen aus dem hohenlohischen Muldingen und Weltmarktführer für Ventilatoren und Antriebe. Mit über 13.000 Mitarbeitenden an rund 50 Standorten standen wir 2021 am Beginn einer tiefgreifenden strategischen Neuausrichtung.

Die Gesellschafterfamilien trafen damals eine Grundsatzentscheidung. Die Personalverantwortung wurde deutlich aufgewertet und als eigenständiges Ressort in der Gruppengeschäftsführung verankert. Ende 2021 wurde diese Position neu geschaffen und mit mir als CHRO besetzt.

Strategie und Personalvision, gemeinsam gedacht

Ich erinnere mich gut an meine eigene Abwägung, als die Anfrage mich erreichte, diese Position zu übernehmen. Nach vielen Jahren in internationalen und global aufgestellten Unternehmen bei Procter & Gamble und bei Heraeus, war für mich gerade die Möglichkeit ausschlaggebend, Personalarbeit dort zu verantworten, wo die unternehmerischen Weichen gestellt werden. Dass ein Familienunternehmen dieser Größe den Schritt in die Geschäftsführung ernst meinte, hat mich überzeugt.

Zu Beginn meiner Zeit bei EBM-Papst haben wir als Geschäftsführung unsere neue Strategie „Gemeinsam Zukunft machen“ entwickelt. Zusammengefasst haben wir diese in unserem Nordstern, dessen sieben Zacken alle Kernelemente unserer Strategie enthalten und uns bei wichtigen Entscheidungen immer den Weg weisen. Neben unserer Vision, den strategischen Zielen 2030, unserem Portfolio und unseren Alleinstellungsmerkmalen enthalten drei Zacken die entscheidenden „People & Culture“-Aspekte – Unsere Werte, die Prinzipien unseres Miteinanders und die Kernaspekte unserer Organisationsstruktur.

Im selben Zeitraum haben wir gemeinsam mit vielen Mitarbeitenden weltweit und der Geschäftsführung die Vision unseres beruflichen Zuhauses entwickelt – unser People House (siehe oben).

Wichtiger als die beiden Bilder selbst ist, wie sie entstanden sind, nämlich zusammen, im selben Gremium, getragen

von der gesamten Geschäftsführung. Die Unternehmensstrategie und das daraus abgeleitete und damit eng verknüpfte People House sind bei uns zwei Seiten einer einzigen Überlegung und eng miteinander verknüpft. Sie entstanden in denselben Köpfen, zur selben Zeit, an denselben Tischen. Genau das ist nur möglich, weil Personal in der Geschäftsführung sitzt. Läge die Personalverantwortung außerhalb, hätten wir am Ende definitiv eine Geschäftsstrategie – aber vielleicht nicht mit den People-Aspekten explizit und prominent darin. Möglicherweise gäbe es auch eine Strategie und ein HR-Leitbild, die jedes für sich stimmig wären, aber wahrscheinlich nicht ganz deckungsgleich. So aber trägt die gesamte Geschäftsführung beide Seiten gemeinsam.

Als es ernst wurde: Personalarbeit in Zeiten der Transformation

Was dann folgte, war die anspruchsvollste Phase, die dieses Unternehmen seit Jahrzehnten durchlaufen hat. Wir haben uns konsequent auf unser Kerngeschäft in der Luft- und Heiztechnik fokussiert, Geschäftsbereiche verkauft und Felder aufgegeben, die uns lange begleitet haben. Wir sind dabei, Strukturen, Prozesse und Systeme umzubauen, und sind dabei, an allen Standorten viel Veränderung voranzutreiben. Ich werde diese Zeit nicht schönreden. Sie hat dem Unternehmen und vielen Menschen darin einiges zugemutet, und abgeschlossen ist sie noch nicht. Aber der Weg trägt erste Früchte. Heute wächst unser Kerngeschäft wieder kräftig, getrieben unter anderem vom weltweiten Ausbau der Rechenzentren, die ohne leistungsfähige Kühlung nicht funktionieren. Und die Grundlage dafür waren unter anderem Entscheidungen, sich aus einzelnen Geschäftsbereichen zurückzuziehen – beispielsweise dem Automobilbereich und die darin beschäftigten Mitarbeitenden auf diese Zukunftsthemen zu qualifizieren und zu fokussieren.

Gerade in der Zeit des Umbaus, aber auch der wirtschaftlichen Herausforderungen habe ich ganz praktisch erlebt, was der Platz am Tisch der Geschäftsführung wert ist. Personalfragen wurden in denselben Sitzungen behandelt wie Portfolio- und Investitionsfragen, von

Transformation gelingt nicht, weil eine Strategie beschlossen wird, sondern, wenn Menschen sie mittragen.



DR. SONJA FLEISCHER ist CHRO der EBM-Papst-Gruppe.

denselben Menschen, auf demselben Informationsstand. Als über die Neuaufstellung beraten wurde, lagen Qualitätsbedarfe und Perspektiven für die Betroffenen von Beginn an mit auf dem Tisch und wurden aktiv mitgedacht. Transformation gelingt nicht, weil eine Strategie beschlossen wird. Sie gelingt, wenn Menschen sie mittragen können. Deshalb gehört die Personalperspektive dorthin, wo die Entscheidungen getroffen werden.

Die Lehre reicht über anspruchsvolle Zeiten hinaus

Man könnte einwenden, all das gelte nur für Ausnahmesituationen oder große Veränderungen. Ich halte diesen Einwand für gefährlich. Der Konstruktionsfehler besteht schon vorher, die Krise macht ihn lediglich sichtbar. Auch im Alltag fallen laufend Beschlüsse, deren Personalfolgen über Erfolg oder Misserfolg bestimmen. Welche Kompetenzen brauchen wir in fünf Jahren, und wo entstehen sie? Wie führen wir Künstliche Intelligenz ein, ohne die Erfahrung langjähriger Mitarbeitender zu verlieren? Wie gewinnen wir in einer alternativen Gesellschaft die Fachkräfte, um die alle werben? Das sind unternehmerische Kernfragen. Wer sie erst dann auf die Tagesordnung der Geschäftsführung setzt, wenn sie zum akuten Problem geworden sind, hat den teuersten aller Wege gewählt.

Man mag mir an dieser Stelle Eigeninteresse unterstellen, schließlich spreche ich über die Aufwertung meines eigenen Ressorts. Die Zahlen und die Erfahrung sprechen unabhängig von mir. Deshalb werde ich nicht müde meinen Impuls an Eigentümer, Aufsichtsräte und Geschäftsführungen gleichermaßen zu senden. Prüfen Sie ehrlich, wo die Verantwortung für Ihre Menschen sitzt. Ob sie ein eigenes Ressort hat, eine eigene Stimme und einen festen Platz in jeder Sitzung, in der über die Zukunft Ihres Unternehmens beraten wird. Überspitzt gesagt: Ein Sitz im Gremium kostet einen weiteren Stuhl und ein Gehalt. Eine Strategie, die in der Umsetzung scheitert, kostet ein Vielfaches davon. Jede Strategie ist am Ende immer auch ein Personalplan. Unternehmen sollten dies nicht nur anerkennen, sondern auch in ihren Führungsstrukturen abbilden. ■

III. HR Management

Recruiting-Paradoxon



Zwischen Bewerberflut und Personalmangel

Der Arbeitsmarkt 2026 lässt sich nicht mehr in klassische Kategorien wie „Arbeitsgebermarkt“ oder „Arbeitnehmermarkt“ einteilen. Während immer mehr Unternehmen mit einer kaum beherrschbaren Anzahl an Bewerbungen zu tun haben, bleiben Schlüsselpositionen häufig unbesetzt. Zwar ist die Zahl der in der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Stellen stark zurückgegangen – auf durchschnittlich 624.000 Arbeitsstellen. Und die Zahl der Arbeitssuchenden ist leicht angestiegen. Gleichzeitig ist die Zahl der Bewerbungen in den Unternehmen paradox gestiegen, weil sich Jobsuchende durch vereinfachte Verfahren und mit KI-Unterstützung heute auf mehr Stellen bewerben als früher. Also müssten die Arbeitgeber eigentlich genügend Profile zur Auswahl haben und ihre Vakanzen leicht besetzen können.

Aber das ist nicht der Fall: Trotz steigender Bewerberzahlen pro Unternehmen fällt es den Arbeitgebern schwer, geeignete Talente zu finden. Die durchschnittliche Time-to-Hire ist auf zehn Wochen angestiegen – eineinhalb Wochen mehr als im Herbst 2025, ermittelte das „Hiring Trend Update“ von Stepstone. Das grundlegende Problem ist, den richtigen Match zu finden. 44 Prozent der befragten Arbeitgeber geben an, dass sie Probleme haben, Talente mit passenden Kompetenzen aufzuspüren.

Parallel dazu verändern sich die Spielregeln im Recruiting. Der vermehrte Einsatz von KI bringt völlig neue Arbeitsweisen mit sich und das hat starke Auswirkungen auf die Rolle der Recruiterinnen und Recruiter. Kein Wunder, dass sich laut „Hiring Trend Update“ 46 Prozent in ihrer Rolle weniger sicher fühlen als vor sechs Monaten.

Sie müssen neue Kompetenzen erwerben, neue Tools erlernen und neue Richtlinien beachten. Sie stehen zunehmend vor der Problematik, Deepfakes in Bewerbungen zu erkennen. Gleichzeitig müssen sie Bias und Diskriminierungsrisiken bei den im Unternehmen eingesetzten Tools handhaben und für notwendige Transparenz innerhalb des Unternehmens und bei den Bewerbenden sorgen. Und sie müssen die von der KI gelieferten Daten und Kennzahlen interpretieren können, um strategische Entscheidungen abzuleiten. Datenkompetenz und Qualitätskontrolle werden zu den wichtigsten Fähigkeiten im Recruiting – zusammen mit hoher Empathie und Kommunikation. Denn der menschliche Faktor wird umso wichtiger, je mehr administrative Aufgaben an die KI abgegeben werden können.

Die KI analysiert die Performance

Programmatic Job Advertising bezeichnet die automatisierte, datenbasierte Ausspielung von Stellenanzeigen über viele Kanäle hinweg. Stellenanzeigen.de hat mit Smart Reach 3.0 eine KI-gestützte Ausspielungstechnologie integriert, die das Budget in einem Online- und Partner-Netzwerk jeweils dorthin ausrichtet, wo am ehesten passende Bewerbungen entstehen können. Dafür analysiert die KI kontinuierlich die Performance der Kanäle und steuert die Investitionen entsprechend. Die Technologie beruht auf einem Verfahren der Tenhil-Gruppe, das vom BMBF gefördert und vom VDI-Technologiezentrum ausgezeichnet wurde. Tenhil ist ein Recruiting-Anbieter, zu dem unter anderem die Marken Stellenanzeigen.de und Yourfirm gehören.

Jobsuche per Chat

Stellensuchende fragen immer häufiger die KI nach Jobangeboten. So können sie ihre Anfragen in natürlicher Sprache formulieren und müssen sie nicht in Suchbegriffe übersetzen. Indeed geht auf dieses Nutzerverhalten ein und hat seine App in Chat GPT integriert. Stellensuchende können eine personalisierte Suche direkt über das App-Verzeichnis des KI-Anbieters oder durch die Eingabe von „@Indeed“ in einem Prompt starten. Durch die Verknüpfung mit ihrem Indeed-Profil erhalten sie Empfehlungen, die auf ihre gespeicherten Präferenzen und Qualifikationen zugeschnitten sind. Die App liefert auch Arbeitgeberbewertungen und Unternehmensprofile im Chatfenster.

72

Tage, 27 Bewerbungen und vier Vorstellungsgespräche sind im Durchschnitt nötig, um eine Stelle neu zu besetzen. Wie schnell es im Einzelfall geht, hängt jedoch stark vom Standort ab. Am schnellsten geht es in Berlin mit 51 Tagen zwischen Stellenanzeige und Einstellung, in Sachsen-Anhalt sind es mehr als 116 Tage.

Quelle: Xing: Bewerbungsreport 2026



KURZ GEMELDET

Kandidaten-Matching. Die Jobplattform Why Brilliant will das System der Jobsuche und der Kandidatenauswahl ändern. Hierfür setzt sie zwei agentische Begleiter ein. Der erste KI-Agent vertritt Fachkräfte und interviewt sie vorab in einem zehnminütigen Gespräch. Er behält Millionen offener Stellen im Blick und meldet sich, wenn eine wirklich passt. Der zweite KI-Agent vertritt Unternehmen und macht aus einer offenen Stelle eine vorausgewählte Shortlist. Erst wenn ein wirklicher Match vorliegt, wird eine Kandidatin oder ein Kandidat einem Hiring Team vorgestellt.

Neue Jobplattform. Mit Careers in Defense ist eine neue Karriereplattform für die europäische Verteidigungs-Industrie an den Start gegangen. Das Portal richtet sich an Fachkräfte und Unternehmen aus den Bereichen Verteidigung, nationale Sicherheit und angrenzenden Technologiefeldern wie Luft- und Raumfahrt, Cyber Security, KI und Robotik sowie advanced Engineering. Arbeitgeber aus diesen Bereichen können klassische Stellenanzeigen schalten oder ihre Arbeitgebermarke positionieren.

Videoplattform für Jobs. Jobsaround.tv zeigt anstelle von Textanzeigen die Menschen, Arbeitswelten und Geschichten, die eine Stelle ausmachen, in einminütigen Jobvideos. Ähnlich wie in einem Streamingdienst können Stellensuchende auf der Plattform nach für sie interessanten Jobvideos stöbern. Unternehmen werden bei der Erstellung der Videos von Jobsaround begleitet und können ihre Videos anschließend über ein eigenes CMS verwalten und auf dem Portal, auf Youtube oder Social Media sowie auf den eigenen HR-Kanälen veröffentlichen.

Was haben Sie sich dabei bloß gedacht?



Christian Zielke:
Crashkurs Meeting-Hacks. Haufe, 2026,
34,99 Euro.

Was ist der wichtigste Satz in Ihrem Buch?

Meetings scheitern nicht an Methoden, sondern daran, dass im entscheidenden Moment niemand die Führung übernimmt.

Warum haben Sie das Buch geschrieben?

Weil ich in der Arbeit mit Führungskräften immer wieder sehe, wie viel Zeit in Meetings investiert wird – ohne dass klare Entscheidungen entstehen.

Was wird in zehn Jahren noch von Ihrem Buch in Erinnerung sein?

Dass aus Zeitfressern wieder Entscheidungsmotoren werden können, wenn man im richtigen Moment gezielt eingreift.

Worum geht es in Ihrem Buch?

Es geht darum, wie Führungskräfte Meetings so steuern, dass aus Diskussionen verbindliche Entscheidungen werden – unterstützt durch 84 konkrete Meeting-Hacks für die entscheidenden Momente.

Wie lange haben Sie am Buch geschrieben?

Geschrieben habe ich einige Monate, geprägt ist es durch über 35 Jahre Erfahrung.

Was wäre ein guter alternativer Buchtitel?

Führen im entscheidenden Moment.

Wie unterscheidet sich Ihr Buch von anderen?

Es geht nicht um klassische Methodenabläufe, sondern um präzise Meeting-Hacks für die Momente, in denen Meetings kippen oder Wirkung entfalten.

Weshalb sollten wir gerade Ihr Buch lesen?

Weil es zeigt, wie Sie genau die Meetings verändern, in denen heute viel gesprochen, aber zu wenig entschieden wird.



Die Einführung von Fachkarrieren gilt als Heilsbringer für zahlreiche Herausforderungen – angefangen bei zähem Recruiting bis hin zu Optimierungsbedarf bei

Arbeitgeberbewertungen und Personalentwicklung. Doch in der Praxis funktionieren die Alternativen zu den klassischen Führungskarrieren selten wie erhofft, weil sie nicht richtig zum Unternehmen passen oder kulturell verankert sind. Die Autorin erläutert, wie Unternehmen die drei Phasen auf dem Weg zur Fachkarriere richtig gestalten, und gibt zahlreiche Einblicke in die Praxis. Was sie bewusst nicht bereitstellt, ist eine starre Checkliste zu Fachkarrieren.

Regina Bergdolt: *Fachkarrieren strategisch gestalten: Die Alternative zur Führungslaufbahn*. De Gruyter, 2026, 24,95 Euro.



Neue Technologien wie KI, Blockchain und Data Analytics verändern Organisationen in rasanter Geschwindigkeit. Die Herausforderung

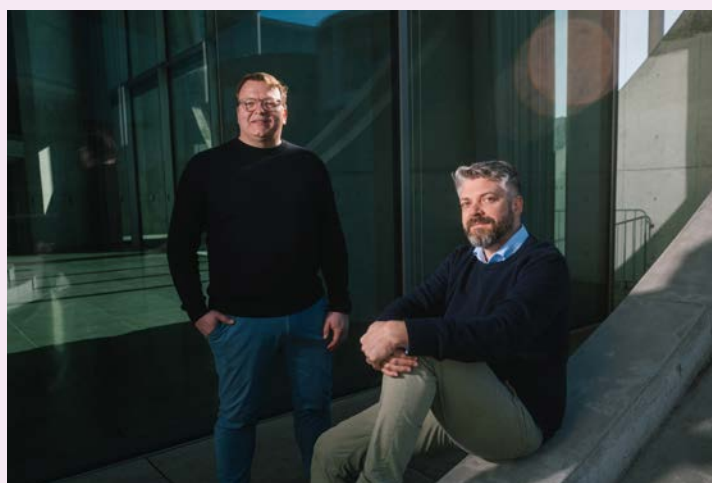
besteht darin, technologische Innovationen zu verstehen, sinnvoll einzuführen und nachhaltig zu verankern. Über 40 Beiträge vereinen hierzu Wissenschafts- und Praxisperspektiven aus Betriebswirtschaft, Informatik, Psychologie, Organisationsforschung. Das Buch richtet sich an Personalmanager, Organisationsentwickler und Technologieverantwortliche.

Cornelia Reindl, Bernhard Wecke, Ulrich Irnich (Hrsg.): *Technologie und Organisation. Evidenzbasierte und praxistaugliche Impulse für eine gelungene Transformation*. Springer Gabler 2026, 64,99 Euro..



CHRISTIAN ZIELKE ist Professor für Management und Kommunikation sowie Sparringspartner für Führungskräfte und unterstützt Organisationen dabei, ihre Wirksamkeit zu steigern.

Startup Corner



Christian Zacharias (CTO, links) und Oliver Diekmann (CEO) haben zusammen Wingmaite gegründet.

Startup des Monats: Wingmaite

Wer seid ihr und was macht ihr?

Wir sind Wingmaite, ein KI-Startup aus München, das 2025 gestartet ist. Inzwischen sind wir ein Team von 15 Personen. Was wir bauen, beschreiben wir als den Context Layer für den deutschen Mittelstand: eine KI-Plattform, die das Erfahrungswissen in Unternehmen sichert, also das, was in keinem Handbuch steht und sich auch nicht eben mal in einer Übergabe-Mail festhalten lässt. Es geht um das implizite Wissen, das Mitarbeitende über Jahrzehnte aufbauen. Unser Ansatz dreht das klassische Wissens-

management um. Statt darauf zu warten, dass Mitarbeitende ihr Wissen selbst aufschreiben, führt die KI das Gespräch. Sie hört zu, fragt nach und macht das Wissen dokumentierbar, durchsuchbar und teilbar.

Warum habt ihr gegründet und welches HR-Problem wollt ihr damit lösen?

Den Anstoß gaben eigene Erfahrungen. In meinen früheren Projekten als Unternehmer habe ich, Oliver Diekmann, erlebt, wie viel Substanz mit Menschen geht, die ein Unter-

nehmen verlassen – und wie schwer sich das danach rekonstruieren lässt. Die Demografie verschärft das Problem. Dazu kommt: Etwa 70 Prozent des entscheidungsrelevanten Wissens stecken nicht in Systemen, sondern in Köpfen. Wir nennen das "Unternehmensdemenz". Diese trifft HR an einer empfindlichen Stelle: Das Onboarding dauert länger als nötig, Nachfolgen werden zum Risiko. Auch Restrukturierungen oder Fluktuation reißen Lücken, die zunächst unsichtbar bleiben, aber auf Dauer teuer werden. Wir sichern das Wissen, bevor jemand das Unternehmen verlässt. Damit machen wir Wissenskontinuität planbar, statt sie dem Zufall zu überlassen.

Was ist langfristig euer Ziel, eure Vision?

Unser Anspruch geht über HR hinaus: Wir wollen, dass Erfahrungswissen in Deutschland vom blinden Fleck zur strategischen Ressource wird. Die nächste Generation soll nicht bei null anfangen, sondern auf dem aufbauen, was vor ihr gelernt wurde.

BRZ-ASSISTENT

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



b | r | z

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880

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



Gesundheit im Griff

Die Corona-Pandemie hat die Wahrnehmung von Gesundheit und Belastungen verändert. Wie Unternehmen darauf reagieren, wo sie Fortschritte gemacht haben und wo strukturelle Lücken bleiben, zeigt eine Studie.

Von Gerald Lux, Ann-Juliane Mohning, Thomas Olbrecht, Natalie Pomorin, Mustapha Sayed und Arnd Schaff

● Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Wirtschaftliche Unsicherheiten und geopolitische Spannungen prägen die betriebliche Realität. Das bleibt nicht ohne Folgen für die Gesundheit – schon 2022 verwies der Soziologe und Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura nachdrücklich auf den Zusammenhang zwischen Krisenerfahrungen, Arbeitsverdichtung und gesundheitlichen Risiken. Die Studienlage scheint das zu bestätigen: Nach dem Barmer Gesundheitsreport 2025 entfallen mehr als ein Fünftel aller erkrankungsbedingten Fehlzeiten auf psychische Störungen, Ursachen sind vor allem auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Belastungen.

Studie zeigt: BGM steht vor neuen Aufgaben

Vor diesem Hintergrund haben die FOM Hochschule und die Barmer die quantitative Studie „BGM in Krisenzeiten“ durchgeführt. Ziel war es, den aktuellen Stand des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu untersuchen und zentrale Herausforderungen sowie Zukunftspotenziale aus Sicht von Beschäftigten und BGM-Verantwortlichen zu identifizieren.

Die Pandemie hat nicht nur die Arbeit verändert, sondern auch die Entwicklung von BGF und BGM angetrieben.

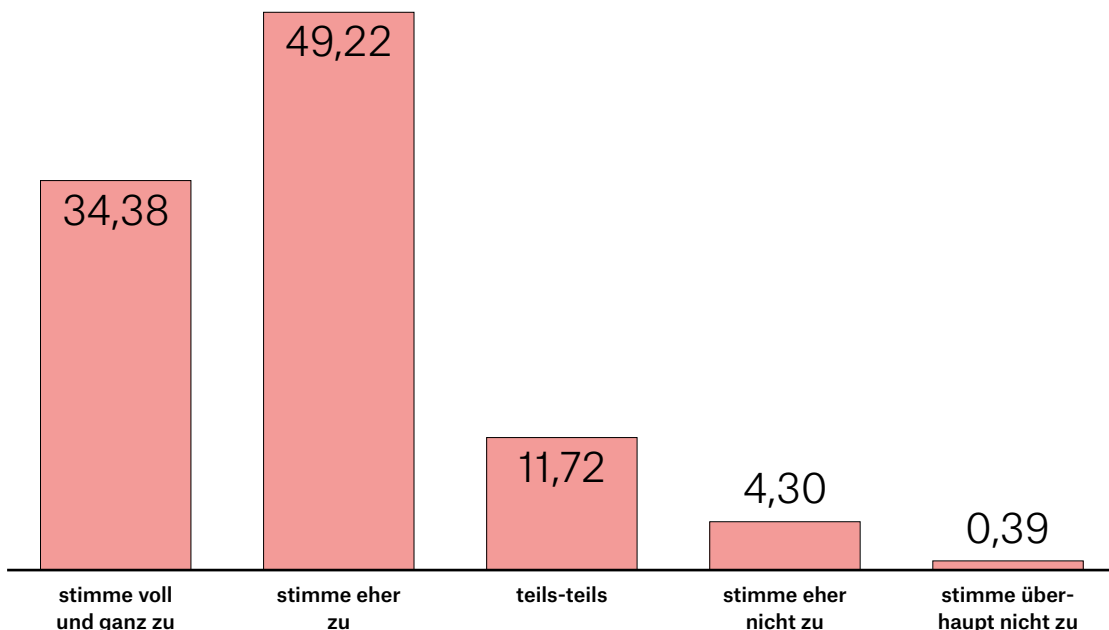
Im Fokus standen die Veränderungen der Arbeitswelt der vergangenen Jahre. Die Covid-19-Pandemie wird dabei als Teil einer umfassenderen Krisendynamik verstanden, die sowohl durch die Beschleunigung hybrider Arbeitsmodelle und digitaler Zusammenarbeit wie auch mit neuen psychischen Belastungen die Anforderungen an Unternehmen nachhaltig verändert hat. Grundlage der Untersuchung war eine Online-Befragung mit einem speziell entwickelten Fragebogen. Ausgewertet wurden die Antworten von 1.717 Erwerbstätigen und 269 Fach- und Führungskräften aus dem Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM).

Gesundheit rückt ins Zentrum der Unternehmensstrategie

Die Ergebnisse zeigen den Status quo des BGM und seine Veränderungen seit der Pandemie 2020/2021 in Deutschland. Sie verdeutlichen die Potenziale gesundheitsorientierter Unternehmensstrategien in einer dynamischen und krisenanfälligen Arbeitswelt. Die Covid-19-Pandemie hat nicht nur die Arbeitsbedingungen nach-

CSR wird die Bedeutung von Gesundheit erhöhen

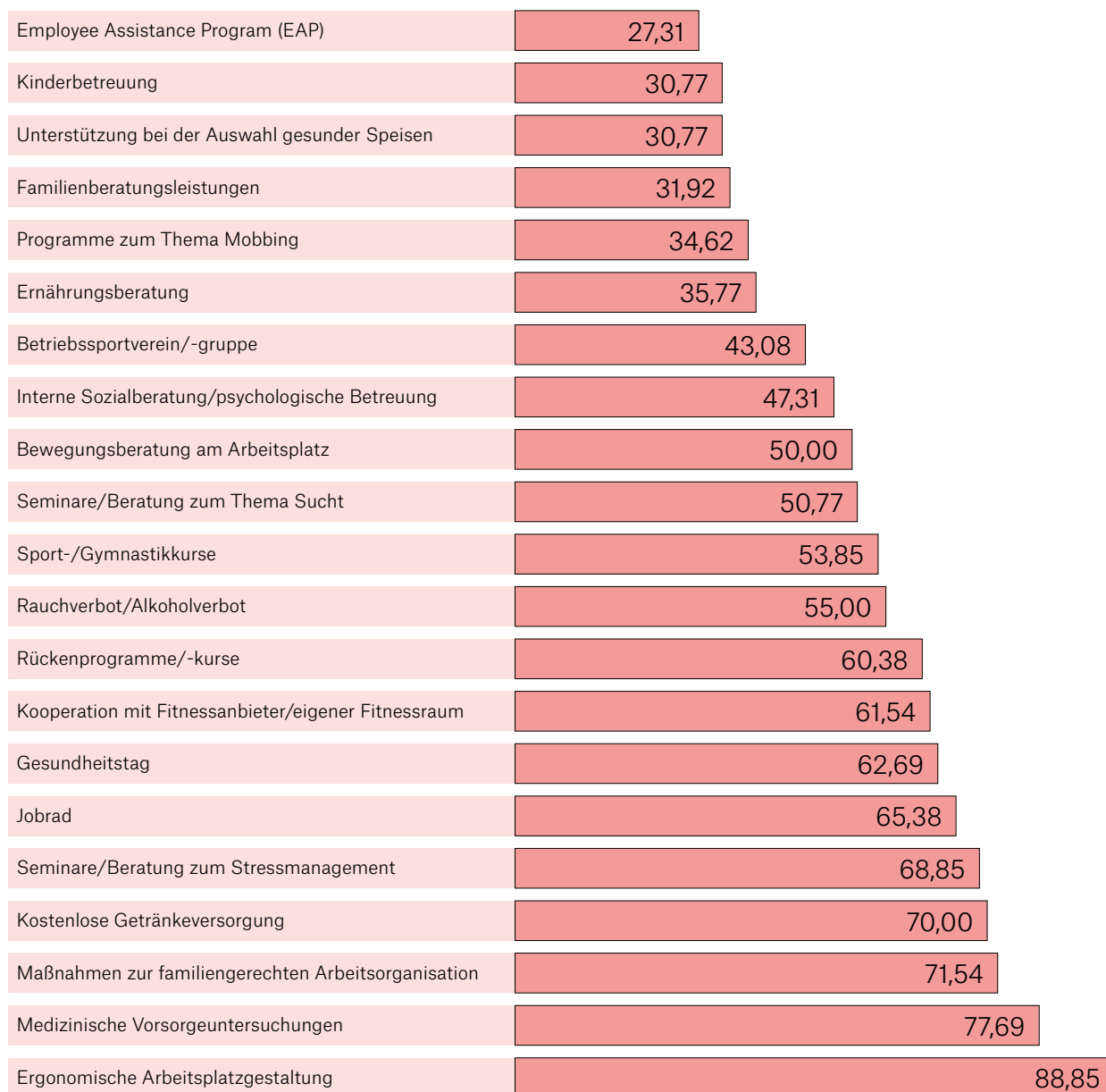
Anteil der Nennungen in Prozent



Quelle: Studie „BGM in Krisenzeiten“, FOM Hochschule/Barmer, 2026

BGF-Angebote im Unternehmen

Anteil der Nennungen in Prozent



haltig verändert, sondern auch die Entwicklung von BGM und BGF vorangetrieben. Rund 70 Prozent der befragten BGM-Verantwortlichen bestätigen, dass das Thema Mitarbeitendengesundheit in ihrem Unternehmen seit der Pandemie an Bedeutung gewonnen habe.

Mit Blick auf die Übernahme sozialer Verantwortung für die Mitarbeitenden („Corporate Social Responsibility“) sprechen aktuell 66 Prozent der Befragten

dem BGM in ihrem Unternehmen einen wichtigen Stellenwert zu, 83 Prozent erwarten, dass sich die Bedeutung sogar noch verstärken wird. Folgerichtig verstärken die Unternehmen ihr Engagement in der Mitarbeitendengesundheit und investieren in Ressourcenausstattung und Aufwand. Im Vergleich zur Vorpandemiezeit stellen etwa 43 Prozent der Unternehmen mehr finanzielle Mittel für Gesundheitsmaßnahmen bereit, rund 45

Prozent geben an, zusätzliche Zeit für BGM oder BGF bereitzustellen.

Mit zusätzlichen Ressourcen haben viele Unternehmen ihre Gesundheitsangebote spürbar erweitert: 42 Prozent der Befragten berichten von einer leichten, 20 Prozent von einer starken Zunahme im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie.

Besonders virtuelle Formate sind gefragt – fast 40 Prozent sehen einen leichten, ein Viertel einen deutlichen Anstieg

seit 2021. Die während der Pandemie besonders intensiv genutzten digitalen Angebote sind auch nach der Pandemie ein wichtiger Zugang zur Mitarbeitenden-gesundheit geblieben und sollte nach Ansicht der Mehrheit der Verantwortlichen (rund 53 Prozent) weiter ausgebaut werden. Gleichzeitig wünschen sich viele der Befragten (rund 57 Prozent) auch mehr Präsenzangebote.

Mehr Angebote, Bedarf bleibt

Zu den Top 5 der BGF-Angebote gehören neben ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung, medizinischen Vorsorgeuntersuchungen, Maßnahmen zur familiengerechten Arbeitsorganisation und kostenloser Getränkeversorgung auch Seminare und Beratungen zum Stressmanagement, während Angebote in Form von betrieblicher Kinderbetreuung und Employee Assistance Programmen (EAP) mit am wenigsten verbreitet scheinen.

Hinsichtlich des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Homeoffice besteht offensichtlich noch Nachholbedarf: So kümmern sich nur rund 40 Prozent der Befragten um körperliche, nur 43 Prozent um psychische Gesundheitsrisiken der Mitarbeitenden im Homeoffice. Weit mehr, nämlich 64 Prozent der Befragten sind sich dagegen einig, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen BGF als ein wichtiges Mittel zur Verbesserung der Mitarbeitendengesundheit anerkennen und damit wichtige Player in der Umsetzung sind.

Größere Unternehmen bieten mehr – KMU müssen aufholen

Die Herausforderungen während der Corona-Pandemie haben in unterschiedlicher Art und Weise auf die wahrgenommene Bedeutung von Gesundheit im Unternehmen eingewirkt: Beschäftigte in großen Unternehmen stimmen dem Bedeutungszuwachs stärker zu als Unternehmen im KMU-Bereich und Kleinstunternehmen.

Auch in der Struktur der Gesundheitsangebote gibt es in der zeitlichen Veränderung im Rahmen der Corona-Pandemie Unterschiede. Während größere Unternehmen verstärkt virtuelle Gesundheitsangebote eingeführt und ausgebaut haben, lag der Fokus bei kleineren Unter-

nehmen weiterhin stärker bei Präsenzformaten. Die Teilnahmequote an virtuellen und Präsenzangeboten zeigt die gleiche Tendenz wie die Angebotsstruktur: je größer das Unternehmen ist, desto positiver hat sich die Teilnahmequote an virtuellen Angeboten entwickelt. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass größere Unternehmen aufgrund ihrer Struktur und vorhandenen Ressourcen eher die Möglichkeit haben, digitale Formate auch im BGM einzusetzen, während kleinere

PROF. DR. GERALD LUX lehrt Gesundheits- und Sozialmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

ANN-JULIANE MOHNING ist HR Business Partner bei Nikon Deutschland und dort unter anderem verantwortlich für das betriebliche Gesundheitsmanagement.

PROF. DR. THOMAS OLBRECHT ist Unternehmensberater und Professor für Gesundheitsmanagement und Wirtschaftspsychologie an der FOM – Hochschule für Oekonomie & Management.

PROF. DR. NATALIE POMORIN ist Professorin für Gesundheitswesen und medizinisches Management an der FOM – Hochschule für Oekonomie & Management.

PROF. DR. MUSTAPHA SAYED ist Head of Corporate Health bei der Barmer und Professor für Gesundheitsmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

PROF. DR. ARND SCHAFF ist Unternehmensberater und lehrt allgemeine BWL mit Schwerpunkt Change Management an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Unternehmen weiterhin stärker auf persönliche Maßnahmen setzen (müssen). Die Ausstattung hat sich dagegen positiv entwickelt: kleinere Unternehmen berichten häufiger von Budgetsteigerungen und erweiterten zeitlichen Ressourcen für Gesundheitsmaßnahmen.

Defizite zeigen sich in der Angebotsstruktur, insbesondere im Bereich der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und Vorsorgeuntersuchungen: bei Kleinstbetrieben (mit maximal zehn Beschäftigten) sind die entsprechenden Angebote nur zu 30 Prozent vertreten. Große Unternehmen machen solche Angebote mehr als doppelt so häufig. Noch stärker fällt der Kontrast bei medizinischen Vorsorgeuntersuchungen aus: große Unternehmen bieten solche Angebote etwa zu 50 Prozent an, wohingegen die Quote bei Kleinstunternehmen unter fünf Prozent abfällt.

Die begrenzten Ressourcen bei kleinen Unternehmen zeigen sich auch in der generellen Betreuungsstruktur: in großen Unternehmen stimmen Befragte häufiger zu, dass sich ihr Unternehmen auch im Homeoffice um körperliche und psychische Gesundheitsrisiken kümmert. Ebenso finden sich Maßnahmen zur familiengerechten Arbeitsorganisation, wie flexibles Arbeiten oder Homeoffice-Angeboten, in großen Unternehmen häufiger als in kleineren Firmen.

Mittelstand noch skeptisch hinsichtlich des Nutzens

Vor der Corona-Pandemie herrschte gerade in kleineren und mittelständischen Betrieben häufig noch Unklarheit bezüglich des BGM-Nutzens sowie hinsichtlich der möglichen Unterstützung durch Dienstleister und Kassen, das zeigen Befragungen aus den Fehlzeitenreports des wissenschaftlichen Instituts der AOK aus diesen Jahren. Damals war Hauptgrund, warum BGM in vielen Unternehmen nicht eingeführt wurde, weniger die fehlenden finanziellen Mittel, sondern vor allem, dass Nutzen und Notwendigkeit nicht ausreichend erkannt wurden – und das trotz intensiver Öffentlichkeitsarbeit und zunehmender Sensibilisierung für Gesundheitsthemen.

Die relevanten externen BGM-Akteure müssen hier somit weiterhin aufklären, um KMUs bei der Einführung eines BGM zu unterstützen. Allerdings fehlen teilweise gesicherte empirische Erkennt-

Praxisbeispiel: Von der Krise zur Chance - Entwicklung des BGM bei Nikon

Als Vertriebs- und Servicegesellschaft der Nikon Europe B.V. beschäftigt Nikon Deutschland knapp 100 Mitarbeitende. Vor der Corona-Pandemie war der Arbeitsalltag im Innendienst durch Bildschirmarbeit, feste Bürozeiten und persönlichen Austausch geprägt. Das lokal gesteuerte BGM umfasste verschiedene Angebote, darunter betriebsärztliche Untersuchungen, betriebliche Wiedereingliederung (BEM) sowie Jobrad-Leasing. Psychische Gesundheit spielte ebenfalls eine Rolle, wurde jedoch weniger systematisch betrachtet.

Herausforderungen durch Wechsel auf mobile Arbeit

Mit der Pandemie erfolgte ein schneller Wechsel zur mobilen Arbeit. Dadurch veränderte sich der Arbeitsalltag deutlich: Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben wurden durchlässiger, persönliche Kontakte nahmen ab und digitale Zusammenarbeit gewann an Bedeutung. Mitarbeitende und Führungskräfte standen vor neuen Anforderungen. Die veränderten Arbeitsbedingungen erhöhten das Risiko psychischer Belastung. Gleichzeitig wurde die Rolle der Führungskräfte komplexer: Sie mussten auf Distanz Orientierung geben, Teamzusammenhalt fördern und Veränderungen im Befinden der Mitarbeitenden besser wahrnehmen. Parallel wurde psychische Gesundheit auch gesellschaftlich offener diskutiert.

Verbindung von Führung und Gesundheit

Vor diesem Hintergrund setzte Nikon im BGM einen stärkeren Fokus auf die Verbindung von Führung und psychischer Gesundheit. Ziel war es, Führungskräfte in ihrer Rolle zu unterstützen und ihre Handlungssicherheit im Umgang mit Belastungssituationen zu stärken. Führungskräfte wurden gezielt sensibilisiert und schrittweise mit geeigneten Instrumenten ausgestattet. Führung wurde in die BGM-Strukturen integriert. Ein Employee Assistance Program (EAP) bietet Mitarbeitenden und ihren Angehörigen niederschweligen Zugang zu professioneller Unterstützung, Orientierung und Entlastung. Durch eine umfassende Gefährdungsanalyse wurden Belastungsschwerpunkte transparent, entsprechende Maßnahmen priorisiert und ausgebaut. Zwei aufeinander aufbauende Trainingsformate für Führungskräfte vermittelten Grundlagenwissen zu psychischer Gesundheit sowie Kompetenzen in Kommunikation, Feedback und dem Umgang mit Belastungssituationen.

Zusätzlich entwickelte Nikon gemeinsam mit den Führungskräften ein eng an den Anforderungen des Führungsalltags ausgerichtetes Leadership-Programm. Follow-up-Formate, Einzelcoachings sowie Angebote für neue Führungskräfte unterstützen den langfristigen Kompetenzaufbau. Die Maßnahmen wurden unter anderem über den Unternehmensgesundheitsindex, Rückmeldungen aus Führungsteams sowie Kennzahlen aus dem Leadership-Programm bewertet. Im Fokus standen wahrgenommene Belastungen und die Einschätzung der eigenen Handlungssicherheit durch Führungskräfte.

Effekte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Die stärkere Einbindung von Führung im BGM zeigt positive Effekte: Die Auseinandersetzung mit psychischer Gesundheit hat zugenommen, Führungskräfte berichten von mehr Orientierung im Umgang mit entsprechenden Fragestellungen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass einzelne Trainingsmaßnahmen allein nicht ausreichen. Erst das Zusammenspiel aus kontinuierlicher Begleitung, datenbasierten Erkenntnissen und praxisnahen Anwendungsbezügen ermöglicht nachhaltige Veränderungen. Psychische Gesundheit ist heute fester Bestandteil des BGM und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Führung wird dabei als wichtiger Hebel verstanden, um Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeit positiv zu beeinflussen und eine gesundheitsorientierte Unternehmenskultur nachhaltig zu stärken.

nisse der gesundheitlichen Wirkungen einzelner BGF-Maßnahmen, sodass hier auch künftig weiterer Forschungsbedarf besteht – sowohl in der kurzfristigen als auch in der langfristigen Betrachtung.

Der zusätzliche Nutzen von BGF zur Mitarbeitergewinnung und -bindung hingegen ist in unterschiedlichen Studien nachgewiesen worden. Somit sind KMUs schon im Wettbewerb um Fachkräfte auf eine Intensivierung der BGF-Aktivitäten angewiesen. Wünschenswert wäre, durch weitergehende Forschung und Überzeugungsarbeit die stärkere Bedeutung gesundheitsrelevanter Intentionen voranzubringen, wobei letztlich nicht entscheidend ist, aus welcher Intention heraus eine systematische BGM-Implementierung angestrebt wird, wenn damit eine verbesserte Mitarbeitendengesundheit erreicht werden kann.

Gesundheit wird zum Erfolgsfaktor der Unternehmen

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass Gesundheit immer mehr Teil von Unternehmensentscheidungen wird. Insbesondere die Corona-Pandemie hat hier Veränderungsprozesse bewirkt und in einigen mittelständischen Unternehmen zu einer Neubewertung der BGM-Relevanz geführt. So ist Gesundheit heute für Unternehmen jeder Größe längst keine freiwillige Zusatzleistung mehr, sondern gilt inzwischen als ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere kleine und mittelständische Betriebe in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte im BGM erzielt haben. Traditionell war dieses Thema in solchen Unternehmen weniger formalisiert. Die Studienergebnisse belegen aber auch, dass Krisen wie die Corona-Pandemie Veränderungen beschleunigen können. Angesichts der bestehenden Herausforderungen durch steigende psychische Belastungen, Digitalisierungsdruck, demografischen Wandel und die Nachwirkungen der Pandemie wird ein gutes BGM, das Gesundheit als strategisches Thema begreift, immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die Gesundheit der Mitarbeitenden zu stärken ist somit nicht nur aus gesellschaftlicher Perspektive relevant, sondern auch entscheidend für zukunftsfähige Unternehmen. ■

Die Entdeckung der Frau

A photograph of a woman with curly brown hair, wearing a white long-sleeved shirt with yellow and green stripes on the sleeve and blue jeans. She is peeking out from behind a large, vibrant red curtain that covers the entire background. Her right arm is extended, touching the curtain. The floor is also covered in red material, creating a monochromatic red scene.

Von Senta Gekeler

Lange hat die Arbeitswelt die Besonderheiten des weiblichen Körpers ignoriert. Doch durch neue Benefits wie Social Freezing, Fruchtbarkeitsbehandlungen oder Menopause-Workshops rücken Themen, die lange unsichtbar waren, zunehmend in den Fokus. Ist das ein notwendiger Wandel oder ein Versuch, Frauen an bestehende Strukturen anzupassen?

● Eigentlich sind Frauen nie im richtigen Alter für die Arbeitswelt. In ihren Zwanzigern werden sie häufig nicht ernst genommen, in ihren Dreißigern könnten sie schwanger werden, in den Vierzigern kommen die Wechseljahre und ab fünfzig gelten sie als zu alt. Die Arbeitswelt orientiert sich noch immer an einem Ideal: jung, gesund, männlich. Eine aktuelle Studie von Mercer und Peaches zeigt, wie groß die Lücke ist: Die befragten Unternehmen bewerten ihre eigene Frauen- und Familienfreundlichkeit im Durchschnitt nur mit „befriedigend“. Mehr als die Hälfte sieht Lebensphasen wie Elternzeit oder Wechseljahre als Karriererisiko. Doch das Bewusstsein ändert sich: 75 Prozent der Unternehmen wollen ihre Frauen- und Familienfreundlichkeit verbessern. Und viele der Probleme, die Unternehmen heute adressieren wollen, sind nicht neu – sie waren nur lange unsichtbar.

Weibliche Lebensphasen

Egal wie sehr sich Unternehmen um die Chancengleichheit aller Geschlechter bemühen – dass Frauen biologisch andere Voraussetzungen mitbringen als Männer, lässt sich so schnell nicht ändern. Sheryl Sandberg, damals Teil der Geschäftsführung von Facebook, sorgte 2014 für Debatten, als sie ankündigte, ihren Mitarbeiterinnen das Einfrieren ihrer Eizellen finanziell zu bezuschussen. Medienstimmen kritisierten, dass sie dadurch den weiblichen Körper an das System anpassen wollte, statt die Strukturen familienfreundlicher zu gestalten. Laut der Karriere-seite von Meta unterstützt das Unternehmen aber inzwischen jegliche Form von Familienplanung, darunter auch Fruchtbarkeitsbehandlungen und Adoption. Andere ziehen mit. Gleichzeitig führen einzelne Unternehmen eine bezahlte Freistellung bei Menstruationsbeschwerden ein oder denken darüber nach – in Spanien geht das seit 2023 sogar auf staatliche Kosten.

Solche Maßnahmen sind Teil eines größeren Trends. Julia Neuen, Mitgründerin der Benefits-Plattform Peaches, berät Unternehmen zu einem Ansatz, den sie „Female Lifecycle Management“ nennt. Das bedeutet, Angebote entlang der verschiedenen Lebensphasen von Frauen systematisch in die Personalstrategie zu integrieren. „Die meisten Unternehmen wurden, so wie sie aktuell strukturiert sind, für den männlichen Körper gebaut“,

stellt Neuen fest. Ziel einer frauenfreundlichen Personalstrategie sei es, Lebensrealitäten von Frauen anzuerkennen und sie über alle Phasen hinweg zu begleiten. In der Praxis bedeutet das eine Kombination aus Aufklärung, strukturellen Anpassungen und konkreten Angeboten – von Unterstützung bei Endometriose über Kinderwunsch bis hin zur Menopause. „Gewisse Lebensphasen werfen Frauen typischerweise noch immer aus der Karriere“, so Neuen. „Wir wollen jetzt herausfinden, wie ein frauenfreundliches Unternehmen aussehen soll.“ Neben Workshops und Schulungen für Führungskräfte gehören dazu etwa digitale Plattformen, über die Mitarbeitende medizinische Beratung oder Programme zu spezifischen Themen in Anspruch nehmen können. „Wir wollen Frauen in jeder Lebensphase wieder in ihr Potenzial bringen“, sagt Neuen. Dafür sei es auch wichtig, Unternehmen Zahlen und Eckdaten zu liefern – unter anderem durch die erwähnte Studie, die Peaches zusammen mit der Unternehmensberatung Mercer durchgeführt hat. Anne-Kathrin Gellner, Principal Health Consultant bei Mercer und Mitautorin der Studie, beobachtet, dass viele Unternehmen zwar auf das Thema reagieren, es oft aber bei vereinzelt Maßnahmen bleibe: „Wir brauchen kein Pflaster auf ein strukturelles Thema, sondern echte Entscheidungen, die im Alltag tragen“, findet sie, „solange wir nicht mit Intention gestalten – also Strategien, Awareness und Benefits zusammendenken – läuft es nicht.“

Wenn der Arbeitgeber beim Kinderwunsch unterstützt

Das Pharmaunternehmen Merck hat Fertility Benefits – also finanzielle Unterstützung bei Kinderwunschbehandlungen – seit 2023 als Teil einer umfassenden HR-Strategie in sein Angebot aufgenommen. „Sie sind ein Baustein unserer inklusiven und familienfreundlichen Unternehmenskultur“, sagt Christian Leufgen, Head of Total Rewards bei Merck. Abgedeckt ist eine Reihe von Leistungen, zum Beispiel Fruchtbarkeitstests, In-Vitro-Fertilisationsbehandlungen oder Hormontherapien, sofern sie nicht von der Krankenkasse übernommen werden. Der Benefit gilt für Merck-Mitarbeitende in allen Ländern unabhängig vom Familienstand und kann auch von deren Partnerinnen und Partnern in Anspruch genommen werden. Das Unternehmen ist selbst führender Anbieter von Fruchtbarkeitsbehandlungen, doch Leufgen betont, dass es bei den Fertility Benefits nicht darum geht, das Standing ihrer eigenen Produkte zu stärken. Die Erstattung der Kosten erfolgt unabhängig von den verwendeten Produkten. Welche Produkte bei der Behandlung zum Einsatz kommen, entscheidet immer der behandelnde Arzt. Merck kommt erst ins Spiel, wenn die Mitarbeitenden ihre Rechnungen anonymisiert einreichen. Dabei ist vor allem der Umgang mit sensiblen Daten ein zentraler Punkt: „Vertraulichkeit ist uns wichtig – also, dass nicht nachvollziehbar ist, wer diesen Benefit konkret in Anspruch nimmt“, so Leufgen. Die Abwicklung erfolgt daher anonymisiert über zentrale Kostenstellen und digitale Prozesse.

Dass ein Unternehmen so weit in den privaten Bereich seiner Mitarbeitenden hineinwirkt, führt jedoch auch zu Diskussionen. Beispielsweise hätten externe Personen das HR-Team von Merck gefragt, ob solche Angebote nicht im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen. Denn durch Elternzeiten würden Mitarbeitende zumindest zeitweise ausfallen. Leufgen widerspricht: „Ein unerfüllter Kinderwunsch ist emotional sehr belastend.

Uns geht es um eine langfristige Perspektive. Wenn es unseren Mitarbeitenden in ihrer privaten Situation gut geht, dann sind sie auch motiviert und leistungsfähig.“ Fertility Benefits stehen damit exemplarisch für eine Entwicklung, in der Unternehmen zunehmend auch sehr persönliche Lebensbereiche adressieren und dabei eine fürsorgliche Rolle übernehmen.

Menopause: Vom Tabu zum Thema

Auch die Menopause bekommt immer mehr Aufmerksamkeit in Unternehmen. Dabei geht es vor allem um die hormonelle Umstellung in den Jahren vor der letzten Regelblutung, auch als Perimenopause oder Wechseljahre bezeichnet. Heute verbringen Frauen durchschnittlich rund 30 Prozent ihres Lebens nach den Wechseljahren, wie Neurowissenschaftlerin und Nuklearmedizinerin Lisa Mosconi im Interview mit der Süddeutschen Zeitung erklärt. Aufgrund des demografischen Wandels und längerer Erwerbsbiografien sind die meisten Frauen dann auch noch für einen beachtlichen Zeitraum berufstätig. Das Vorurteil, dass Frauen in oder nach den Wechseljahren im Job nicht mehr gut performen, kann Mosconi nicht bestätigen. „Eine Frau, die seit Wochen schlecht schläft und jede Nacht ihr T-Shirt durchschwitzt, die Brain Fog hat, wird in einem neuropsychologischen Gedächtnistest immer noch besser abschneiden als ein Mann gleichen Alters“, sagt die Neurowissenschaftlerin in dem SZ-Interview. Nach den Wechseljahren steige die Leistungsfähigkeit meist sogar, weil Frauen dann ausgeglichener und resilienter werden.

Die hormonelle Umstellung kann allerdings auch sehr belastend sein. Laut einer Erhebung des britischen HR-Berufsverbands CIPD überlegen 25 Prozent der betroffenen Frauen, aufgrund von Wechseljahrbeschwerden früher mit Arbeiten aufzuhören. „Beschwerden in den Wechseljahren gehen über trockene Augen, die Bildschirmarbeit erschweren, über Hitzewallungen bis hin zu Schlafstörungen, die dazu führen, dass sich Frauen am nächsten Tag nicht fit fühlen“, beschreibt Petra Rodenbücher, Betriebsärztin bei AXA, die typischen Symptome. Auch plötzliche Blutungen und das daraus resultierende Bedürfnis, sich umzuziehen, kommen bei manchen Frauen dazu. Für Rodenbücher ist dabei vor allem Enttabuisierung entscheidend – und dafür setzt sie sich bei AXA ein. Dort entstand vor einigen Jahren ein Microsoft-Team-Kanal mit dem Namen „Woman on Fire“, den Rodenbücher fachlich moderiert. Darin tauschen sich Mitarbeitende zum Thema Menopause aus, geben Informationen wie Erfahrungen mit Ärztinnen oder Ratschläge weiter. Denn Rodenbücher ist überzeugt: „Die wirksamste Maßnahme ist tatsächlich, dass wir über die Herausforderungen sprechen. Nur dann können Arbeitgeber helfen.“ Seit es den Teams-Kanal gibt, hat sich ein Netzwerk aus betroffenen Frauen aufgebaut, in dem sich Mitarbeiterinnen deutlich häufiger trauen, ihre Bedürfnisse zu äußern. Voraussetzung dafür sei natürlich eine Unternehmenskultur, in der sie sich psychologisch sicher fühlen.

Sandra Handlbauer-Zrust, CEO und Gründerin des Beratungsunternehmens Aspirant Health, bietet für HR, Führungskräfte und Teams unter anderem Workshops zum Thema Menopause und Perimenopause an. Denn in ihrer Arbeit mit weiblichen Executives begegnete ihr ein wiederkehrendes Muster: „Erfahrene Frauen in Schlüsselpositionen treten plötzlich kürzer oder ziehen sich zurück, ohne dass die Ursachen benannt werden.“ Gleichzeitig kamen Anfragen von Unternehmen, die genau dieses Verhalten beobach-

tet hatten und nicht wussten, wie sie damit umgehen sollen. In den Gesprächen wurde deutlich: Die Wechseljahre spielten häufig eine wesentliche, aber völlig unsichtbare Rolle. „Viele Unternehmen erkennen inzwischen, dass Menopause kein reines Frauenthema ist, sondern ein Business- und Risikothema“, sagt Handlbauer-Zrust. In ihren Workshops spricht sie mit den Teilnehmenden sowohl über die biologischen Veränderungen als auch über Führungskultur, Kommunikation und ganz konkrete Unterstützungsmaßnahmen. Was Unternehmen dabei am häufigsten überrascht, ist die enorme Bandbreite der Symptome. „Viele denken zunächst nur an Hitzewallungen. Tatsächlich berichten Frauen aber häufig über Brain Fog, Schlafprobleme, Erschöpfung, Wortfindungsstörungen oder das Gefühl, plötzlich nicht mehr sie selbst zu sein. Das trifft gerade leistungsstarke Frauen oft besonders hart.“ Viele hätten Angst, dass andere merken, dass etwas nicht stimmt. Ebenso überraschend sei für viele Führungskräfte die Erkenntnis, dass betroffene Frauen oft jahrelang still leiden und versuchen, sich nichts anmerken zu lassen. „Das kostet enorm viel Energie, die dann an anderer Stelle fehlt.“ Am wirksamsten sind laut Handlbauer-Zrust strukturell verankerte Maßnahmen. Dazu gehören Schulungen für Führungskräfte, klare interne Ansprechpersonen und flexible Arbeitsmodelle. Auch scheinbar kleine Dinge – Anpassungen bei Raumtemperatur oder Kleidungsvorgaben – könnten einen echten Unterschied machen. Auch für sie ist am Ende aber vor allem die Führungskultur entscheidend: „Frauen müssen das Gefühl haben, dass sie über Belastungen sprechen können, ohne als weniger leistungsfähig wahrgenommen zu werden.“

Mehr als ein Trend

Die zunehmende Offenheit für Frauengesundheit im Arbeitsleben ist demnach kein Trend, sondern ein überfälliger Schritt. „Jahrzehntelang wurden gesundheitliche Themen von Frauen unterschätzt oder ignoriert“, sagt Handlbauer-Zrust. Jetzt sei entscheidend, ob Unternehmen über reine Awareness hinausgehen und Strukturen schaffen. Auch Petra Rodenbücher warnt davor, jedem Hype hinterherzulaufen, statt nachhaltige Lösungen und echten Mehrwert für Mitarbeitende zu entwickeln.

Insbesondere Gesundheitsangebote für Frauen bergen tatsächlich das Risiko, die Verantwortung für strukturelle Probleme wieder auf die individuelle Ebene zu verschieben. Das hat sich unter anderem in der Debatte um das Social Freezing gezeigt. Unternehmen wie Merck und AXA signalisieren allerdings auch, dass sie auf reale Bedürfnisse reagieren und auch bereit sind, bestehende Strukturen zu überdenken und anzupassen. Ob daraus ein nachhaltiger Wandel entsteht, wird sich noch zeigen. Anne-Kathrin Gellner von Mercer ist sich jedoch sicher, dass das Bewusstsein für Frauengesundheit so schnell nicht mehr verschwinden wird: „Die Ergebnisse zeigen: Das Thema ist endlich in der Unternehmensrealität angekommen.“ ■



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

Mehr HR- Performance mit Team Human × AI

KI ist im HR-Alltag angekommen. Die Zukunft Personal Europe zeigt vom 15. bis 17. September 2026 in Köln, wie Mensch und Technologie als Team zusammenwirken – für bessere Entscheidungen, wirksamere Führung und leistungsfähige Organisationen.

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeitswelt – und stellt HR vor eine neue Gestaltungsaufgabe. Unter dem Motto „Team Human × AI“ zeigt die Zukunft Personal Europe 2026, wie Unternehmen KI verantwortungsvoll und praxisnah einsetzen. HR-Verantwortliche, Führungskräfte, Lösungsanbieter und Vordenker:innen treffen sich in Köln, um neue Perspektiven für Recruiting, Learning, Leadership, Gesundheit und Organisation zu entwickeln.

Mensch und KI als Team

Im Mittelpunkt stehen zwei Fragen: Wie verändert KI die Arbeit der Menschen? Und was bedeutet KI für HR selbst? Die Antwort liegt im Zusammenspiel. KI übernimmt Routinen, analysiert Daten und unterstützt Entscheidungen. Menschen bringen Kontext, Kreativität, Empathie und Verantwortung ein. Für HR heißt das: weniger Prozessverwaltung, mehr aktive Gestaltung – mit klaren Leitplanken für Transparenz, Rechtssicherheit und Human-Centered-AI-Leadership.

Auf der Expo zeigen Aussteller, wie dieses Zusammenspiel bereits heute funktioniert. Die vorab buchbare Guided Tour

zum Jahresmotto führt gezielt zu Lösungsanbietern, bei denen Mensch und KI als Team agieren. In Halle 4.2 liegt der Fokus auf „Processes & Decisions mit KI“ – von Workforce Management und HR Services bis zu datenbasierten Entscheidungen. Halle 5.1 widmet sich „People, Health & Learning mit KI“: mit personalisierten Lernpfaden, modernen Wellbeing-Konzepten und KI-gestützter Talententwicklung.

Impulse für Führung und Performance

Das hochkarätige Vortragsprogramm verbindet strategische Einordnung mit konkreter Praxis. Arbeitsforscher Dr. Hans Rusinek, HR & People Leader Kerstin Winkelmann und HR-Journalist Cliff Lehnen eröffnen am 15. September mit ihren „HR Diaries“ den Blick auf die HR-Agenda von morgen. KI-Expertin Kenza Ait Si Abbou zeigt, wie Unternehmen vorhandene KI-Kompetenzen sichtbar machen und gezielt nutzen. Frederik G. Pferdt, ehemaliger Chief Innovation Evangelist von Google, ermutigt in seiner Keynote dazu, Technologie aktiv für die eigene Zukunftsgestaltung einzusetzen.



Neue Formate für konkrete Lösungen

Neu sind 2026 das ZP Impact Lab, der „Award for Wellbeing & Performance at Work“ und der Zukunft Personal Europe Executive Club für Senior Leader. Die Formate schaffen Raum für konkrete Lösungsansätze, sichtbare Best Practices und vertraulichen Austausch auf Entscheidungsebene.

Wer KI in eigenen Unternehmen wirksam, sicher und menschenzentriert einsetzen möchte, findet auf der ZP Europe an allen drei Messetagen Orientierung, praxiserprobte Lösungen und wertvolle Kontakte.

Zukunft Personal Europe

15.-16. September 2026 | 09:00 -17:30 Uhr
17. September 2026 | 09:00 -17:00 Uhr
Hallen 4 und 5, Koelnmesse

Der Veranstalter stellt über den QR-Code in der Grafik ein Kontingent kostenfreier Besuchertickets zur Verfügung. Einfach den QR-Code scannen, weitere Informationen abrufen und das Ticket im Webshop einlösen.

Jeder verdient eine zweite Chance



Refurbishment als Nachhaltigkeitspraktik: Warum Unternehmen beim Thema Kreislauf- wirtschaft – von Büromöbeln über IT bis zum Dienstrad – nicht nur die Umwelt schonen, sondern auch ihre Arbeitgeberattraktivität stärken.

Von Mascha Dinter



● Was geschieht mit den Möbeln, wenn ein Unternehmen umzieht, seine Flächen reduziert oder ein neues Raumkonzept einführt? Oft landen sie im Lager oder werden entsorgt, obwohl sie noch nutzbar wären. Das will der Industrieverband Büro und Arbeitswelt (IBA) ändern. Vor Kurzem hat er eine digitale Plattform gestartet, über die die Rückführung und Weiterverwendung von Möbelbeständen in Unternehmen organisiert werden kann. Laut Co-Founder Philipp Dicke handelt es sich dabei nicht um einen klassischen Online-Shop für gebrauchte Büromöbel, stattdessen versteht sich Newen als digitale Infrastruktur für die Kreislaufwirtschaft im Büro. Damit können Möbelbestände erfasst, qualifiziert und anschließend Herstellern und Marktpartnern angeboten werden, um sie wieder in den Markt zurückzuführen.

Hintergrund ist ein tiefgreifender Wandel der Arbeitswelt: „Neue Arbeitsplatzkonzepte, Hybrid Work, Flächenreduktionen, Standortwechsel und Reorganisationen führen dazu, dass große Mengen hochwertiger Möbel ausgetauscht werden, obwohl sie technisch weiterhin voll nutzbar sind“, sagt Dicke. „Unsere Gespräche mit Herstellern, Fachhändlern, Planern und Unternehmen

zeigen: Ein erheblicher Teil der Möbel verlässt den Markt nicht aufgrund von Verschleiß oder Defekten, sondern aufgrund organisatorischer Veränderungen.“ Dadurch entstünden erhebliche Mengen an Möbeln, die häufig eingelagert, entsorgt oder unter Wert abgegeben würden.

Hier will Newen ansetzen und Produkte länger im Nutzungskreislauf halten, um Ressourcen effizienter zu nutzen. Wo sonst Kosten für die Bestandsaufnahme, Logistik, Demontage oder Entsorgung entstehen und unterschiedliche Gewerke koordiniert werden müssen, verspricht die Plattform einen strukturierten Prozess mit zentralem Ansprechpartner und nachvollziehbaren Kosten. Leistungen wie Demontage, Transport, Lagerung oder Aufbereitung werden von spezialisierten Partnern übernommen. Ob Unternehmen mit der Abgabe ihrer Möbelbestände auch Erlöse generieren, hängt vom Zustand, der Nachfrage und dem Volumen ab. Im Vordergrund steht der Nachhaltigkeitsgedanke in Form einer ressourcenschonenden und ESG-konformen Weiterverwertung der Möbel.

Für Personalverantwortliche besonders relevant: Solche Maßnahmen erzeugen Daten, die sich nutzen lassen. „Unser Ziel ist es, die tatsächliche Ressourcenschonung

sichtbar und nachvollziehbar zu machen. Ein zentraler Bestandteil der Plattform ist deshalb die Dokumentation von Mengen, Verwertungspfaden und Nutzungsverlängen“, sagt Dicke. Dadurch entstehen belastbare Daten, die Unternehmen für ESG-Reporting, Nachhaltigkeitsberichte oder interne Kommunikation nutzen können. Und die Signalwirkung reicht weiter als in die Buchhaltung. „Kreislaufwirtschaft entwickelt sich zunehmend von einem Nachhaltigkeitsthema zu einem Kulturthema“, so Dicke. „Gerade jüngere Generationen achten darauf, wie glaubwürdig Unternehmen ihre Verantwortung wahrnehmen. Nachhaltigkeit wird heute nicht mehr ausschließlich über Berichte gemessen, sondern auch über konkrete Maßnahmen im Arbeitsumfeld.“ Das ist auch der Grund, warum neben Projektteams aus Real Estate oder dem Einkauf zunehmend auch Nachhaltigkeitsverantwortliche, ESG-Teams und HR-Mitarbeitende auf Newen zukommen.

Vitra, Steelcase, Kinnarps: Wie Möbelhersteller Refurbishing in ihr Portfolio integrieren

Auch Möbelhersteller haben das Thema längst aufgegriffen und zeigen, dass sich Nachhaltigkeit und Markenqualität nicht ausschließen. Beim Schweizer Möbelunternehmen Vitra etwa sind Maßnahmen zur Verlängerung der Nutzungsdauer von Büromöbeln in ein strukturiertes Rücknahme- und Aufarbeitungsmodell eingebettet. Mit dem „Vitra Circle for Contract“ hat das Unternehmen ein zirkuläres Leistungsportfolio für Geschäftskunden entwickelt. Dazu gehören verschiedene Bausteine – von Reparatur und optischer Aufbereitung über Rücknahme und Ankauf bis zur erneuten Vermarktung aufgearbeiteter Produkte. Das Sortiment an verfügbaren aufbereiteten Möbeln umfasst mehrere tausend Bestandsmöbel.

Bei der Aufarbeitung werden unter anderem Aluminiumteile aufpoliert und geschliffen und alte Bezüge gegen neue in Wunschstoff und -farbe ausgetauscht. „Damit entstehen neuwertige Möbel aus dem Bestand heraus, die beispielsweise in ein abgeändertes Farbkonzept passen“, erklärt Rolf Keller, Head of Circularity bei Vitra. „Die Stühle, die wir ins Vitra-Werk zurückholen, sind nicht selten 40 bis 50 Jahre alt – nach der Aufbereitung durch

unsere Spezialisten sehen sie fast wie neu aus und erhalten, je nach Produkt, bis zu zehn Jahre Garantie.“ Vitra sieht dabei sowohl wirtschaftliche als auch ökologische Vorteile: „Da der Großteil des CO₂-Fußabdrucks unserer Produkte im Material verankert ist – der Transport schlägt deutlich geringer zu Buche – und durch den Wiedereinsatz keine erneute Produktion angestoßen wird, sehen wir typischerweise CO₂-Einsparungen zwischen 60 bis 90 Prozent gegenüber dem jeweiligen Neuprodukt“, sagt Keller. Die aufgearbeiteten Produkte sind im Schnitt 15 bis 25 Prozent günstiger als Neumöbel. Entsprechend wächst auch die Nachfrage kontinuierlich.

Ähnlich aufgestellt ist der Büromöbelhersteller Steelcase. Das Unternehmen kauft gebrauchte Möbel der eigenen Marke zurück, bereitet sie auf und vermarktet sie anschließend über eine eigene Plattform als Second-Hand-Produkte. Im Werk im französischen Sarrebourg werden gebrauchte Bürostühle vollständig zerlegt, geprüft und bei Bedarf mit neuen Komponenten wie Sitz, Rückenlehne oder Rollen ausgestattet. „So können wir auf diese Stühle wieder fünf Jahre Garantie geben“, sagt Anna Rutz, Sustainability Manager EMEA bei Steelcase. Auch der schwedische Hersteller Kinnarps verfolgt einen Kreislaufansatz, der auf eine möglichst lange Nutzungsdauer ausgerichtet ist. Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre bestehenden Möbel reinigen, reparieren, aufarbeiten oder modernisieren zu lassen, um sie weiterzuverwenden, statt sie zu ersetzen. Ergänzt wird dieses Angebot durch aufgearbeitete Möbel, die von Kinnarps über einen eigenen Vertriebskanal erneut auf den Markt gebracht werden.

Nachhaltigkeit als Recruitingargument

Bleibt für HR die Frage, inwieweit sich Nachhaltigkeit auch auf die Arbeitgeberattraktivität auszahlt. Yvonne Zwick, die Vorsitzende von BAUM e.V., einem gemeinnützigen Unternehmensnetzwerk für nachhaltiges Wirtschaften, sieht Nachhaltigkeitsmaßnahmen als klaren Vorteil im Recruiting. Entscheidend sei dabei, dass die Maßnahmen glaubwürdig, sichtbar und im Alltag erlebbar sind. „In Zeiten des demografischen Wandels ist Engagement für Nachhaltigkeit ein Faktor, mit dem Arbeitgeber auf sich aufmerksam machen können“, sagt Zwick. In



MASCHA DINTER ist freie Journalistin mit den Themenschwerpunkten Arbeitswelt, HR und berufliche Bildung.

den letzten Jahren habe das Bewusstsein für globale Herausforderungen, Klima- und Umweltschutz, Gerechtigkeitsthemen und Fragen gesellschaftlichen Zusammenhalts in der Bevölkerung stark zugenommen. Doch wie kommuniziert man solche Maßnahmen glaubwürdig, ohne den Verdacht des Greenwashings zu wecken? Zwick rät: „Unternehmen, die sich auf Refurbishing spezialisiert haben, können mit einer datenbasierten Öko- und Sozialbilanz ihr Engagement für Ressourcenschutz, Kreislaufwirtschaft und inklusive Arbeitsplätze konkret belegen – auch in CSRD- und ESG-Reports.“ Doch, so Zwick, um Mitarbeitende für nachhaltige Beschaffungs- und Mobilitätskonzepte zu gewinnen, reiche interne Kommunikation allein nicht aus. „Besser ist es noch, wenn interessierte Mitarbeitende etwa in Nachhaltigkeitsteams die Entwicklung der Konzepte mitgestalten können. Aktive Einbindung motiviert, trägt zur Transparenz bei und stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen.“

Gebrauchträder und Refurbished IT: Weitere Bausteine für nachhaltige HR-Angebote

Refurbishing endet nicht beim Mobiliar. Eine weitere Möglichkeit ist das Leasing gebrauchter Fahrräder. Bei diesem Modell leasen Beschäftigte über ihren Arbeitgeber ein bereits genutztes und professionell aufbereitetes Fahrrad oder E-Bike zu vergünstigten Konditionen. Bei Businessbike, einem der führenden deutschen Anbieter für Dienstrad-Leasing, der inzwischen auch Gebrauchträder anbietet, handelt es sich dabei um Rückläufer, die nach Ablauf der Leasingzeit nicht übernommen wurden. Vor der erneuten

Vergabe werden die Räder fachgerecht gewartet. „Ziel ist immer, dass jedes Refurbished Bike technisch einwandfrei und sicher im Leasing eingesetzt werden kann – auch wenn es optisch leichte Gebrauchsspuren geben kann“, sagt Stefan Page, Geschäftsführer von Businessbike.

Steuerliche Unterschiede gegenüber dem klassischen Neurad-Leasing ergeben sich nicht. „Insbesondere für CSRD-bezichtigte Unternehmen kann das Refurbished Leasing aber eine relevante Ergänzung darstellen“, sagt Page. Da sich durch die Wiederverwendung der Lebenszyklus der Räder verlängert, lässt sich das Modell im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung als Maßnahme der Kreislaufwirtschaft ausweisen. Für Beschäftigte ist es vor allem aus finanzieller Sicht attraktiv: Die Leasingraten sind niedriger und der Übernahmewert liegt laut Page in der Regel bei nur zehn Prozent des ursprünglichen Kaufpreises, bei Neurädern betrage er meist rund 18 Prozent. „Damit wird Dienstradleasing auch für kostenbewusstere beziehungsweise einkommenssensiblere Beschäftigte interessant, die sich bislang möglicherweise kein Leasingrad leisten hätten.“

Auch bei IT-Geräten gewinnt Refurbishing an Bedeutung. „Dabei geht es nicht nur um Reparatur, sondern um ein breiteres Ökosystem aus Wiederverwendung, professioneller Aufbereitung, Remanufacturing und zirkulären Geschäftsmodellen“, sagt Leonie Kahl, Nachhaltigkeits- und Umweltexpertin beim Branchenverband Bitkom. „Gerade bei IT-Geräten gilt: Je länger sie zuverlässig und sicher genutzt werden können, desto besser ist in der Regel ihre Umweltbilanz.“ Das Einsparpotenzial ist erheblich, da ein großer Teil der Umweltwirkung bereits vor der Nutzung entsteht. In der Praxis bleibt der Einsatz jedoch begrenzt. Laut Bitkom nutzen derzeit nur rund 16 Prozent der Unternehmen in Deutschland Refurbished IT, obwohl viele grundsätzlich offen dafür sind. „Das Interesse wächst, aber der Einsatz kommt in der Breite erst langsam voran“, sagt Kahl. Neben wirtschaftlichen Aspekten sind vor allem Qualität und Datensicherheit entscheidende Kriterien.

„Viele Vorbehalte gegenüber Gebrauchtgeräten beruhen auf der Vorstellung, sie seien weniger leistungsfähig oder weniger zuverlässig als Neugeräte“, sagt Dr. Markus Hiebel vom Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik

Wer Ressourcen konsequent länger nutzt, verbindet ökologische Verantwortung mit wirtschaftlichem Handeln.

Umsicht. „Professionell wiederverwendete oder aufbereitete Geräte werden jedoch technisch geprüft, gereinigt und mit neuer Software bespielt. Bei Bedarf werden Verschleißteile wie Akkus oder Displays erneuert.“ Im Büroalltag seien sie kaum von Neugeräten zu unterscheiden. Eine im Herbst 2025 veröffentlichte Studie des Fraunhofer Instituts „Umsicht zum Recycling von IT-Geräten“ belegt zudem: Mitarbeitende leisten mit der Nutzung solcher Geräte einen messbaren Beitrag zu den Klimazielen des Unternehmens, ohne wirkliche Komforteinbußen hinnehmen zu müssen.

Wer wiederaufbereitete IT-Geräte kaufen möchte, sollte laut Kahl auf die üblichen Merkmale seriöser Händler achten. Dazu gehören transparente Angaben zu Zustand, Akku, Alter, Ausstattung und Aufbereitungsprozessen. „Seriöse Anbieter machen transparent, welche Prüf- und Reparaturschritte ein Gerät durchlaufen hat, bieten belastbare Service- und Rück-

nahmeprozesse und können im besten Fall auch Nachhaltigkeitsinformationen bereitstellen“, sagt die Expertin. Ähnlich wie bei Büromöbeln haben inzwischen viele Hersteller von IT-Geräten neben Neuware auch eine eigene Refurbished-Sparte.

Der Rahmen stimmt – jetzt sind die Unternehmen gefragt

Dafür, dass sich die Nutzung von wiederaufbereiteten IT-Geräten in deutschen Unternehmen bislang nicht flächendeckend durchgesetzt hat, sieht Hiebel mehrere Gründe: „In vielen Unternehmen sind Beschaffung und IT-Betrieb auf Neugeräte und kurze Refresh-Zyklen ausgerichtet. Leasingmodelle, Herstellersupport und interne Richtlinien bevorzugen oft den regelmäßigen Austausch statt der Verlängerung der Lebensdauer.“ Hinzu kämen kulturelle Faktoren wie der Anspruch an „State-of-the-Art“-Hardware sowie die Sorge vor geringerer Leistung oder eingeschränkter Sicherheit. Auch die raschen Innovationszyklen in der IT-Branche wirken zusätzlich beschleunigend auf Austauschprozesse.

Dabei wächst der regulatorische Druck in Richtung Kreislaufwirtschaft. Die Europäische Union treibt die Entwicklung mit dem „Circular Economy Action Plan“ (CEAP), der neuen Ökodesign-Verordnung (ESPR) für nachhaltige Produkte und Recyclingquoten für Elektronikgeräte (WEEE-Richtlinie) voran. In Deutschland spielt die Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS) eine zentrale Rolle. Anfang Juni hat die Bundesregierung ein Aktionsprogramm zu deren Umsetzung beschlossen. Damit soll Deutschland unabhängiger von Rohstoffimporten werden, die Abfallmenge soll sinken und die Wirtschaft soll wettbewerbsfähiger werden.

Die Botschaft für Personalverantwortliche: Ob Bürostuhl, Notebook oder Dienstrad – Nachhaltigkeit wird nicht erst im ESG-Bericht sichtbar, sondern im Arbeitsalltag. Wer Ressourcen konsequent länger nutzt, statt sie vorschnell zu ersetzen, verbindet ökologische Verantwortung mit wirtschaftlichem Handeln. Gerade für HR ist das eine Chance, die Arbeitgeberattraktivität durch konkrete Maßnahmen statt durch bloße Versprechen zu stärken. Wer verantwortungsvoll mit Ressourcen umgeht und dies nachvollziehbar kommuniziert, stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens – nach innen wie außen. ■



Eine für alles

Im Mittelstand sind die finanziellen Mittel oft begrenzt. Doch auch kleine Personalabteilungen müssen nicht auf umfassende HR-Tech-Anwendungen verzichten. Der Markt für HCM-Software bietet auch für diesen Sektor passende Lösungen.

Von Nicola de Paoli

● Der Bedarf nach vorausschauender Personalplanung und einer strategischen Mitarbeiterbindung wird für HCM-Anbieter zum Umsatztreiber. „Unsere Kunden suchen aktuell verstärkt nach Fachkräften oder wollen ihre guten Fachkräfte halten“, sagt Oliver Rozić, Vice President Product Engineering beim Softwareanbieter Sage. Viele Unternehmen hätten erkannt, dass es Nachholbedarf bei der Personalplanung gebe und seien nun auf der Suche nach entsprechenden Software-Anwendungen: „Das ist ein Markt, der wächst. Vor allem die Bereiche Talentmanagement und Recruiting legen sehr stark zu.“ Sage bietet mit Sage HR eine cloudbasierte HR-Plattform für kleine und wachsende Unternehmen und Organisationen mit fünf bis 50 Mitarbeitenden an.

Der deutsche Markt für HCM-Lösungen ist in Bewegung geraten. Ein Grund ist unter anderem die Suche vieler mittelständischer Unternehmen nach passenden Lösungen für ihr Personalmanagement. So erwartet beispielsweise der Anbieter Isgus, dass sich der Markt für Human Capital Management-Software in den kommenden zwölf Monaten dynamisch weiterentwickeln wird. Es gebe dabei einen klaren Trend hin zu integrierten Workforce Management Lösungen, bei denen HR-Management, Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung und Employee-Self-Services in einer gemeinsamen Systemlandschaft zusammengeführt werden, heißt es auf Anfrage: „Ziel ist es, Datensilos zu vermeiden und Prozesse über Abteilungsgrenzen hinweg effizient zu vernetzen.“

Der Bedarf ist groß: Die Unternehmen sehen in den HR Tech-Anwendungen ein Mittel, um ihre Personalabteilungen effizienter aufzustellen und sich damit nicht zuletzt auch gegen schlechte Konjunkturdaten, geopolitische Krisen und einen hohen Wettbewerbsdruck in der Wirtschaft zu stemmen.

Markt für HCM-Software entwickelt sich dynamisch

„HR-Abteilungen stehen unter hohem Druck, Prozesse zu vereinfachen, Routineaufgaben zu automatisieren und sich stärker auf strategische Personalthemen zu konzentrieren“, heißt es bei Isgus. Besonders gefragt seien Lösungen für die digitale Personalakte, das Dokumentenmanagement sowie strukturierte Prozesse

rund um die Personalverwaltung und die Mitarbeiterbetreuung. Isgus hat das Zeus HR-Management-System auf den Markt gebracht, das den Übergang von manuellen Insellösungen zu einem vollständig integrierten, cloudbasierten Workflow liefert. Als Teil der ISGUS Cloud mit eigenem Rechenzentrum bietet die Lösung eine Umgebung, in der Onboarding, laufende Verwaltung und Offboarding in einer zentralen digitalen Akte zusammenlaufen.

Human Capital Management als strategischer Erfolgsfaktor

Deutschland zählt für viele HCM-Anbieter zu den wichtigsten Wachstumsmärkten in Europa. Als wesentliche Treiber werden von Branchenkennern der allgemeine Fachkräftemangel, der demografische Wandel und die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt genannt. Zu den führenden Anbietern gehören SAP, Oracle und Workday. Allerdings sind die finanziellen Mittel vielerorts begrenzt, und dabei ist es gerade für kleine und mittelständische Firmen schwierig, mit der Erwartungshaltung neuer Mitarbeitender beispielsweise beim Onboarding und den komplexen, regulatorischen Anforderungen der modernen Arbeitswelt Schritt zu halten.

Eine integrierte Lösung für alle HCM-Prozesse

Der HR-Software-Anbieter Dayforce richtet sich mit seinen Tools für Personalwesen, Payroll und Personalmanagement an Unternehmen ab rund 100 Mitarbeitende. Tobias Goers, Country Manager DACH beim HR-Softwareunternehmen Dayforce, sieht ein verändertes Kundenverhalten: „HCM verabschiedet sich immer mehr von Wohlfühlthemen wie Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit“, sagt er. Es gehe stattdessen um Kosteneffizienz und Produktivitätssteigerung. „Diese Entwicklung sehen wir über alle Branchen hinweg. Wenn ich etwas investiere, dann muss es sich lohnen, für die Mitarbeitenden und auch finanziell für das Unternehmen.“

Dayforce legt einen Fokus auf Unternehmen mit einem hohen Anteil gewerblicher Beschäftigter. „Für die Unternehmen in einem harten Wettbewerbsumfeld steht viel auf dem Spiel: „Ich muss Umsatz generieren in der Einzelhandels-Filiale, und in der Logistik muss ich Pakete packen und zügig

ausliefern, und das zu den besten Kosten-effizienzen. Das schaffe ich nur, wenn ich die richtige Datenbasis für das Workforce Management und die Einsatzplanung habe“, sagt Goers.

Besonders in Deutschland beobachtet das Unternehmen eine steigende Nachfrage nach integrierten HR- und Payroll-Lösungen, die Prozesse durchgängig auf einer Plattform abbilden. Dayforce verfolgt dabei einen ganzheitlichen Ansatz und bindet alle Mitarbeitergruppen auf einer gemeinsamen Plattform ein – vom White-Collar-Mitarbeitenden im Büro bis zum Blue-Collar-Beschäftigten im operativen Bereich. Auf diese Weise sollen die Personalprozesse über alle Bereiche hinweg harmonisiert werden.

Eine zentrale Rolle spielt auch die mobile Nutzung. Über die Dayforce-App erhalten Mitarbeitende jederzeit Zugriff auf relevante Informationen und Prozesse, unabhängig davon, ob sie an einem Schreibtisch arbeiten oder in der Produktion, Logistik, im Handel oder im Außendienst tätig sind. Dies fördert die Akzeptanz der Lösung über alle Mitarbeitergruppen hinweg und stärkt die Einbindung der gesamten Belegschaft.

Datenbasiert planen und mittels KI entscheiden

Zwar sind die Vorbehalte und Unsicherheiten gerade bei vielen mittelständischen Unternehmen gegenüber KI im Hinblick auf Themen wie Datenschutz, Datensicherheit und Transparenz noch groß. Für die Optimierung von HCM-Software kommt bei den Anbietern dennoch zusehends auch KI zum Einsatz.

Insbesondere bei datenintensiven und administrativen Aufgaben bieten KI-basierte Technologien aus Sicht der HR-Software-Anbieter großes Potenzial, Prozesse zu unterstützen und Informationen schneller verfügbar zu machen. KI könne beispielsweise eingesetzt werden, um Mitarbeitende für individuelle Weiterbildungs- oder Fördermaßnahmen vorzuschlagen, sagt Rozić vom HR-Software-Anbieter Sage. Die Umsetzung und Auswahl müsse sonst manuell erfolgen: „Daher haben die Firmen Interesse an automatisierten Systemen.“ KI werde in Zukunft außerdem eine besonders große Rolle bei Fluktuationsprognosen spielen. Mithilfe von KI ließen sich Hinweise ableiten, die auf Fluktuationsrisiken hindeu-

ten. Dazu zählten beispielsweise ständiges Zuspätkommen oder mangelnde Zielerreichung. „Alle diese Dinge kann die KI zusammenführen“, sagt Rozić. „So zeigt sich dann, wenn die Zeichen auf Alarm stehen und die Indikatoren in Form von Kennzahlen eine klare Sprache sprechen.“

HCM als Führungsthema

Gleichzeitig lassen sich auch Führungsthemen aus den HCM-Systemen ableiten. Aufgrund von Daten ist beispielsweise erkennbar, wie oft Mitarbeitergespräche abgehalten werden. Kämen diese zu kurz, müsste das nicht immer nur am Mitarbei-

tenden liegen, sagt Rozić: „Das kann auch ein Indikator dafür sein, dass sich die Führungskraft nicht ausreichend um einzelne Mitarbeitende kümmert.“

Aus den gesammelten Frühindikatoren ließen sich dann entsprechende Maßnahmen und Veränderungsvorschläge wie beispielsweise Benefits oder eine Weiterbildungsmaßnahme ableiten. Für die vorhandene Belegschaft müsste das Talentmanagement neu gedacht werden, sagt Rozić: „Ich will meine Mitarbeitenden ja halten, fördern und weiterentwickeln.“ Sage HR unterstützt Unternehmen bei der Schichtplanung, der Durchführung von Recruiting-Prozessen sowie der

Entwicklung von Mitarbeitenden durch Funktionen für Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche. Dank des modularen Aufbaus können Unternehmen genau die Funktionen nutzen, die sie aktuell benötigen, und den Umfang bei Bedarf flexibel erweitern.

Integrierte KI-Agenten für die HCM-Prozesse

Bei Dayforce kommt auch eine Agentic KI zum Einsatz. Sie kann für die Schichtplanung und das Talent Management genutzt werden. So lassen sich mithilfe von KI Learning-Tools selbst bauen, sagt Tobias Goers von Dayforce: „Anhand der firmeneigenen Homepage kann durch KI innerhalb weniger Minuten ein Training, beispielsweise mit Multiple Choice-Fragen und Videos erstellt werden. Das hilft vor allem beim Onboarding neuer Mitarbeitender und spart immens Zeit und Geld.“ Der Dayforce-Hub ist dazu passend ein Intranet, in das alle Betriebsvereinbarungen und Richtlinien integriert wurden. Mithilfe von Self-Service-Angeboten können Mitarbeitende einfache Fragen nach Urlaubstagen oder Reisekosten-Richtlinien stellen, und sich von der KI die passende Antwort liefern lassen. Immer öfter werden herkömmliche Benutzeroberflächen durch KI-gestützte Dialogsysteme ergänzt oder ersetzt. Das Unternehmen Hansalog hat ebenfalls einen Fokus auf den mittelständischen Unternehmen. Die cloudbasierte HR-Software Vision deckt dabei sämtliche Bereiche wie Personalmanagement, Entgeltabrechnung, Bewerbermanagement und nicht zuletzt die Zeitwirtschaft auf einer Benutzeroberfläche ab. Neuerdings bietet Hansalog passend dazu erstmals eine integrierte KI-Assistentin, die Nutzer im Umgang mit der Software begleitet. ■■■



NICOLA DE PAOLI ist Wirtschaftsredakteurin beim Personalmagazin. Sie schreibt über die Themen HR-Software, Transformation und moderne Arbeitswelt.

Aktuelle HCM-Lösungen

Sage HR – Für den Mittelstand

Viele kleine und mittelständische Unternehmen möchten ihre Personalarbeit digitalisieren, suchen dabei aber keine hochkomplexe HR-Lösung mit langen Einführungsprojekten und umfangreichen Konfigurationsmöglichkeiten. Genau hier setzt Sage HR an. Es handelt sich um eine cloudbasierte HR-Plattform, die Unternehmen dabei unterstützt, zentrale Personalprozesse einfach und effizient abzubilden. Eine Stärke ist die einfache Bedienbarkeit. Die Lösung bietet bewusst einen breiten Funktionsumfang, ohne Anwender mit unnötiger Komplexität zu überfordern. Dadurch können Mitarbeitende, Führungskräfte und Personalverantwortliche viele Prozesse ohne umfangreiche Schulungen nutzen. Sage HR kann je nach Anforderung auch in größeren Einheiten genutzt werden.

Dayforce HCM Full-Suite – KI-Agenten und gewerblicher Sektor

Dayforce vereint zentrale HR-Prozesse auf einer einzigen Plattform mit gemeinsamer Datenbasis – von der Stammdatenverwaltung über Talent Management und Workforce Management bis hin zur Entgeltabrechnung auf lokaler und globaler Ebene. Für den deutschen Markt steht dabei eine speziell entwickelte Payroll-Lösung zur Verfügung. Darüber hinaus setzt Dayforce auf Agentic AI. Die KI kann administrative Tätigkeiten automatisieren, relevante Informationen bereitstellen und fundierte Handlungsempfehlungen liefern, etwa bei der Personaleinsatzplanung, der Talententwicklung oder der Beantwortung von Mitarbeiteranfragen. Durch den direkten Zugriff auf die Daten der Dayforce-Plattform liefert Agentic AI kontextbezogene und personalisierte Unterstützung in Echtzeit. So werden Mitarbeitende und Führungskräfte entlastet, Prozesse effizienter gestaltet und Freiräume für wertschöpfende Aufgaben geschaffen.

ZEUS HR-Management von Isgus – Modulare Systeme

Die Software Zeus HR-Management von Isgus unterstützt Unternehmen dabei, Personalinformationen zentral zu verwalten, Prozesse zu digitalisieren und administrative Aufgaben zu automatisieren: von der digitalen Personalakte über das Dokumentenmanagement bis hin zu Aufgaben- und Prozessmanagement. Durch standardisierte Workflows, transparente Prozesse und eine zentrale Datenbasis reduziert Zeus den administrativen Aufwand erheblich und schafft Freiräume für wertschöpfende HR-Aufgaben. Als Bestandteil des modularen Workforce Managements lässt sich die Lösung nahtlos mit Zeiterfassung, Personaleinsatzplanung und weiteren Modulen kombinieren und wächst flexibel mit den Anforderungen eines Unternehmens.

Fachwissen in einer modernen digitalen Bibliothek



Mehr Infos
und die
Gesamttitelliste
der eLibrary

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Eine Marke von **HAUFE**

Die eLibrary von Schäffer-Poeschel und Haufe

- Ihr Unternehmen erhält Zugriff auf über 1.000 Fachbücher – flexibel, ortsunabhängig und jederzeit verfügbar
- Ihre Mitarbeitenden profitieren von hochwertigem Fachwissen auf Abruf
- Die E-Books können vollständig oder kapitelweise heruntergeladen und auch offline genutzt werden – ideal für unterwegs oder im Homeoffice

Sie möchten mehr über die »Schäffer-Poeschel eLibrary« erfahren oder ein individuelles Angebot erhalten?

Wir freuen uns auf Ihre Anfrage:
Christine Kaiser und Heiner Huß
Telefon: +49 89 90 40 98 02
E-Mail: elibrary@schaeffer-poeschel.de



Wenn KI-Tools zur Compliance- Falle werden

Wer KI in der Personalabteilung einführt oder Mitarbeitende einfach nutzen lässt, handelt sich unbemerkt eine neue Pflicht ein: Zu erkennen, welcher Einsatz harmlos bleibt und welcher in der Hochrisiko-Klasse liegt. Warum es nicht reicht, ein KI-Tool nur freizugeben und die Mitarbeitenden darin zu unterweisen.

Von Stefan Müller

● Ein Szenario aus dem alltäglichen HR-Wahnsinn. Auf eine Stelle kommen 200 Bewerbungen. Mit einseitigen Anschreiben, mehrseitigen Lebensläufen und weiteren Nachweisen. Niemand hat die Zeit, das alles zu lesen. Also lädt jemand die Lebensläufe in Microsoft Copilot und lässt sie mit der Ausschreibung abgleichen. Die KI schlägt die zehn stärksten Kandidaten vor, genau diese zehn werden eingeladen. Modern, schnell, entlastend. So ist doch KI gedacht, oder?

Trotz dieser gigantischen Zeiteinsparung betreibt dieses Unternehmen jetzt ein Hochrisiko-KI-System im Sinne des EU AI Act. Mit allem, was dazu gehört. Was die meisten übersehen: Ausgelöst hat die Falle nicht das Tool, sondern die Art, wie es benutzt wurde. Der Anwendungsfall bestimmt über das Risiko. Diese eine Unterscheidung ist im Personalbereich der ganze Knackpunkt. Sie erklärt auch, warum es nicht reicht, ein KI-Tool nur freizugeben und die Mitarbeitenden darin zu unterweisen. Es braucht noch wesentlich mehr.

Warum es HR härter trifft als andere Bereiche

Der AI Act stuft Künstliche Intelligenz nicht pauschal ein. Entscheidend ist vielmehr der Einsatzzweck. Acht Felder hat der EU-Gesetzgeber als besonders sensibel unterstrichen, und das Personalwesen ist eines davon. Anhang III der Verordnung nennt konkret KI-Systeme, die bei der Personalauswahl mitwirken, Bewerber bewerten oder bei Beförderung und Kündigung eine Rolle spielen. HR landet damit in der gleichen Gewichtsklasse wie Strafverfolgung, Kreditvergabe und kritische Infrastruktur.

Das ist gut so. Denn an einer Bewerbung hängt, wer den Job bekommt. Für den Menschen dahinter geht es um Arbeit, Einkommen und die Existenz. Es ist gut, dass der Gesetzgeber hier ganz genau hinschaut. Schließlich will er verhindern, dass eine Maschine intransparent, benachteiligend oder schlicht falsch über Lebensläufe richtet.

Für Sie heißt das konkret: Der Kollege im Marketing tippt bedenkenlos Textentwürfe in ChatGPT. Sie greifen im Recruiting zum selben Tool und stehen plötzlich in der höchsten Risikoklasse, mit allem, was das an Verpflichtungen mit sich bringt. Gleiche Software, ganz anderer rechtlicher Rahmen. Kaum eine Abteilung hat so viele alltägliche Anwendungsfälle, die in Anhang III fallen, wie die Personalabteilung. KI steckt heute im ganzen Prozess, vom ersten Entwurf der Ausschreibung bis zur personalisierten Absage nach dem Gespräch. Und an einigen dieser Stationen ist die Hochrisiko-Schwelle näher, als die meisten ahnen.

Die unsichtbare Doppelbelastung

Kommt diese Verantwortung zur Unzeit? Definitiv, ja. Personalabteilungen stehen ohnehin unter hohem Druck, und zwar von mehreren Seiten. Der demografische Wandel leert die Bewerber-Pipelines. HR soll strategischer werden, mehr leisten und sichtbarer sein. Die Budgets dagegen bleiben knapp. Die Erwartungen jedoch, endlich KI einzusetzen und effizienter zu werden, steigen.

In genau diese Gemengelage platzt nun eine weitere Aufgabe: KI im Tagesgeschäft rechtssicher einzuordnen. Nicht nur aus der Perspektive der DSGVO. Wer KI einführt, um Luft zu schaffen, handelt sich damit unbemerkt eine neue Pflicht ein: Zu erkennen, welcher Einsatz harmlos bleibt und welcher in der Hochrisiko-Klasse liegt. Der AI Act verlangt, dass Mitarbeitende die Möglichkeiten

KI steckt heute oftmals im gesamten Bewerbungsprozess – von der Ausschreibung bis zur personalisierten Absage.

und Grenzen der Werkzeuge verstehen, mit denen sie arbeiten. Das wird oft falsch verstanden. Es geht dabei selbstverständlich auch um die einzelnen Funktionen. Vor allem aber ist damit das Zusammenspiel dieser Funktionen mit dem rechtlichen Rahmen gemeint. Dazu kommt ein Effekt, den ich in Schulungen ständig erlebe: Schatten-KI. Die Leute nutzen ChatGPT oder Gemini längst auf eigene Faust, weil es den Alltag leichter macht. Die Führung weiß davon oft nichts oder schaut weg. Und wenn dann jemand still und leise Bewerbungen vorsortieren lässt, steht plötzlich unter anderem ein Hochrisiko-System im Haus, von dem niemand etwas ahnt. Solange es nicht auffällt, bleibt diese Doppelbelastung unsichtbar und wirkt sich oft sogar positiv auf die Ressourcen aus. Spürbar wird sie erst, wenn ein abgelehnter Bewerber nachfragt, warum ausgerechnet er nicht eingeladen wurde. Niemand möchte dann sagen: „Weil das der Copilot so entschieden hat.“

Die Frist ist verschoben, die Pflichten sind es nicht

Natürlich sehen viele diese enorme Mehrbelastung für ihre Unternehmensführung. Da verwundert es nicht, dass Ende Juni 2026 der Digital- Omnibus vom Rat der EU gebilligt wurde. Durch die Presse und viele HR-Newsletter rauschte danach vor allem eine Botschaft: mehr Zeit. Die vollen Hochrisiko-Pflichten für eigenständige Systeme nach Anhang III greifen nicht mehr zum 2. August 2026, sondern erst zum 2. Dezember 2027. Sechzehn Monate geschenkt zum Durchatmen. Das klingt nach Entwarnung, ist aber keine. Verschoben hat sich der Stichtag, nicht der Inhalt. Risikomanagement, menschliche Aufsicht, Protokollierung, Registrierung in einer EU-Datenbank: Diese Anforderungen stehen unverändert im Gesetz. Ein paar Pflichten warten ohnehin nicht auf 2027. Viele Transparenzpflichten aus Artikel 50 gelten bereits ab August 2026; bestimmte Kennzeichnungs- und Watermarkingpflichten für KI-generierte Inhalte verschiebt der Omnibus auf den 2. Dezember 2026. Wer KI im Kontakt mit Menschen einsetzt oder mit KI-generierten Inhalten arbeitet, muss das offenlegen. Die verbotenen Praktiken gelten sowieso längst. Und wer sein System für nicht hochriskant hält, muss diese Einschätzung künftig dokumentieren und registrieren. Und

dann ist da noch der finanzielle Hebel. Im Hochrisiko-Bereich sind Bußgelder bis zu 15 Millionen Euro oder drei Prozent des weltweiten Jahresumsatzes möglich. Im Gegensatz zur KI-Kompetenz Pflicht (AI Literacy), die von vornerein nicht mit Strafen belegt war, ist hier auf Sicht fahren keine gute Idee.

Im Klartext: Die Atempause betrifft den Kalender, nicht die Verantwortung und die beginnt jetzt. Und schon in den nächsten Monaten zeigt sich, wer die gewonnene Zeit zum Aufräumen nutzt und wer sie verstreichen lässt, um Ende 2027 in Hektik zu verfallen.

Der Moment, in dem die Falle zuschnappt

Zurück zu den 200 Bewerbungen. Warum wird der harmlose Assistent hier zum Hochrisiko-System? Der Unterschied liegt in zwei Arten von KI.

Spezialisierte Bewerber-Software erkennt man leicht als Hochrisiko. Sie ist genau dafür gebaut, das Warnschild hängt quasi außen an der Packung dran. Universell einsetzbare KI-Assistenten wie ChatGPT, Copilot oder Claude kommen dagegen ohne Warnschild. Sie schreiben die Ausschreibung, formulieren Absagen, fassen Gesprächsprotokolle zusammen. Alles unkritisch. Bis Sie dieselbe KI die Bewerbungen sortieren und eine Vorauswahl treffen lassen. Sprich, bis KI einen Menschen bewertet. Genau in dem Moment, in dem sie vorentscheidet, wer eine Chance bekommt, schnappt die Falle zu. Ihr Unternehmen ist jetzt Betreiber eines Hochrisiko-Systems. Nur weil Sie einen Prompt geschrieben und Enter gedrückt haben. Diese Grenze wird oft übersehen, und zwar wegen eines hartnäckigen Irrtums. Viele denken, alles sei gut, solange am Ende ein Mensch klickt. Solange die Kollegen das Ergebnis durchwinken, passt es doch. Passt es nicht. Die menschliche Aufsicht ist im Gesetz eine Pflicht für Hochrisiko-Systeme, keine Vermeidungsstrategie von Hochrisiko. Wenn die KI rankt und der Mensch nur noch die fertige Top-Ten-Liste abnickt, bleibt es ein Hochrisiko-System. Das Nicken am Schluss ändert daran gar nichts.

Mit dem Status als Betreiber kommen handfeste Pflichten. Die Aufsicht muss durch geschulte Personen laufen, die Systemaktivität wird protokolliert und betroffene Bewerber sind zu informieren. Spätestens hier schließt sich der Kreis zum abgelehnten Kandidaten. Fragt er nach, warum die KI ihn aussortiert hat, wird die fehlende Dokumentation zur handfesten Beweislastfalle. Was als Zeitersparnis begann, endet mit Rechtfertigungsdruck und vielleicht sogar als teures KI-Abenteuer.

Der Quick Check: Hochrisiko-Fälle erkennen

Ich bin kein Jurist, sondern Praktiker. Aus der Praxis heraus reicht meist ein kurzer Selbsttest, bevor Sie ein KI-Tool im Personalbereich einsetzen. Vier Fragen, mehr braucht es nicht, um die kritischen Fälle zu enttarnen.

Trifft das System eine Entscheidung über Menschen, also Einstellung, Bewertung, Beförderung oder Kündigung? Sortiert, rankt oder filtert die KI in einem oder mehreren dieser Verfahren Personen? Bewertet sie deren Leistung oder Verhalten? Erstellt sie Profile und schließt sie damit von Daten auf Eignung, Persönlichkeit oder künftiges Verhalten? Ein einziges Ja bei einer der ersten drei Fragen heißt: Hier handelt es sich mit hoher Wahrscheinlichkeit um einen Hochrisiko-Fall. Beim Profiling nach Annex III gibt es überhaupt keinen Spielraum. Das ist immer

Hochrisiko, ohne Ausnahme. Wer diese vier Fragen ehrlich für die eigene Tool-Nutzung beantwortet, weiß hinterher ziemlich genau, wo die Personalabteilung steht. Und ehrlich gesagt überraschen dabei selten die offensichtlichen Recruiting-Systeme. Es sind die beiläufig genutzten Assistenten. Zum Beispiel eine KI, die Bewerbungsgespräche transkribiert und zusammenfasst und daraus für jeden Bewerber einen „Fit-Score“ errechnet. Klingt nach harmloser Fleißarbeit. Ist aber eine Bewertung von Menschen und damit ein klarer Kandidat für die Hochrisiko-Klasse.

Wie Sie KI nutzen, ohne in die Falle zu tappen

Die gute Nachricht: KI kann Sie in der Personalarbeit dennoch kräftig unterstützen. Sie müssen sie nur richtig einbauen. Der Schlüssel ist eine saubere Trennung von Vorbereitung und Entscheidung. Die Bewertung durch KI ist das Gefährliche. Hier müssen wir uns in Acht nehmen. Die Filterkriterien für Anhang III des EU AI Acts sagen genau das.

Ein Beispiel, das funktioniert: Der Bewerber lädt seine Unterlagen hoch. Die klar erkennbare KI auf der Website zieht die relevanten Angaben aus den Unterlagen heraus und legt sie strukturiert in einem Formular ab. Der Bewerber sieht diese Daten, korrigiert sie bei Bedarf und schickt sie mit seinen Nachweisen ab. Wer am Ende eingeladen wird, entscheidet danach ein Mensch. Ohne KI-Ranking. Einfach nur dadurch, dass die sauber aufbereiteten Angaben der Bewerber traditionell gefiltert werden.

Damit zielen Sie auf die sogenannte Vorbereitungs-Ausnahme. Eine KI, die nur eng umgrenzte, vorbereitende Aufgaben übernimmt und keine Menschen bewertet, fällt aus dem Hochrisiko-Regime heraus. Reine Lebenslauf-Parser führt die EU-Kommission in ihren Leitlinien sogar ausdrücklich als Beispiel an. Aus dem regulatorischen Schwergewicht wird ein spürbar leichteres System.

Ein Freifahrtschein ist das aber nicht. Je nach Rolle im System, insbesondere als Anbieter oder öffentlicher Betreiber, können Dokumentations-, Registrierungs- und Informationspflichten greifen. Und die Grenze bleibt hart. Sobald die KI anfängt zu bewerten, zu ranken oder Profile zu bilden, sind Sie zurück im Hochrisiko-Bereich. Auch wenn Sie nur die besten Absichten haben.

Der wichtigste Baustein für Ihr Team in Zukunft: KI-Know-how. Ihr Team muss wissen, wo diese rote Linie im Daily Business verläuft. Nicht als in zehn Minuten durchgeklicktes E-Learning, sondern als echtes, praktisches Gespür dafür, wann aus einem Assistenten ein regulierungspflichtiges System wird. Genau diese Kompetenz verlangt der AI Act. Der Digital Omnibus hat Ihnen Zeit geschenkt. Aber geschenkte Zeit hilft nur denen, die sie nutzen. Die Falle wartet nicht bis Dezember 2027. Sie schnappt in dem Moment zu, in dem Sie die KI entscheiden lassen. Wer den Unterschied zwischen Werkzeug und Einsatz begriffen hat, nutzt KI im Personalwesen souverän und wirksam. Alle anderen tappen hinein, ohne es zu merken. ■■■



STEFAN MÜLLER ist Referent, Berater und Software-Entwickler für KI sowie Gründer von Stefan AI Solutions. Mit seinem Team schult er Teilnehmende aus Unternehmen zum sicheren und effizienten Einsatz von Künstlicher Intelligenz.



Der Einstieg in KI: So sieht HR-Dokumentenerstellung 2026 aus

KI wird für HR erst dann greifbar, wenn sie konkrete Prozesse verbessert. In diesem kostenlosen Online-Seminar erfahren Sie, wie intelligente Dokumentenerstellung HR-Teams bei einem der häufigsten Zeitfresser entlasten kann: Arbeitsverträge, Bescheinigungen, Zusatzvereinbarungen und Freigaben.

Jetzt Platz sichern →



Gerechtigkeit durch Gleichbehandlung



Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz hat Geburtstag. Es ist vor 20 Jahren in Kraft getreten. Ein Resümee verbunden mit einem Ausblick in die Zukunft.

● Im Arbeitsrecht – so das geflügelte Wort des großen Arbeitsrechtlers Franz Gamillscheg – ist eine Woche eine lange Zeit. 20 Jahre sind es allemal. Nicht alle Gesetze werden nahezu unverändert so alt, nicht alle erlangen eine solche rechtspraktische und rechtspolitische Bedeutung. So ist das Jubiläum des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes sicherlich Anlass genug, zurückzuschauen, aber auch nach vorne.

Heute sehen wir deutlicher als ehemals, was dieses Gesetz bewirkt. Zur Erinnerung: Den zugrunde liegenden Richtlinien stimmte Deutschland zu (damals noch Einstimmigkeitserfordernis!), weil man davon ausging, dass es damit zu keiner Änderung der Gesetzgebung kommen werde. Auch der damals noch deutlich jüngere Abgeordnete Olaf Scholz begründete das Gesetz in seiner ersten Lesung im Bundestag damit, dass ein anständiger Bürger das Gesetz gar nicht zu lesen brauche und trotzdem wisse, was zu tun sei. Ein Rechtsanwalt sei nicht erforderlich. Sie irrten sich ebenso wie sich diejenigen irrten, die den sicheren und sofortigen Untergang des Abendlands vorhersagten. Auch derer gab es nicht wenige. Was wir heute haben, ist ein Gesetz, das nicht zur Umwertung aller Werte geführt hat, aber doch deutliche Spuren im Arbeitsrecht und der Personalpraxis hinterlassen hat.

Ungerechtfertigte Ungleichbehandlung und unbillige Gleichbehandlung

Der Gesetzestext beginnt mit einer Aufzählung von Merkmalen, die gerade nicht, jedenfalls nicht ohne Weiteres, Anknüpfungspunkt für eine unterschiedliche Behandlung sein dürfen. Dabei sind die einzelnen Merkmale ganz unterschiedlich. In § 1 des Gesetzes heißt es: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“. Die einzelnen Verbote, einen Arbeitnehmenden zu benachteiligen, sind gleichförmig wie Perlen auf einer Schnur aneinandergereiht. Es ist jedoch durchaus Unterschiedliches gemeint, zwei ganz verschiedene Arten von Gleichheit werden angesprochen: Die eine ist das Verbot der ungerechtfertigten Un-

gleichbehandlung, die andere das Verbot der Gleichbehandlung, wo sie zu unbilligen Ergebnissen führt.

Das hat nichts mit unmittelbarer oder mittelbarer Diskriminierung zu tun, sondern betrifft eine ganz andere Ebene: die Unterscheidung zwischen Normanwendungsgleichheit und Ergebnisgleichheit. Zwei Beispiele können wohl am anschaulichsten verdeutlichen, was damit gemeint ist: Wenn das Gesetz ein Erbe nach gleichen Teilen unter die Kinder verteilt, ist dies formale Gleichbehandlung, und schon erscheint sie gerecht. Wenn aber nach dem schönen Satz von Anatol France die majestätische Gleichheit des Gesetzes es Arm und Reich gleichermaßen verbietet, unter Brücken zu schlafen, in den Straßen zu betteln und ihr Brot zu stehlen, dann ist dies zwar formale Gleichbehandlung, aber dennoch werden nur bestimmte Personengruppen hierdurch beeinträchtigt; das Ergebnis scheint ungerecht und Gerechtigkeit ist erst gegeben, wenn Krösus und Lazarus es gleichermaßen nicht nötig haben, in der verbotenen Weise zu handeln, wenn also die sozialen Unterschiede überwunden werden.

Ausweitung des Diskriminierungsschutzes auf sexuelle Belästigung

Auch die einzelnen Formen der Diskriminierung können ganz unterschiedlich sein. Der aktuell im Gesetzgebungsverfahren eingebrachte Entwurf zu einem zweiten Gesetz zur Änderung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes will den zivilrechtlichen Diskriminierungsschutz des Gesetzes auf sexuelle Belästigung ausweiten – im Arbeitsrecht gilt das schon. Den Schutz vor Belästigungen durch ein Gleichbehandlungsgebot zu realisieren, ist für das europäische Recht vor 25 Jahren recht neu gewesen. Die vorangegangenen Richtlinien gegen die Frauendiskriminierung enthielten eine solche Vorschrift nicht, und dementsprechend wurden die Diskriminierungsverbote des deutschen, französischen und englischen Rechts ehemals nicht unter Einbeziehung des Belästigungsschutzes formuliert. Wo es einen Schutz der Beschäftigten vor sexuellen Belästigungen am Arbeitsplatz gibt, wurde dieser oftmals durch eigenständige Gesetze realisiert, in Deutschland etwa durch das Beschäftigtenschutzgesetz. Bereits dies

legt den Verdacht nahe, dass das eine mit dem anderen nur wenig zu tun hat. Dies bestätigt sich durch eine intuitive Wertung: Einschüchterungen, Anfeindungen und Beleidigungen sind zu unterbinden, nicht weil sie eine Ungleichbehandlung darstellen, sondern weil es Verletzungen der Würde und des Persönlichkeitsrechts des beeinträchtigten Arbeitnehmenden sind. Dieses Handeln wird nicht dadurch akzeptabler, dass der Arbeitgeber unterschiedslos alle seine Arbeitnehmenden beleidigt. Das leuchtet unmittelbar ein, und die Struktur des Gleichbehandlungssatzes zeigt warum: Diskriminierungsverbote versuchen das Unrecht zu vermeiden, das dadurch entsteht, dass ein an sich legitimes Verhalten durch gleichheitswidrige Unterscheidung ungerecht wird: Der Vater, der seinem Sohn ein Auto zur Volljährigkeit schenkt, tut nichts Unbilliges, ebenso wie der, der sich mit bescheidenerer Gabe begnügt. Wenn ein Vater aber dem einen Sohn das Auto schenkt und dem anderen zum gleichen Anlass ein Fahrrad, dann ist dies eine Ungleichbehandlung, die unbillig erscheint. Bei der Beleidigung – wie bei jedem unangemessenen Verhalten gegenüber einem Arbeitnehmenden – braucht es jedoch nicht des Vergleichs zu anderen Arbeitnehmenden, damit die Unbilligkeit festgestellt werden kann. Das Unrecht liegt in der Handlung selbst, nicht im Vergleich zu anderen Handlungen. Eben dies ist auch der Grund, weshalb es nicht unmittelbar einleuchtet, warum ein Arbeitgeber eine unterschiedliche Behandlung erfahren soll, je nachdem, ob er seinen Arbeitnehmenden wegen seines Alters oder aber wegen anderer individueller Merkmale beleidigt, warum die abfällige Bezeichnung als Homosexueller anders zu werten ist als die beleidigende Bezugnahme auf die Nationalität des Arbeitnehmenden: In allen Fällen hat er beleidigt, und dies hat er in allen Fällen zu unterlassen.

Wertungen müssen gesellschaftlich diskutiert werden

Heute ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz Anknüpfungspunkt auch für weitergehende Rechtsprechung geworden, die rechtspolitisch umstritten bleibt. Europäische Ebene, nationaler Gesetzgeber, aber auch die Länder wirken mit. Stichwort: Entgelttransparenz. Die Umsetzung der europäischen Entgelttransparenzrichtlinie steht an und wurde dann

doch verschoben. Die Umsetzungsfrist ist im Juni fruchtlos verstrichen. Politisch ist die Einigung nicht möglich. Der Ende letzten Jahres veröffentlichte, etwas verschwurbelte Bericht der vom Bundesfamilienministerium eingesetzten Kommission zeigt deutlich, wie schwierig das ist. Man streitet insbesondere um die Angemessenheitsvermutung des Tarifvertrags. Sollen Tarifverträge daraufhin überprüft werden, ob das, was sie als gleichwertig ansehen, tatsächlich gleichwertig ist? Bislang ist das nicht der Fall. Schließlich birgt jede nachträgliche Kontrolle bestehender tariflicher Bewertungs- und Entgeltsysteme die Gefahr eines unzulässigen Eingriffs in den kollektivrechtlichen Gestaltungsspielraum der Tarifpartner. Zu Recht führt Elke Harnack als Vertreterin der Gewerkschaften in ihrem Sondervotum aus, dass die Richtlinie das Potenzial hat, „die Tarifautonomie zu stärken, sofern tarifgebundene Arbeitgeber von Erleichterungen bei der Umsetzung von Berichtspflichten, gemeinsamer Entgeltbewertung, Abhilfeverfahren und Auskunftsanspruch profitieren“ – die Privilegierung muss jedoch weiterhin auch für lediglich tarifynwendende Arbeitgeber bestehen bleiben. So wenig bürokratische Belastung wie möglich – und wenn in vielen Jahren der Europäische Gerichtshof feststellen sollte, es fehlt doch noch was, dann hat man zumindest Zeit gewonnen. Gleiches gilt für die Richtlinien über Standards der Gleichbehandlungsstellen.

Weiter noch geht man auf Landesebene. NRW steht kurz vor der Verabschiedung eines Landesantidiskriminierungsgesetzes, Berlin und Rheinland-Pfalz haben schon eines. Doch gerade die intensive Diskussion in NRW zeigt, dass die Materie sperrig bleibt. Braucht es ein solches Gesetz überhaupt? Das Gesetz will nach sei-

nem § 2 Abs. 1 LADG NRW-E ausschließlich Grundrechtsträger verpflichten, die bereits zur Gleichbehandlung nach Art. 3 GG verpflichtet sind. Mit Blick auf das Ziel, bestehende Schutzlücken des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu schließen, die insbesondere dadurch bestehen, dass staatliche Stellen nicht dem Anwendungsbereich des Bundesgesetzes unterfallen, muss man klar die Frage beantworten: Wo liegt der Mehrwert? Rassistische Diskriminierungen etwa im staatlichen Bildungsbereich sind – auch wenn sie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz nicht unterfallen – selbstredend verboten. Hierfür bedarf es keines Landesantidiskriminierungsgesetzes, welches das bereits bestehende materielle Diskriminierungsverbot aus Art. 3 Grundgesetz wiederholt. Soweit etwa mit Blick auf die europarechtlich normierten Beweiserleichterungen ein legislativer Handlungsbedarf begründet wird, ist jedoch zu berücksichtigen, dass die entsprechenden Richtlinien staatliches Handeln, anders als der Entwurf des NRW-Gesetzes, gerade nicht vollumfänglich erfassen. Der Entwurf des LADG NRW geht damit weit über das hinaus, was europarechtlich geboten wäre. Es ist politischer Handlungswille, nicht aber das Europarecht, der ein derart umfassendes Landesantidiskriminierungsgesetz hervorbringt, das weit mehr tut, als nur Schutzlücken zu schließen. Es will jedes Merkmal erfassen, nicht allein die des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Ganz unplausibel ist das nicht: Solange man sich auf eine Liste unzulässiger Diskriminierungsmerkmale beschränkt, wird es immer auch sachfremde Diskriminierungen geben, die zulässig bleiben. Die Gründe eines besonderen Diskriminierungsschutzes sind nicht naturrechtlich vorgegeben, sondern beruhen auf gesellschaftlicher Wahl. Irland kennt etwa zusätzlich noch das Verbot, wegen der Zugehörigkeit zum fahrenden Volk zu diskriminieren, Frankreich verbietet dem Arbeitgeber die Diskriminierung aufgrund der politischen Überzeugung seines Arbeitnehmenden, seines Familienstands und dessen Sitten („moers“), das niederländische Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet auch die Diskriminierung aufgrund der Nationalität. All dies sind wohl nicht minder wichtige Diskriminierungsgründe, und dennoch lässt sie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz außen vor. Die verschiedenen

besonderen Gleichheitssätze sind eine Abkehr vom allgemeinen Gleichheitsgedanken. Wer einzelne Gruppen herausgreift und sie unter einen Gleichheitsschutz stellt, den er anderen nicht gewährt, trifft eine Ungleichbehandlung, für die Gründe nicht immer zu finden sind.

Rechtfertigt kollektive Benachteiligung individuelle Bevorzugung?

Berlin nun erwägt ein Recht von Bewerbern mit Migrationshintergrund, bei grundsätzlicher Eignung ein Vorstellungsgespräch im Rahmen einer Stellenausschreibung durchsetzen zu können. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz lässt positive Maßnahmen durchaus zu, aber wo liegen die Grenzen? „In order to treat some persons equally, we must treat them differently“ ist ein berühmtes Dictum von Justice Blackmun, der damit schon vor 40 Jahren die Förderung von Schwarzen Menschen rechtfertigte. Es geht um die Zulässigkeit, und weiter noch: die Notwendigkeit von affirmativer action. „Is it fair?“, fragte Ronald Dworkin pendelnd zwischen Zweifel und Ermutigung in einem vielbeachteten Artikel zur Jahrtausendwende und befeuerte eine Debatte, die seitdem nicht an Heftigkeit verloren hat. Denn die Bevorzugung des einen, weil eine Gruppe, der er angehört, oftmals oder gar strukturell benachteiligt ist, ist immer eine Benachteiligung des anderen, der für solche strukturellen Defizite nichts kann. Die „Quotenfrau“, die dem männlichen Bewerber vorgezogen wird, eben weil sie Frau ist, profitiert von einer Bevorzugung, die nicht ihr persönlich, sondern dem Geschlecht, dem sie angehört, allgemein zukommen soll. Und der Mann muss zurücktreten, nicht wegen seiner persönlichen Bevorzugung in der Vergangenheit, sondern der Bevorzugung seines Geschlechts, die nun ausgeglichen wird. Nichts anderes gilt beim Migrationshintergrund. Wo hier die richtige Balance liegt, das haben verschiedene Rechtskreise unterschiedlich definiert: Das US-Recht erlaubt auch die Quote zu Lasten des besser qualifizierten Mannes, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz nicht. Das aber setzt die affirmative action unter den Vorbehalt einer schwer zu bestimmenden Verhältnismäßigkeit. Es muss eine individuelle Einzelfallab-



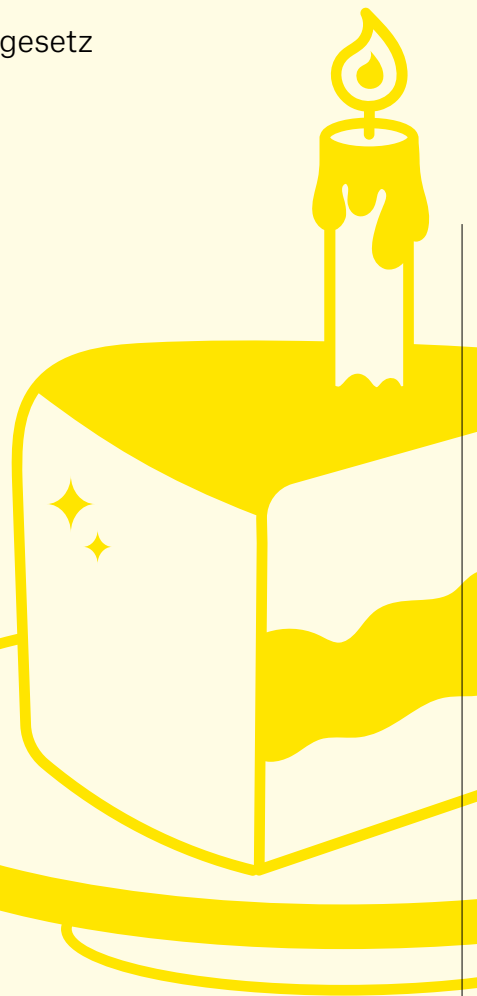
PROF. DR. GREGOR THÜSING ist Direktor des Instituts für Arbeitsrecht an der Universität Bonn und Mitglied des Deutschen Ethikrates

wägung erfolgen. Aber diese Abwägung wird von inkommensurablen Größen bestimmt, die letztlich beliebige Wertungen ermöglicht. Es ist schlichtweg objektiv nicht zu beantworten, wieviel kollektive Benachteiligung wieviel individuelle Bevorzugung rechtfertigt. Auch hier zeigt sich: Das Gesetz legt Wertungen offen, die gesellschaftlich diskutiert werden können und müssen. Und das ist gut so. Gleichheit erfordert zuweilen die Gleichbehandlung von Ungleichen oder die Ungleichbehandlung von Gleichen. Die mag nun rechtfertigungsbedürftig sein, aber eben auch der Rechtfertigung zugänglich, wenn das Ziel, das hierdurch erreicht werden kann, hinreichend schwer wiegt. Und ein solches Ziel kann die Begrenzung von Verschiedenheit der Lebensbedingungen sein, weil eben diese Verschiedenheit nur in einem bestimmten Maß akzeptiert werden kann, ohne dass es Menschen entmutigt, Gesellschaften spaltet und soziale Gruppen von der gesellschaftlichen Teilhabe faktisch ausschließt. Es geht darum, diese Rechtfertigungsgründe gesellschaftlich zu benennen, in ihrem Gewicht zu bestimmen und sie mit anderen Zielen der Gerechtigkeit – Freiheit der Personen und der Entscheidung, Wohlstand als Voraussetzung der Realisierung von Freiheit, Achtung der personalen Würde des jeweils anderen – in Einklang zu bringen.

Schutz der Menschenwürde

Was also bleibt? Rechtspolitisch mag man auch nach 20 Jahren lange über ein solches Gesetz streiten. Die einen beklagen den unverhältnismäßigen Eingriff in die Vertragsfreiheit, die anderen begrüßen den Fortschritt an Gerechtigkeit. Beide Seiten sind unverändert zu hören – nicht bei der Frage, ob es ein solches Gesetz geben soll (dieser Würfel ist eben längst gefallen), sondern wie es auszulegen ist. Diskriminierungsverbote wie die des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes wurden sicherlich nicht geschaffen, gerade um die Effizienz des Rechts zu erhöhen. Sie zielen vielmehr auf den Schutz der Menschenwürde. Dies ist ein wichtiges Anliegen, und wenn es mit den Worten des Bundesverfassungsgerichts Aufgabe des Staates ist, „für einen Ausgleich der sozialen Gegensätze und damit für eine gerechte Sozialordnung zu sorgen“, dann kann das Arbeits- und das Zivilrecht hiervon nicht ausgenommen bleiben.

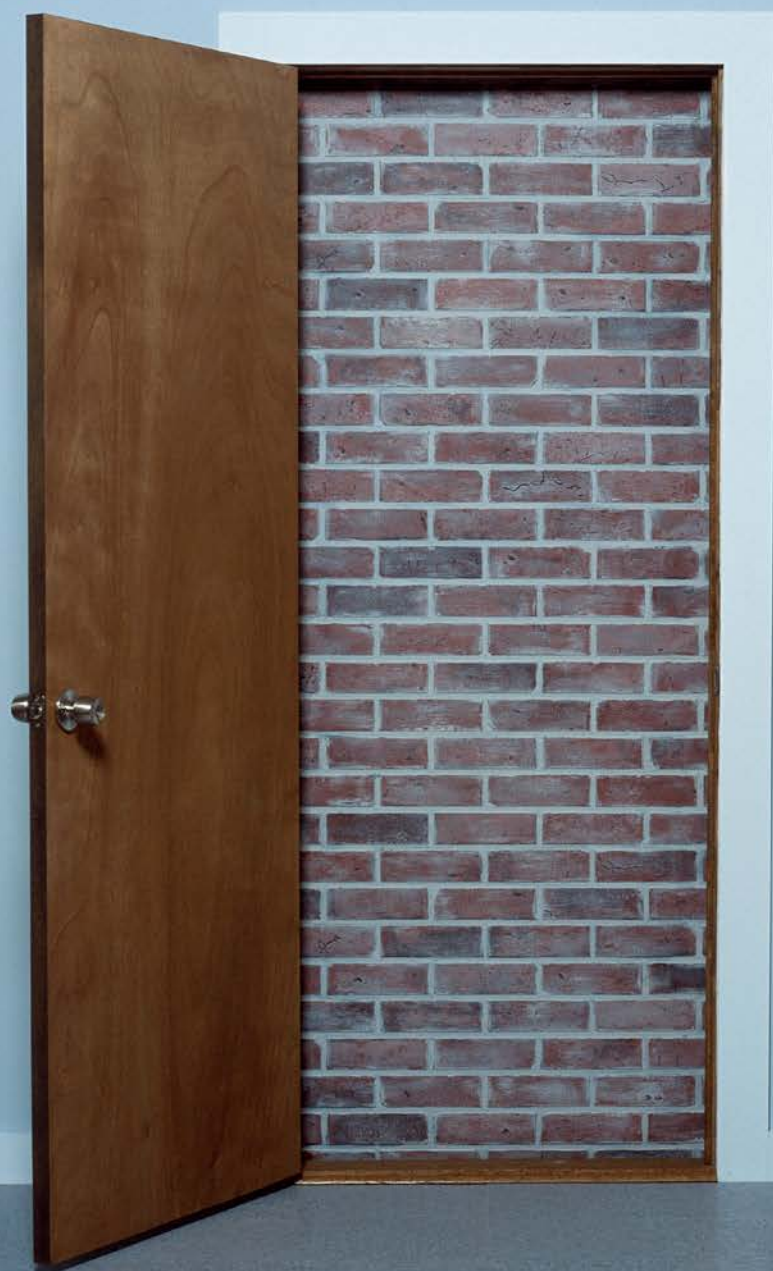
Wer einzelne Gruppen herausgreift und sie unter einen Gleichheitsschutz stellt, den er anderen nicht gewährt, trifft eine Ungleichbehandlung, für die Gründe nicht immer zu finden sind.



Dies verbietet jedoch nicht die Frage, wie weit Regelungen ineffizient und damit tendenziell wohlstandsfeindlich sind. Gerade in der aktuellen Zeit wirtschaftlicher Krise. Wenn ein Kompromiss zwischen Billigkeit und Effizienz zu suchen ist, muss klar sein, wie hoch denn der Preis eingeschränkter Wirtschaftlichkeit ist. Denn Bestandteil des Sozialstaatsprinzips und einer Garantie der Menschenwürde ist auch die Verpflichtung des Staates zur Sicherung der materiellen Existenz seiner Bürger: Die Berufsfreiheit braucht Arbeitsplätze, für das Recht zum Leben bedarf es der Nahrung, der Schutz der Wohnung setzt eine Wohnung voraus, das Eigentum hat Verfassungsrang. Daher scheinen einige Gedanken zur Effizienz arbeitsrechtlicher Diskriminierungsverbote nicht nur erlaubt, sondern auch sinnvoll. Bereits 1957 veröffentlichte Nobelpreisträger Gary Becker sein viel zitiertes Werk „The Economics of Discrimination“ und setzte damit in den USA eine Diskussion in Gang, die heute auch bei uns geführt werden muss. Wer den Diskriminierungsschutz überspannt, diskreditiert ihn und lenkt ab vom im Kern berechtigten Anliegen. Sozialpädagogischer Erziehungswille wäre ein allzu sandiges Fundament des neuen Regelwerks. Der Gesetzgeber als Erzieher ist eine reichlich ideologische Vorstellung. Er selber darf nicht unsachlich differenzieren; dass aber seine Bürger unsachlich entscheiden können, ist Bestandteil ihrer Vertragsfreiheit und im Grundsatz zu respektieren.

Kein Gesetz, wo es keines braucht

Die Gesetzgebung sollte sich zurückhalten und sich auf die tatsächlich erforderlichen Regelungen konzentrieren. Wo es keines Gesetzes bedarf, darf es kein Gesetz geben. Und selbst da, wo es eines Gesetzes bedarf, muss es gut begründet sein, allein schon um seiner Akzeptanz willen. Diskriminierungsverbote bleiben wichtig – doch neue sollten daher nur dort geschaffen werden, wo sie notwendig sind für ein gedeihliches Zusammenleben, wo eine Differenzierung Skandalon und öffentliches Ärgernis ist. Da aber braucht es sie – vielleicht heute dringender denn je. Auf die nächsten 20 Jahre! ■



Der Weg zur „neuen Selbstständigkeit“

Wenn Unternehmen externe Fachkräfte einsetzen, riskieren sie oftmals die spätere Einstufung als abhängiges Beschäftigungsverhältnis. Ein Referentenentwurf aus dem BMAS soll dies ändern. Ein Überblick zu den Plänen.

Von Greta Groffy, Christian Hoppe und Pauline Koopmann

● Die sozialversicherungsrechtliche Statusbeurteilung von freien Mitarbeitern stellt Auftraggeber und -nehmer seit Jahren vor erhebliche rechtliche und praktische Herausforderungen. Die Folgen sind gravierend: Bei abhängiger Beschäftigung ergeben sich umfassende, zwingende Beitragspflichten zur Sozialversicherung. Bei selbstständiger Tätigkeit liegt es hingegen beim Auftragnehmer, ob und wie er selbst für seine soziale Absicherung sorgt. Bei einer falschen Einschätzung drohen Unternehmen strafrechtliche Konsequenzen und Nachzahlungen samt Säumniszuschlägen. Die Koalition strebt nun mit dem am 26. März 2026 vorgelegten Referentenentwurf mehr Klarheit an. Das „Gesetz zur Erleichterung der Feststellung des Erwerbsstatus der Selbstständigkeit im Sozialversicherungsrecht“ soll eine neue, formalisierte Statusoption einführen: die sogenannte „neue Selbstständigkeit“. Die Idee ist, dass die Prüfung des Status nach vereinfachten gesetzlich vorgesehenen Kriterien (anstelle der umfassenden Einzelfallprüfung der Rechtsprechung) erfolgt. Sind diese erfüllt, zahlt der Selbstständige über den Auftraggeber

pauschaliert 10 Prozent Beitragssatz in die Rentenversicherung ein und „erkauft“ damit die „neue Selbstständigkeit“. Der Beitrag beleuchtet die Auswirkungen.

Wonach bestimmt sich eine abhängige Beschäftigung?

Beschäftigung ist nach § 7 Abs. 1 SGB IV nichtselbstständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Nach der ständigen Rechtsprechung des Bundessozialgerichts (BSG) setzt eine abhängige Beschäftigung voraus, dass der Erwerbstätige vom Arbeitgeber persönlich abhängig ist. Diese Abhängigkeit wird bei einer Tätigkeit in einem fremden Betrieb angenommen, wenn die beschäftigte Person in den Betrieb eingegliedert ist und dabei einem Weisungsrecht unterliegt, das Zeit, Dauer, Ort und Art der Ausführung umfasst.

Demgegenüber ist eine selbstständige Tätigkeit vornehmlich durch das eigene Unternehmerrisiko, das Vorhandensein einer eigenen Betriebsstätte, die Verfügungsmöglichkeit über die eigene Arbeitskraft und die im Wesentlichen frei gestaltete Tätigkeit und Arbeitszeit gekennzeichnet.

Die Entscheidung, welcher Status vorliegt, erfolgt stets im Wege einer wertenden Gesamtbetrachtung aller Umstände des Einzelfalls. Maßgeblich ist nicht die vertragliche Bezeichnung, beispielsweise als „Honorarvertrag“, sondern die tatsächliche Durchführung. Diese offene Struktur führt in der Praxis zunehmend zu erheblicher Rechtsunsicherheit, da das Ergebnis einer Statusprüfung oft kaum vorhersehbar ist. Mittlerweile ist eine Vielzahl an Einzelentscheidungen ergangen, die für weitere Unklarheit gesorgt hat. Die sozialgerichtliche Rechtsprechung der letzten Jahre hat ganze Branchen erschüttert – etwa den Bildungssektor oder die Gesundheitsbranche (Bereitschaftsärzte).

Was hat der Gesetzgeber bislang getan, um mehr Klarheit zu schaffen?

Die Forderungen nach Änderungen sind groß. Der Gesetzgeber hat bereits Versuche unternommen, dem zu begegnen, unter anderem mit dem Gesetz zur Vereinfachung des Statusfeststellungsverfahrens. Es trat zum 1. April 2022 in Kraft und sah die sogenannte Prognoseentscheidung, Gruppenfeststellung, Möglichkeit der Klärung von Dreiecksverhältnissen und eine mündliche Anhörung im Widerspruchsverfahren vor (§ 7a Abs. 4a, 4b SGB IV). Die Prognoseentscheidung ermöglicht zumindest eine Entscheidung vor Beginn der Tätigkeit und eine Gruppenfeststellung auch für mehrere Sachverhalte.

Zahlreiche Lehrtätigkeiten in Schulen und Vereinen können auf Basis der sogenannten „Herrenberg“-Rechtsprechung nicht mehr rechtssicher als selbstständige Tätigkeit durchgeführt werden. Für Lehrtätigkeiten hat der Gesetzgeber daraufhin zum 1. März 2025 den neuen § 127 SGB IV erlassen, der eine Sozialversicherungsfreiheit bis zum 1. Januar 2028 vorsieht – die sogenannte hinausgeschobene Versicherungspflicht. Voraussetzung ist, dass die Parteien zu Beginn ihrer Tätigkeit diese als selbstständige Tätigkeit betrachtet haben und der Auftragnehmer der Beitragsfreiheit zustimmt. Mittlerweile hat das BSG (Urteil vom 13.11.2025, Az. B 12 BA 2/23 R) entschieden, dass die Norm sogar rückwirkend Anwendung findet, auch auf Bescheide und Prüfzeiträume vor März 2025. Eine Abgabe der Zustim-

munterklärung ist bis zur Rechtskraft des Gerichtsverfahrens möglich. Auch für Notärzte im Rettungsdienst wurde mit § 23c SGB IV eine Sondernorm für eine Beitragsfreiheit geschaffen.

Vier neue Kriterien für eine neue Selbstständigkeit

Bislang hat der Gesetzgeber also lediglich punktuell reagiert. Der neue Gesetzentwurf soll nun die Vorgaben des Koalitionsvertrags vom 9. Mai 2025 umsetzen: Wenn beide Seiten bewusst eine selbstständige Zusammenarbeit wollen und der Auftragnehmer tatsächlich unternehmerisch handelt, soll dieser Status unter erleichterten Voraussetzungen möglich sein. Damit reagiert der Gesetzgeber auf eine Realität, in der Unternehmen externe Fachkräfte flexibler einsetzen wollen, ohne in jeder Einzelfallkonstellation eine umfassende sozialversicherungsrechtliche Gesamtwürdigung durchführen zu müssen.

Der Referentenentwurf bricht mit der mühsamen Gesamtabwägung: Nach § 7 Abs. 5 SGB IV-E soll eine Tätigkeit als selbstständig gelten, wenn vier Voraussetzungen kumulativ vorliegen:

Die neue Selbstständigkeit entsteht nicht automatisch. Sie muss geplant, geprüft, dokumentiert und fristgerecht gemeldet werden. In der Praxis entstehen neue, schwierige Abgrenzungsfragen.

1. Die Parteien müssen bei Vertragsschluss übereinstimmend von einer selbstständigen Tätigkeit ausgehen.
2. Die Tätigkeit muss typische Merkmale unternehmerischen Handelns aufweisen.
3. Für die Dauer von sechs Monaten vor Aufnahme der Tätigkeit besteht ein Vorbeschäftigungsverbot. Dies soll die Umwandlung bestehender Stellen in Scheinselbstständigkeit verhindern.
4. Der Auftraggeber muss den Beginn der Tätigkeit innerhalb von sechs Wochen der gesetzlichen Rentenversicherung melden.

Liegen diese Voraussetzungen vor, bleiben die geltenden Anhaltspunkte für das Vorliegen einer Beschäftigung – Weisungsgebundenheit und Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers – außer Betracht.

Das ist eine deutliche Abkehr von der bisherigen Dogmatik. Der Parteiwille wird stärker gewichtet als bisher, bleibt aber nicht allein maßgeblich. Hinzu kommen formalisierte Kriterien, die die Statusprüfung objektivieren sollen. Der Entwurf will damit die bisher oft mühsame Gesamtschau nicht völlig abschaffen, aber für bestimmte Fälle durch ein klarer umrissenes Modell ersetzen. Für die Praxis ist wichtig: Der Entwurf schafft keine Allzwecklösung gegen Scheinselbstständigkeit. Er eröffnet vielmehr eine neue Statusspur, die nur dann trägt, wenn alle gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind und die tatsächliche Durchführung dazu passt.

HR-Praxistipp: Zentral ist die Erkenntnis, dass die neue Selbstständigkeit nicht automatisch entsteht. Sie muss geplant, geprüft, dokumentiert und fristgerecht gemeldet werden. Ohne saubere Prozesskette verliert der Status seine Schutzwirkung.

Neue Abgrenzungsfragen tauchen auf

In der Praxis entstehen neue, schwierige Abgrenzungsfragen beispielsweise bei der Kernvoraussetzung des unternehmerischen Handelns. Der Entwurf macht hier Vorgaben, die nur auf den ersten Blick klar wirken: Unternehmerisches Handeln soll nur vorliegen, wenn der Auftragnehmer das Recht hat, eine Vertretung zu stellen und mindestens zwei von vier der folgenden Kriterien erfüllt sind: Der Unternehmer

1. hat Verlustrisiken und Gewinnchancen,
2. trägt unternehmertypische Aufwendungen,
3. ist nicht im Wesentlichen nur für einen Auftraggeber tätig,
4. tritt werbend am Markt auf.

Das Vertretungsrecht ist dabei besonders heikel. Nach dem Entwurf muss ein Recht bestehen, eine geeignete Vertretung einzusetzen. Ein Selbstständigkeitsmodell mit persönlicher Leistungspflicht im Sinne eines klassischen Arbeitnehmerersatzes passt kaum zu dieser neuen Kategorie. Unternehmen sollten deshalb prüfen, ob die gewünschte Zusammenarbeit überhaupt in ein Vertretungsmodell übersetzt werden kann.

1. Verlustrisiken und Gewinnchancen

Die bloße Übertragung unternehmerischer Risiken auf den Auftragnehmer reicht nicht aus; vielmehr muss zwingend auch die Aussicht auf einen höheren Verdienst bestehen. Verlustrisiken liegen vor, wenn der Verdienst ganz oder teilweise vom Arbeitsaufkommen oder -erfolg abhängt, das Risiko des Nichtabrufs von Leistungen besteht oder der Auftragnehmer ein

Gewährleistungsrisiko trägt. Gewinnchancen bestehen, wenn der Auftragnehmer das Verhältnis von Aufwand und Ertrag aktiv beeinflussen kann. Der Entwurf bejaht dies insbesondere bei Pauschalvergütungen, da das Kalkulationsrisiko hier beim Selbstständigen verbleibt.

2. Unternehmertypische Aufwendungen

Dieses Kriterium umfasst alle Kosten, die zur Begründung und Aufrechterhaltung einer selbstständigen Tätigkeit dienen. Hierzu zählen insbesondere Ausgaben für eigene Betriebsmittel, Räumlichkeiten, Personal, Versicherungen oder Investitionen in die künftige Marktfähigkeit, wie Fortbildungen und spezielle Software. Maßgeblich ist das zugrunde liegende Erwerbsmodell des Auftragnehmers, weshalb die Aufwendungen keinen direkten Bezug zum spezifischen Einzelauftrag aufweisen müssen. Das Merkmal ist erfüllt, sobald diese Kosten in mehr als marginalem Umfang anfallen. Ob ein handelsübliches Laptop hierfür genügt, bleibt abzuwarten.

3. Tätigkeit für mehrere Auftraggeber

Auch das Merkmal „nicht im Wesentlichen nur für einen Auftraggeber tätig“ verlangt Aufmerksamkeit. Der Entwurf orientiert sich hier in Anlehnung an § 2 Satz 1 Nr. 9 Buchst. b SGB VI an einer Einnahmenschwelle von fünf Sechsteln innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten. Wer einen Freelancer faktisch exklusiv bindet, muss sicherstellen, dass zwei andere der drei Kriterien (und das Vertretungsrecht!) vorliegen. Gerade bei langlaufenden Projektverträgen oder hochspezialisierten Einzelmandaten sollte daher früh geprüft werden, ob der Auftragnehmer die alternativen Kriterien erfüllt, namentlich Verlustrisiken trägt, Gewinnchancen hat, unternehmertypische Aufwendungen tätigt sowie werbend am Markt auftritt.

4. Werbender Marktauftritt

Ein werbender Marktauftritt soll nach dem Entwurf vorliegen, wenn der Auftragnehmer zur Akquise weiterer Aufträge aktiv am Markt erscheint, beispielsweise über eine eigene Webseite, Einträge in einschlägigen Portalen oder die Schaltung von Werbespots oder Anzeigen mit dem Ziel, weitere Aufträge zu erlangen. Diese Maßnahmen müssen sich nicht zwingend auf den konkreten Einzelauftrag beziehen, wobei fraglich bleibt, ob bereits Profile in sozialen Medien oder Visitenkarten für eine rechtssichere Statusfeststellung genügen.

Modell mit Rentenversicherungspflicht

Die Reform ist im Kern ein politisch gewolltes Tauschgeschäft: mehr Rechtssicherheit gegen eine verbindliche Einbindung in die Rentenversicherung. Wer von der erleichterten Selbstständigkeit profitieren will, soll nicht zugleich aus dem solidarischen Sicherungssystem herausfallen.

Für Auftraggeber und Auftragnehmer (die die Beitragslast tragen) kann das bei solchen Dienstleistungen wirtschaftlich interessant sein, bei denen die oben genannten Kriterien eindeutig erfüllt sind. In solchen Fällen kann die neue Statusvariante eine schnelle Rechtssicherheit bringen. In Fällen, in denen der Auftragnehmer „lediglich“ Zeit gegen Geld tauscht, eine persönliche Leistungspflicht besteht und/oder er bis auf ein Laptop keine unternehmertypischen Aufwendungen tätigt, muss sorgfältig geprüft werden, ob sich das Modell lohnt. Letztlich bleibt es

dabei, dass eine endgültige Rechtssicherheit nur erreicht wird, wenn in jedem Einzelfall im Statusfeststellungsverfahren die „neue Selbstständigkeit“ ausdrücklich bejaht wird.

Melde- und Beitragsorganisation

Ein wesentlicher Teil des Entwurfs betrifft nicht die Statusfrage als solche, sondern die anschließende Beitrags- und Meldeorganisation. Der Auftraggeber muss den Beginn der Tätigkeit binnen einer Ausschlussfrist von sechs Wochen melden – ansonsten entfällt die Fiktion der neuen Selbstständigkeit komplett.

Für die Rentenversicherung soll ein besonderes Beitragsregime gelten, das sich am Arbeitgeberverfahren orientiert: Der Auftraggeber fungiert hierbei als Zahlungspflichtiger: Er berechnet den Rentenversicherungsbeitrag, führt ihn an die Einzugsstelle ab und reicht die erforderlichen Beitragsnachweise sowie Entgeltmeldungen ein. Anders als im klassischen Arbeitsverhältnis trägt jedoch der neue Selbstständige die Beitragslast allein; der Auftraggeber behält diesen Beitrag lediglich unmittelbar von der geschuldeten Vergütung ein. Die ordnungsgemäße Umsetzung dieser Prozesse wird künftig im Rahmen der mindestens alle vier Jahre stattfindenden Arbeitgeberprüfungen nach § 28p SGB IV kontrolliert. Der Auftragnehmer übernimmt damit Aufgaben, die bisher Arbeitgebern zugeordnet waren. Zugleich soll das Verfahren digitale, standardisierte Abläufe fördern und die laufende Einzelfallprüfung reduzieren.

Gleichzeitig steigt aber der organisatorische Druck: Stammdaten müssen sauber erhoben, Fristen überwacht, Vergütungsdaten korrekt verarbeitet und interne Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt werden.



GRETA GROFFY ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei Esche Schumann Commichau, Hamburg. Sie berät Führungskräfte und Unternehmen zu den Themen HR und Arbeitsrecht, insbesondere zu Restrukturierung und Scheinselbstständigkeit.



DR. CHRISTIAN HOPPE ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Er ist Partner bei Esche Schumann Commichau, Hamburg, und berät Unternehmen insbesondere zu Betriebsänderungen, Personalanpassungsmaßnahmen und Restrukturierungen.



PAULINE KOOPMANN ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Esche Schumann Commichau, Hamburg. Sie studiert Rechtswissenschaft (Staatsexamen) mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht und ist ausgebildete Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte.

Die Reform sieht einen stark ermäßigten, pauschalen Beitragsatz von 10 Prozent vor. Als Bemessungsgrundlage dient dabei jedoch nicht die volle Vergütung: Zur pauschalen Abgeltung betrieblicher Aufwendungen des Selbstständigen wird vorab ein Abzug in Höhe von 10 Prozent vorgenommen.

Effektiv werden somit nur 90 Prozent der tatsächlichen Vergütung mit dem 10 Prozent-Satz verbeitragt – was einer tatsächlichen Belastung von 9 Prozent des Honorars entspricht. Dabei bleiben tätigkeitsbezogene Sachzuwendungen und Erstattungen für betriebliche Auslagen wie Reisekosten unberücksichtigt, wenn sie nicht tatsächlich nachgewiesen werden.

Kein Freibriefmodell für alle Branchen

Der Entwurf enthält branchenspezifische Einschränkungen, etwa für die in § 2a SchwarzArbG genannten Bereiche. In Branchen mit erhöhtem Risiko für illegale Beschäftigung und Abgrenzungsprobleme, etwa im Bau-, Gaststätten- oder Reinigungsbe- reich sowie in weiteren gesetzlich erfassten Wirtschaftszweigen, soll die neue Selbstständigkeit nicht gelten.

Die Reform ist also kein allgemeines Freibriefmodell für alle Branchen. Gerade in regulierungsintensiven oder arbeitsmarkt- sensiblen Bereichen bleibt besondere Vorsicht geboten. Hinzu kommen Sonderfragen bei künstlerischen und publizistischen Tätigkeiten im Bereich der Künstlersozialversicherung. Auch diese Fälle sollten Unternehmen gesondert prüfen, weil dort andere Meldewege greifen können.

Der Referentenentwurf sieht weiter vor, die zuvor erwähnten, mit der Reform von 2022 zur Erprobung eingeführten und zu- nächst bis zum 30. Juni 2027 befristeten Instrumente in § 7a Abs. 4a, 4b SGB IV dauerhaft zu entfristen. Die Einführung des Status der neuen Selbstständigkeit würde das bisherige Statusfeststellungsverfahren jedoch nicht ersetzen, sondern als Alternative einer privilegierten Selbstständigkeit neben die all- gemeine statusrechtliche Prüfung treten.

Welche Nachteile und Risiken der Entwurf birgt

So wichtig die neue Statusvariante ist: Sie löst nicht alle Probleme. Der Entwurf betont ausdrücklich, dass das bisherige Recht der sozialversicherungsrechtlichen Statusabgrenzung unberührt bleibt. Das bedeutet: Wer die Voraussetzungen der neuen Selbst- ständigkeit nicht erfüllt, landet weiterhin in der alten Prüfung nach § 7 Abs. 1 SGB IV mit Gesamtwürdigung aller Umstände. Rechtssicherheit hat nur, wer als Auftraggeber oder Auftragnehmer ein Statusfeststellungsverfahren nach § 7a Abs. 1 SGB IV einleitet. Schaut man sich die neuen Kriterien und deren Auslegungsbedürftigkeit an, darf man nicht erwarten, dass der Aufwand für ein Statusfeststellungsverfahren zur Klärung einer neuen Selbstständigkeit geringer ausfällt.

Ein erheblicher Nachteil der neuen Selbstständigkeit ist, dass die Sozialversicherungsträger durch die Anmeldung und Abführung der Beiträge auf den Plan gerufen werden, obschon sie anderen- falls die Tätigkeit gar nicht überprüft hätten. Auftraggeber und Auftragnehmer gehen daher das Risiko einer Prüfung ein, die ohne die Nutzung der neuen Selbstständigkeit gar nicht stattgefunden hätte. Dies kann der Sozialversicherungsträger zum Anlass nehmen, auch vergangene Tätigkeiten zu überprüfen. Darüber hinaus

Rechtssicherheit hat auch weiterhin nur, wer ein Statusfeststellungsverfahren einleitet. Das erfordert Aufwand und Geduld.

besteht Rechtssicherheit bezüglich des Status der „neuen Selbstständigkeit“ wie bisher nur dann, wenn im Einzelfall wie bislang auch ein Statusfeststellungsverfahren den Status positiv feststellt.

Steuerrechtlich bleibt das Risiko bestehen, dass Auftraggeber zusammen mit Auftragnehmern gesamtschuldnerisch für nicht abgeführte Lohnsteuer haften, falls das Finanzamt – abweichend von der sozialversicherungsrechtlichen Einstufung – eine unselbstständige Tätigkeit annimmt. Die Finanzverwaltung prüft die Arbeitnehmereigenschaft im steuerrechtlichen Sinne (§ 19 EStG, § 38 EStG) im Rahmen von Lohnsteuer-Außenprüfungen völlig eigenständig. Wie die Arbeitsgerichte und die Finanzbehörden die neue Selbstständigkeit werten, die durchaus auch Elemente einer abhängigen Beschäftigung aufweist, muss sich noch zeigen.

Zudem bleibt der arbeitsrechtliche Status von Beschäftigten ebenfalls unberührt. Ein Vertrag kann also sozialversicherungsrechtlich als neue Selbstständigkeit behandelt werden, arbeitsrechtlich aber dennoch als Arbeitsverhältnis gelten. Damit könnte der Auftragnehmer zum Beispiel Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaubsansprüche oder Überstundenvergütung verlangen und unter den gesetzlichen Kündigungsschutz fallen.

Wo weiterhin strafrechtliche Risiken bestehen

Trotz der Erleichterungen durch die „neue Selbstständigkeit“ bleibt das strafrechtliche Risiko für Auftraggeber ein zentrales Compliance-Thema. Dies liegt primär an der Sozialrechtsakzessorität des § 266a StGB: Die Strafbarkeit wegen des Vorent-

haltens und Veruntreuens von Arbeitsentgelt hängt unmittelbar davon ab, ob nach sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften eine Beitragspflicht besteht und wer als Arbeitgeber gilt. Da der Referentenentwurf den Arbeitgeberbegriff im Sozialversicherungsrecht durch § 7 Abs. 5 SGB IV-E für bestimmte Konstellationen neu definiert, verschiebt sich damit auch die Grundlage für eine potenzielle strafrechtliche Verantwortlichkeit. Grundsätzlich bleibt die Strafbarkeit nach § 266a StGB bestehen, wenn Beiträge zur Sozialversicherung nicht abgeführt werden.

Mit der Einführung der neuen Statusvariante werden für den Auftraggeber zudem Pflichten zur Berechnung und Abführung der Rentenversicherungsbeiträge geschaffen. Wird die sechswöchige Meldefrist für die neue Selbstständigkeit versäumt, entfällt die Fiktion der Selbstständigkeit unwiederbringlich für dieses Vertragsverhältnis, und die Tätigkeit wird nach den herkömmlichen Kriterien (§ 7 Abs. 1 SGB IV) beurteilt. Wird dabei eine abhängige Beschäftigung festgestellt, droht unmittelbar ein Ermittlungsverfahren nach § 266a StGB, da die Beiträge nicht oder nicht rechtzeitig abgeführt wurden.

Gleiches gilt für das Steuerstrafrecht: Stellt das Finanzamt nachträglich fest, dass der Auftragnehmer trotz des Status als „Neuer Selbstständiger“ steuerrechtlich als Arbeitnehmender anzusehen war, liegt in unvollständigen Lohnsteueranmeldungen eine Steuerhinterziehung durch unrichtige Angaben oder pflichtwidriges Verschweigen steuerlich erheblicher Tatsachen vor. Bei fehlendem Vorsatz handelt es sich immer noch um eine strafbare Steuerverkürzung.

HR-Praxistipp: HR-Abteilungen müssen ihre Prozesse so gestalten, dass die Sechs-Wochen-Meldung systemseitig garantiert ist, da jeder Fehler in diesem Prozess das Unternehmen zurück in die volle straf- und beitragsrechtliche Haftung führen kann.

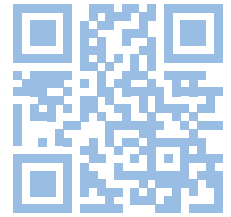
Wie Unternehmen bis zum Inkrafttreten handeln sollten

Der Referentenentwurf zur neuen Selbstständigkeit ist ein ernstzunehmender Reformversuch. Er sieht ein Inkrafttreten zum 1. Januar 2028 vor. Obschon es unwahrscheinlich ist, dass er in der bisherigen Form in Kraft treten wird, ist zu erwarten, dass sich die sozialversicherungsrechtlichen Normen bezüglich des Status weiter verändern werden. Es bleibt abzuwarten, inwiefern die geplanten Änderungen tatsächlich den Weg ins Gesetz finden.

Unternehmen ist unabhängig von einer Reform dringend angeraten, ihren Fremdpersonaleinsatz zu analysieren und diesen auf Scheinselbstständigkeit und verdeckte Arbeitnehmerüberlassung zu überprüfen.

Für laufende Verträge empfiehlt sich eine zweigleisige Strategie. Erstens sollten riskante Bestandsverträge identifiziert und nach ihrer tatsächlichen Einbindung bewertet werden. Zweitens sollten für künftige Verträge Vertragsmuster und Freigabeprozesse vorbereitet werden, die bei Inkrafttreten schnell angepasst werden können. Entscheidend ist, dass es klare Freigabewege gibt und dass Fachbereiche nicht eigenständig externe Personen „nach Bedarf“ beauftragen. Sinnvoll ist ein Standardprozess mit mehreren Stufen: fachliche Bedarfsmeldung, juristische Vorprüfung, Statusbewertung, Freigabe, Vertragsabschluss, Stammdatenerfassung, Meldeprüfung und laufendes Monitoring. ■

AUF DER SUCHE NACH EINER NEUEN HERAUSFORDERUNG?



Recruiting
(m/w/d)

Payroll Specialist
(m/w/d)

HR Business Partner
(m/w/d)

HR Management
(m/w/d)

Referent Personal-
entwicklung (w/m/d)

HR Generalist
(m/w/d)



Dann nutzen Sie den HR-Stellenmarkt!

PERSONALMAGAZIN JOBS

Der HR-Stellenmarkt von Experten für Experten

personal. JOB magazin



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

Kündigungsschutz in der Elternzeit

Beschäftigte, die ihre Elternzeit in mehrere Zeitabschnitte aufteilen, können sich vor jedem Abschnitt auf den vorwirkenden besonderen Kündigungsschutz berufen.



Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 18. Juni 2026, Az. 2 AZR 213/25

● Arbeitgeber dürfen ein Arbeitsverhältnis nach § 18 Abs. 1 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) ab dem Zeitpunkt, von dem an Elternzeit verlangt worden ist, nicht kündigen, wobei der Kündigungsschutz – bei einem bis zu drei Jahre alten Kind – frühestens acht Wochen vor Beginn einer Elternzeit beginnt. Nur in Ausnahmefällen kann eine Kündigung für zulässig erklärt werden.

Gilt dieser Kündigungsschutz auch für eine Kündigung während der Probezeit? Und gilt er einmalig vor Beginn einer Elternzeit oder vor jedem Abschnitt erneut? Genau diese Fragen musste das Bundesarbeitsgericht zuletzt klären. Im vorliegenden Fall ging es um die Wirksamkeit einer Probezeitkündigung und einen Arbeitnehmer, der seine Elternzeit in vier Zeitabschnitte aufgeteilt hatte und vor dem zweiten Abschnitt stand.

Der Fall: Probezeitkündigung nach bewilligter Elternzeit

Der Arbeitnehmer war seit Anfang Juli 2024 als Techniker im Tiefbauamt beschäftigt. Kurz nach seinem Arbeitsbeginn, konkret am 23. Juli 2024, beantragte er Elternzeit für die Betreuung und Erziehung seiner Tochter bis zur Vollendung des dritten Lebensjahrs. Diese wollte er in vier zeitlichen Abschnitten wahrnehmen: Der erste Abschnitt begann am 11. Juli 2024 und endete am 10. August 2024. Der zweite Abschnitt sollte am 11. November 2024 beginnen und am 10. Juli 2025

enden. Währenddessen wollte der Arbeitnehmer seine Stunden reduzieren und nur drei Tage die Woche arbeiten. Der dritte und vierte Abschnitt sollte 2025 wahrgenommen werden. Der Arbeitgeber bewilligte den Elternzeitantrag im August 2024. Dann kündigte er dem Arbeitnehmer jedoch Anfang Oktober 2024 noch in der Probezeit – ohne eine Zulässigkeitserklärung durch die zuständige oberste Landesbehörde.

Der Arbeitnehmer wehrte sich gegen die Kündigung, da sie seiner Ansicht nach gegen das Kündigungsverbot des § 18 BEEG verstoßen würde. Der besondere Kündigungsschutz nach § 18 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 BEEG bestehe vor jedem Elternzeitabschnitt, also acht Wochen vor dem geplanten zweiten Zeitabschnitt seiner Elternzeit und somit bei Zugang der Kündigung.

Der Arbeitgeber war dagegen überzeugt, dass der Kündigungsschutz nach § 18 Abs. 1 Satz 2 BEEG nur einmalig ausgelöst wird, wenn die Abschnitte durch den Arbeitnehmer im Rahmen eines Elternzeitverlangens festgelegt würden. Somit habe kein Kündigungsschutz bestanden, als der Arbeitnehmer die Kündigung erhalten habe.

Kündigungsschutz gilt vor Beginn jedes Teilabschnitts einer Elternzeit

Die vorherigen Instanzen haben der Kündigungsschutzklage stattgegeben. Das LAG Hamm kam wie zuvor das Arbeitsgericht Münster zu dem Ergebnis, dass der besondere Kündigungsschutz

nach § 18 Abs. 1 BEEG bei Teilabschnitten der von vornherein festgelegten Elternzeit nicht nur vor Beginn des ersten Abschnitts der Elternzeit Anwendung finden muss, sondern auch vor Beginn des oder der weiteren Zeitabschnitte.

Sinn und Zweck des vorverlagerten Kündigungsschutzes sei es, den Arbeitnehmer davor zu schützen, dass der Arbeitgeber ihm angesichts einer anstehenden Elternzeit eine Kündigung ausspricht. Gerade der Arbeitnehmer, der sich – zulässigerweise – dafür entscheidet, seine Elternzeit auf mehrere Zeitabschnitte zu verteilen, stellt dem Gericht zufolge für den Arbeitgeber einen besonders großen Vertretungsaufwand dar. Einen Arbeitnehmer, der Elternzeit nimmt, allein unter den Schutz des § 612a BGB zu stellen, wäre im Anblick des nach § 18 Abs. 1 BEEG ausdrücklich vorverlagerten Kündigungsschutz unbillig und zugleich systemwidrig, teilte das Gericht in seiner Begründung mit.

BAG: Unwirksame Kündigung während der Elternzeit

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) bestätigte das Urteil. Zugunsten des Arbeitnehmers entschied es, dass die Kündigung gemäß § 134 BGB in Verbindung mit § 18 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 BEEG unwirksam war.

Für das Bundesarbeitsgericht stand fest, dass dem Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Kündigung der besondere vorwirkende Kündigungsschutz des § 18 Abs. 1 BEEG in der Elternzeit zustand.

Dieser Kündigungsschutz beginnt grundsätzlich – bis zum vollendeten dritten Lebensjahr des Kindes – mit dem Verlangen

der Elternzeit, frühestens jedoch acht Wochen vor Beginn der Elternzeit (sogenannte Vorwirkung). Relevant war hier der zweite Abschnitt der Elternzeit, der vom 11. November 2024 bis 10. Juli 2025 durch den Arbeitgeber bewilligt worden war. Dieser Zeitabschnitt lag noch innerhalb der Probezeit des Arbeitnehmers, was für besonderen Kündigungsschutz jedoch unerheblich war: Eine Ausnahme von diesem Kündigungsschutz – beispielsweise während der sechsmonatigen Wartezeit des § 1 Abs. 1 KSchG – kennt das BEEG nicht, stellte dazu das BAG fest.

Nach § 16 Abs. 1 Satz 6 BEEG kann jedes Elternteil die Elternzeit auf mehrere Zeitabschnitte verteilen. Damit wird den Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt, mehrmals Elternzeit – in Zeitabschnitten – zu verlangen. Aus dem Wortlaut des § 18 Abs. 1 Satz 1, 2 Nr. 1 BEEG folgte für das BAG, dass der vorwirkende Kündigungsschutz bei jedem einzelnen dieser Elternzeitverlangen greift. Dies entspreche dem Gesetzeszweck: Der in § 18 Abs. 1 Satz 3 BEEG geregelte Kündigungsschutz während der Elternzeit soll nicht leerlaufen, indem der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis bereits kurz vor Beginn der Elternzeit kündigen kann.

Unproblematisch war für die obersten Arbeitsrichter nach dem Wortlaut der Norm zudem, dass der Arbeitnehmer die Elternzeit nicht vor dem entscheidenden Zeitabschnitt beantragt hatte, sondern sie vorab in mehrere Zeitabschnitte aufgeteilt und dies in einem einzigen Schreiben beantragt hatte. ■■■

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 (cml)
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

zuzystudio & 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
Komplementärin: Haufe-Lexware Verwaltungen GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Geschäftsführung der Komplementär-GmbH: Dr. Carsten Block, Iris Bode, Frank Enders, Matthias Schätzle, Carsten Schröder, Christian Steiger
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.

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 ...



Sebastian Jender

Sebastian Jender ist Director HR Governance & People Relations in der Zentrale der Melitta Gruppe mit Sitz in Minden und gleichzeitig Geschäftsführer der Melitta Healthcare GmbH. Der Kaffee- und Haushaltswarenhersteller beschäftigt weltweit rund 5.500 Mitarbeitende – unter anderem in Europa, Südamerika und Nordamerika.

Kaffee war noch nie so teuer wie heute, Fachkräfte auch nicht. Wie erklärt man, dass trotzdem in Menschen investiert werden muss?

Uns ist klar: Unternehmenserfolg entsteht durch Menschen – durch ihre Ideen und ihr Engagement. Wer heute nicht in Mitarbeitende investiert, zahlt morgen doppelt – etwa durch Fluktuation, Know-how-Verlust und längere Besetzungszeiten.

Wie viel Einheitlichkeit verträgt ein globales Unternehmen, ohne die lokale Kultur zu zerstören?

Wir sind in der Melitta Gruppe bewusst dezentral aufgestellt, um die lokalen Kundenbedürfnisse bestmöglich zu bedienen. Aber gleichzeitig braucht ein globales Unternehmen ein gemeinsames Fundament. Für HR bedeutet das zum Beispiel, dass wir die übergeordnete HR-Strategie vorgeben, in der die einzelnen Gesellschaften dann eigenständig agieren können.

Melitta hat über 100 Jahre Unternehmensgeschichte. Wie viel Tradition verträgt HR, und wo müssen Sie bewusst Neues anstoßen?

Tradition und Weiterentwicklung gehören bei Melitta eng zusammen. Melitta Bentz – die Gründerin, die 1908 den Kaffeefilter erfand und alles ins Rollen brachte – ist bis heute präsent, nicht nur in Präsentationen, sondern auch im Selbstverständnis des Unternehmens. Darauf sind wir stolz. Es gehörte von Anfang an zur DNA von Melitta, den Status quo kontinuierlich zu hinterfragen. Auch in HR stellen wir uns ständig die Frage: Warum machen wir das? Und ist es noch richtig, es so zu tun? Bewährtes zu bewahren ist gut – aber Tradition darf kein Hindernis für Veränderung sein.

Sie kamen aus einem MDAX-Unternehmen und wechselten ins Familienunternehmen. Was hat Sie überrascht?

Beide Unternehmensformen haben ihre ganz eigenen Stärken. Bei meinem vorigen Arbeitgeber habe ich gelernt, wie wichtig klare Prozesse, Professionalität und Effizienz sind. Bei Melitta kommt zusätzlich die langfristige Perspektive hinzu, die viele Entscheidungen prägt.

Haben Sie einen anderen Blick auf Kaffee bekommen, seit Sie bei Melitta arbeiten?

Auf jeden Fall. Wenn man versteht, wo ein Produkt seinen Anfang nimmt, sieht man es mit anderen Augen. Wer bei Melitta anfängt, wird in die Kaffeewelt eingeführt – und begreift schnell, wie viel Wissen, Sorgfalt und Qualität in einer guten Tasse Kaffee stecken. Und wie viele Menschen mit Herzblut an der Entstehung beteiligt sind. Seitdem trinke ich Kaffee nicht nur gern, sondern auch mit großem Respekt. ■

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 | ☐ |

HAUFE

Wie hoch ist die Entfernungspauschale 2026?

Erstelle ein Abmahnungsschreiben für eine Mitarbeiterin, die eine Stunde zu spät erschienen ist.

Wer kann die neue Aktivrente nutzen?

Was ändert sich mit den neuen Pflichten zur Entgelttransparenz?

Berechne die Mutterschutzfrist bei Geburt von Zwillingen und ET am 12.12.2026.

Erstelle eine Zusatzvereinbarung für unbezahlten Urlaub über den Zeitraum vom 1.11. bis 30.01.2027.

Dienstwagenüberlassung: 1% oder Fahrtenbuch?

Wir haben eine Arbeitnehmerin, die seit 10 Monaten in Elternzeit ist. Darf ich den Urlaubsanspruch kürzen oder hätte ich das schon vor der Elternzeit machen müssen?

CoPilot HR

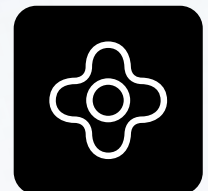
KI, die HR wirklich versteht.

CoPilot HR erstellt Entwürfe, berechnet Fristen, fasst komplexe Sachverhalte zusammen und liefert schnelle Antworten auf Ihre HR-Fragen mit Quellenangaben verlinkt. So werden Prozesse schneller und konsistenter.

- Ohne Zusatzkosten
- Speziell für HR entwickelt
- DSGVO-konform & sicher
- Auf Basis geprüfter Haufe-Inhalte

Testen Sie das Haufe Personal Office inkl. dem CoPilot HR jetzt 4 Wochen kostenlos.

haufe.de/copilot-hr →



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-Expert: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.

Die App zum Magazin

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.

DEUTSCHE

FACHPRESSE

**WIR
SIND
FACH-
MEDIEN**

**WEIL
WISSEN
ERFOLGREICH
MACHT**

WIR BEWEGEN MÄRKTE.

Fachmedien sind für Wirtschaft und Wissenschaft unentbehrlich. Sie sind es, die Informationen auf den Punkt genau liefern, Qualität garantieren, Know-how strukturieren und damit Austausch und Wertschöpfung in den Märkten intensivieren. Der Wissensstandort Deutschland braucht starke Fachmedien.



wir-sind-fachmedien.de