

# HR Performance

#Netzwerk\_für\_digitale\_HR



## HR - die Zugmaschine für Ihren Erfolg!

### Anbieter

- Messehighlights Zukunft Personal Europe 2025
- Bewerbermanagement
- PEP, Zeit, Zutritt u. a.

# Orientierung im Beschäftigtendatenschutz

## mit dem Standardwerk für Profis

- Neuer Co-Autor Prof. Dr. Gregor Thüsing, Direktor des Instituts für Arbeitsrecht (Uni Bonn), Mitglied des Deutschen Ethikrats
- 9. komplett überarbeitete und neu strukturierte Auflage
- Noch praxisnäher: Konkrete Umsetzungshilfen, Handlungsempfehlungen & vertiefende Literatur



Handbuch Beschäftigtendatenschutz  
Aktuelle Rechtsfragen und  
Umsetzungshilfen  
Prof. Peter Gola, Prof. Dr. Gregor Thüsing  
9. komplett neu bearbeitete Auflage 2025  
ISBN 978-3-89577-888-9  
848 Seiten; 17 x 24 cm Hardcover  
169,99 € inkl. MwSt.  
mit E-Book zum Download (PDF)



*Wer mit Beschäftigtendaten zu tun hat, kommt an diesem Handbuch kaum vorbei. Es ist keine leichte Lektüre für den Feierabend, aber ein zuverlässiger Sparringspartner für den Berufsalltag. Wer es nutzt, spart nicht nur Zeit bei der Recherche, sondern auch graue Haare bei schwierigen Auslegungsfragen. Kurz: Gola/Thüsing ist wieder das, was es immer war – ein Klassiker im besten Sinne. Nur eben aktueller, umfangreicher und praxisnäher als je zuvor.“*

**RA Levent Ferik, LL.M.**  
Datenschutzbeauftragter /  
Syndikusrechtsanwalt, HIL GmbH



Jetzt bestellen: [www.datakontext.com/handbuch](http://www.datakontext.com/handbuch)

# Die Zukunft der Arbeit: intelligent, vernetzt und gesund



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur

Vor über 30 Jahren startete diese Zeitschrift unter dem Titel „Computergestützte Personalarbeit“. Personalwirtschaft ohne IT wäre heute nicht mehr vorstellbar. Das gilt inzwischen auch für die „Künstliche Intelligenz“. KI ist überall drin. Und bald können wir uns auch diesen Zusatz sparen. Wie ein geheimer Begleiter begegnet Ihnen in dieser Ausgabe fast in jedem Artikel direkt oder indirekt das Thema KI. Augen auf und wachsam bleiben, lautet deshalb die Devise, denn diese Technologie öffnet neue intelligente Fenster für alle Bereiche unseres Lebens.

## Personalarbeit ganzheitlich sehen und verstehen

Das Titelbild und die Titelgeschichte mit dem Traktor mögen ungewohnt und Furcht einflößend aussehen. Doch das täuscht – die Maschine lässt sich ganz einfach mit dem Joystick steuern. Das Getriebe ist stufenlos und folgt den Handbewegungen. Noch lässt sich HR nicht mit dem Joystick steuern, aber die Personalarbeit ist auf dem Weg zu einem ebenfalls stufenlosen Ineinandergreifen der verschiedenen Bereiche und Kernprozesse. Lothar Steyns, Geschäftsführender Gesellschafter der SUMMIT IT CONSULT GmbH, sieht HR zu Recht als Zugmaschine für den Unternehmenserfolg (s. S. 10 ff.). Seine Vision beeindruckt: So wird das HR-Portfolio in Zukunft aussehen. KI wird uns helfen, Aufgaben und Themen noch mehr zu vernetzen. Allein in neun Artikeln dieser Ausgabe geht es um integrale Transformation und Vernetzung. Nach einem Rundgang auf der Jubiläumsmesse Zukunft Personal im September in Köln werden Sie sehen, wie viele Optionen in ihrem Unternehmen noch möglich sind.

Seit über 30 Jahren beschäftigen wir uns – ebenso wie unser Autor Werner Störmer – mit den Begriffen Zeit, Zutritt, Zugang, Zugriff und Kontrolle (s. S. 42 ff.). Der Fortschritt kennt hier kein Ende. Er wird uns helfen, weniger arbeiten zu müssen. Schließlich lautet die Botschaft unseres Autors Guido Zander: „Flexibilisierung ist wichtiger als Mehrarbeit“ (s. S. 26 ff.).

## Auf- und Ausbau von Gesundheitsprogrammen

Heute spürt die Boomer-Generation, wie wichtig die Gesundheit ist. Auch hier geht es längst nicht mehr um einzelne Aktivitäten. Unternehmen brauchen eine generationenübergreifende Gesundheitsförderung. Betriebe und Einrichtungen haben die Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung für die eigene Wettbewerbsfähigkeit erkannt und unterschiedliche Initiativen ergriffen (s. S. 52 ff. und S. 58 ff.). Das Ziel lautet: Wohlbefinden statt Burnout. Eine aktuelle Studie des Urban Sports Club (s. S. 56 ff.) bestätigt die neue Dimension des Wohlbefindens in der europäischen Arbeitswelt. „88 Prozent aller europäischen Befragten sehen Unternehmen klar in der Verantwortung, aktiv zum Wohlbefinden ihrer Belegschaft beizutragen. Diese Erwartungshaltung spiegelt einen fundamentalen Wandel in der Wahrnehmung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung wider“.

Viele Ideen, Konzepte, Erfahrungen und Lösungen nicht nur für die Gesundheit finden Sie auf der Messe ZP Europe 2025 in Köln. Wir wünschen ihnen viele neue Impulse mit dieser Ausgabe und einen inspirierenden Messebesuch.

**Titelgeschichte**

HR – die Zugmaschine für Ihren Erfolg! 10

**Aktuelles**

Bewerbungen in der Krise? 15

**Messe-Highlights**

Gönnen Sie sich einen Messetag! 16

Der HR-RoundTable CLUB ist da! 24

**Zeitwirtschaft**

Flexibilität ist wichtiger als Mehrarbeit 26

Eine digitale Plattform für die Zeiterfassung 29

Next Generation Workforce Management 30

**Personaleinsatzplanung**

Arbeitszeitkonten im Schichtbetrieb optimal einsetzen 36

**Zutritt und Kontrolle**

KI für Zeit, Zutritt und Kontrolle 42

**Talentmanagement**

RPI als innovatives Steuerungsinstrument im Talentmanagement 48

**Compensation & Benefit**

Wie kann die Einführung eines BGM gelingen? 52

Wohlbefinden statt Burn-out 56

Gesundheitsförderung durch gezielten Aufbau von Gesundheitsprogrammen 58

**Anbieter**

Messe-Highlights 20

HR-Prozesse mit SAP digitalisieren (KP) 23

Zeitwirtschaft 32

Zeitwertkonten 34

Personaleinsatzplanung/Workforce Management 41

Zutritt und Kontrolle 47

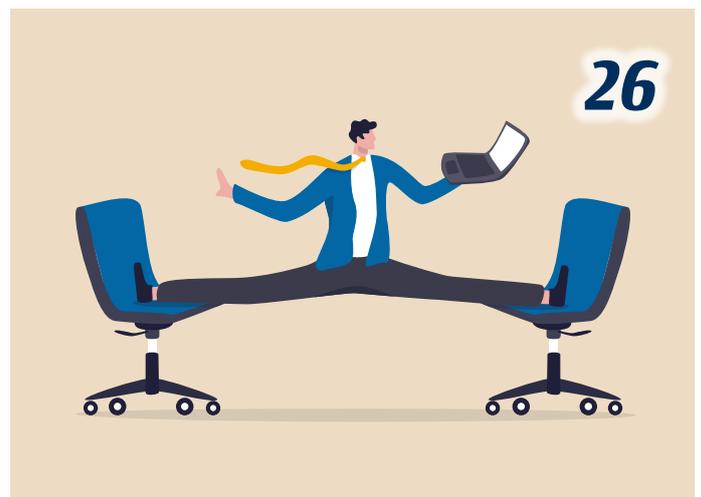
Bewerbermanagement 51

bAV und Alterseinkünfte 70

bAV-Verwaltung und Entgeltabrechnung (KP) 95



**HR – die Zugmaschine für Ihren Erfolg!**



**Flexibilität ist wichtiger als Mehrarbeit**



**KI für Zeit, Zutritt und Kontrolle**



**HR RoundTable News  
Ausgabe  
September 2025**



**Gesundheitsförderung durch gezielten Aufbau von Gesundheitsprogrammen**



**Faking Ourselves to Death:  
Das KI-Wettrüsten im Recruiting**

Bewegung bringt Balance	62
bKV neu gedacht: Für gesunde Mitarbeitende	63

**Betriebliche Altersversorgung (bAV)**

Mehr Sichtbarkeit für die bAV schaffen!	64
---	----

**HR-Transformation**

Zukunftsfähige Entgeltabrechnung: Was HR jetzt umstellen muss	72
Künstliche Intelligenz in der digitalen HR-Transformation	74
Das HR-Dilemma der Unternehmen	79

**New Work**

New Work in der HR-Transformation	80
-----------------------------------	----

**Recruiting**

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Recruiting	83
Skill- und Kompetenzmanagement in der VUKA-Welt	86
Faking Ourselves to Death: Das KI-Wettrüsten im Recruiting	90

**Management**

Geld gut optimiert, ist halb nicht-ausgegeben	94
---	----

**Service**

Editorial: Die Zukunft der Arbeit: intelligent, vernetzt und gesund	3
Drei Fragen an Sigrid Heinzle	6
Drei Fragen an Laura Moreno Salinas	7
Drei Fragen an Dr. Nikoletta Tamas	8
Drei Fragen an Sora Kim	9
Buchvorstellungen	69
Wir stellen vor: Dr. Georg Kraus	96
Vorschau/Impressum	98

Aktuelle Branchennews,  
E-Magazin, Webinare  
[www.hrperformance-online.de](http://www.hrperformance-online.de)



= Teil einer Serie

# Drei Fragen an ...

... **Sigrid Heinzle, seit 1. Mai 2024 Vice President People & Culture beim Kunststoffunternehmen Greiner.**



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei Greiner an, speziell im HR-Bereich?**

**Sigrid Heinzle:** Wir haben im People & Culture Team bei Greiner im letzten Jahr schon wichtige Schritte in Richtung eines zukunftssicheren Setups gemacht: Zusätzlich zu HR-Kernprozessen, die für das ganze Unternehmen bedeutend sind, haben wir angefangen, unsere Kräfte in Kompetenzzentren zu bündeln. Hier wird in Zukunft die Expertise zusammengefasst, die dann die Business-Partner in den lokalen Teams auf der ganzen Welt nutzen und umsetzen können. So können wir unsere bestehenden Best Practices viel besser und breiter nutzen.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Heinzle:** Wir haben in den vergangenen Jahren ein zentrales System für unsere Personaldaten und -prozesse eingeführt. Das ist ein Gamechanger und ermöglicht uns, datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Das zeigt, dass wir mehr als nur „Soft Skills“-Themen bearbeiten und steuern.

Zudem beschäftigen wir uns mit technologischen Entwicklungen und Digitalisierungstrends – kurzum mit allem, was unser Leben leichter macht und die Prozesse vereinfacht. Wir wollen Technik für uns nutzen – nicht dagegen arbeiten.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?**

**Heinzle:** Alle Bereiche im Unternehmen werden laufend vor neue Herausforderungen gestellt. Dazu kommt noch Verunsicherungen bei den Beschäftigten. Die Führungskräfte brauchen hier Lösungen – und wir sind dafür ein Sparringpartner. Unsere Spezialisierung ist die „Ressource Mensch“ – und zwar im positivsten Sinne des Wortes Ressource. Die gemeinsame Bewältigung von Krisen aller Art erledigt nicht die KI für uns. Das sind die Menschen in einem Unternehmen!

**HRP: Frau Heinzle, vielen Dank für das Gespräch.**



## Was bleibt? Mein Erbe. Für unsere Natur.

**Arten- und wasserreiche Flüsse, klare Seen und tiefe Wälder – Gedanken und Bilder nur von früher?**

Helfen Sie mit, bedrohte Tierarten und Lebensräume unserer Heimat auch für nachfolgende Generationen zu schützen und den Verlust der Artenvielfalt zu stoppen.

Geben Sie eigene Werte weiter: mit einem Testament zu Gunsten der gemeinnützigen Heinz Sielmann Stiftung. Wir fördern Natur- und Umweltschutz sowie das Naturerleben – ganz besonders für Kinder.

**Ein kostenfreier Ratgeber zum Thema Testament und Engagement liegt für Sie bereit.**

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 05527 914 419 | [www.sielmann-stiftung.de/testament](http://www.sielmann-stiftung.de/testament)

# Drei Fragen an ...

... **Laura Moreno Salinas**, sie übernahm am 1. Oktober 2024 die Position als **Senior Director People** bei **MEININGER Hotels**. Seit März 2025 ist sie als **VP People** tätig und **Mitglied des Executive Committee**.



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei den MEININGER Hotels an, speziell im HR-Bereich?**

**Laura Moreno Salinas:** Wir entwickeln unsere HR-Funktion gezielt weiter, indem wir bewährte Ansätze mit innovativen Maßnahmen verbinden. Ein zentraler Fokus liegt auf der Stärkung unseres Talent Acquisition & Development Teams sowie einer strategisch gesteuerten „Compensation & Benefits“-Struktur, um wettbewerbsfähige Vergütung und langfristige Mitarbeiterbindung zu gewährleisten. Zudem schaffen wir eine zentrale Stelle für Tools, Daten & Analytics, um datenbasierte Entscheidungen und die Optimierung unserer HR-Strategie voranzu-

treiben. Unser Ziel ist es, durch verstärkte Datenauswertung, Engagement und Mitarbeiterbindung die Teamleistung und Unternehmensperformance nachhaltig zu steigern.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Moreno Salinas:** In unserer Personalarbeit nutzen wir Tools wie Outlook Calendar, Teams, Planner und Miro, um Zusammenarbeit und Transparenz im Alltag zu fördern. HR-spezifisch steigen wir aktuell auf Workday um – mit dem Ziel, für Mitarbeitende eine zentrale, benutzerfreundliche Plattform zu schaffen, auf der sie alles rund um ihre HR-Anliegen schnell und einfach finden und erledigen können. Weniger Systeme, mehr Klarheit.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?**

**Moreno Salinas:** Krisen fordern HR wie nie: Wir brauchen flexible Strategien, fundierte Risikoanalysen und schnelle, datenbasierte Entscheidungen. Wir begegnen dem Fachkräftemangel mit neuen Zielgruppen, setzen auf einfache, digitale Prozesse und flexible Arbeitsmodelle. Dabei begleiten wir Veränderungen empathisch, fördern mentale Gesundheit und schaffen Vertrauen durch offene Kommunikation – auch, wenn es schwierig wird.

**HRP: Frau Moreno Salinas, vielen Dank für das Gespräch.**

## BRZ: FLEXIBLE LÖSUNGEN FÜR WACHSENDE ANFORDERUNGEN



b | r | z

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung  
 Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte  
 Grafisches Bescheinigungswesen  
 Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung  
 Employee Self Service / Manager Self Service  
 Personalmanagement- und Planungs-System  
 Zeugniserstellung / Meldemanagement  
 ePayslip und HR-Kommunikation  
 über mobile Endgeräte

**BRZ-HR**  
 geprüft nach IDW PS 880

Telefon: 0421 / 20152-0  
 E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
 Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)

# Drei Fragen an ...

... Dr. Nikoletta Tamas, seit Juli 2024 Chief People Officer beim TV-Streaming-Anbieter Zattoo.



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei Zattoo an, speziell im HR-Bereich?**

**Dr. Nikoletta Tamas:** Zattoo wird dieses Jahr 20 Jahre alt – ein perfekter Moment, um nach vorn zu schauen. Für die Zukunft ist mir wichtig, dass wir als Organisation agil bleiben und ein Umfeld schaffen, das langfristige Zugehörigkeit ermöglicht. Wir wollen eine lernende Organisation sein, die sowohl die wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens als auch die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter in Balance bringt.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Dr. Tamas:** In einer hybriden Arbeitswelt braucht es mehr als klassische HR-Tools – es braucht smarte, vernetzte Lösungen. Neben HRM-, Recruiting- und Feedback-Plattformen kommen zunehmend KI-gestützte Lösungen zum Einsatz. Mit digitalen Wikis, Meeting-Aufzeichnungen und automatisierten Workflows wird HR zum Treiber für Transparenz, Innovation und eine lebendige Unternehmenskultur.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?**

**Dr. Tamas:** In Krisenzeiten wird HR zur strategischen Schlüssel-funktion. Es geht darum, Effizienz mit Empathie zu verbinden, datenbasierte Entscheidungen zu fördern und smarte Tools gezielt einzusetzen. Ziel ist eine Arbeitswelt, die Stabilität bietet und zugleich agil bleibt. HR hilft dabei, eine Organisation zu formen, die resilient und zukunftsfähig ist und dabei den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

**HRP: Frau Dr. Tamas, vielen Dank für das Gespräch.**

## Besuchen Sie uns auf der ZUKUNFT PERSONAL EUROPE 2025!



[bit.ly/HRRoundTable\\_ZPE25](https://bit.ly/HRRoundTable_ZPE25)

09. – 11. September 2025 · Koelnmesse · Halle 4.1

Über 60 Vorträge am Stand A.65. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

assima

intalento  
by HAUFE

VIELEN DANK AN  
UNSERE PARTNER

ONUAVA

PassportCard

PensionCapital

retech  
Digitale Lernwelten

REXX  
SYSTEMS

RHOME

ROTH INSTITUT  
Science for Business

BONAGO  
Ihre Belohnungsexperten

GABAL

gmo.  
Impulse für neue Wege

MANAGEMENT-INSTITUT  
DR. A. KITZMANN  
Seminare für Fach- und  
Führungskräfte

prima  
human resources  
www.prima-hr.de

simmons  
+simmons

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket mit dem Vouchercode: **EXC\_HRROUNDTABLE**  
Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter [WWW.HR-ROUNDTABLE.DE](http://WWW.HR-ROUNDTABLE.DE)



RoundTable

# Drei Fragen an ...

... Sora Kim, seit 1. Dezember 2024 Senior Vice President People & Culture beim IT-Beratungsunternehmen Materna Information & Communications SE.



**HRP: Welche Veränderungen streben Sie beim IT-Beratungsunternehmen Materna Information & Communications SE an, speziell im HR-Bereich?**

**Sora Kim:** Ich möchte den Bereich People & Culture als aktiven Gestalter der Transformation bei Materna positionieren – mit Fokus auf Leadership, Skills-Entwicklung, Kultur und Performance. Materna wächst. Dieses Wachstum sinnhaft zu begleiten, ist unsere Aufgabe. Dabei geht es nicht nur um Prozesse, sondern auch um Haltung: Als Familienunternehmen haben wir eine besondere Verantwortung für unsere Mitarbeitenden. Diese Fürsorge möchte ich mit strategischer Wirksamkeit verbinden.

**HRP: Welche Tools, Apps oder Produkte sind für Sie in der Personalarbeit wichtig?**

**Kim:** Wichtig sind Tools, die Transparenz, Zusammenarbeit und Selfservice fördern – etwa moderne HR-Plattformen, Collaboration-Tools, People Analytics und Lernplattformen. Entscheidend ist für mich nicht das Tool an sich, sondern wie es Kultur, Führung und Entwicklung unterstützt. Als Familienunternehmen setzen wir auf Lösungen, die Nähe, Verantwortung und Wachstum zugleich ermöglichen.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten multipler Krisen aus?**

**Kim:** Krisen fordern uns heraus – als Menschen und als Organisation. In diesen Zeiten müssen wir im Bereich People & Culture Orientierung geben, Resilienz stärken und Innovationskraft fördern. Jetzt zeigt sich, ob Werte, Vertrauen und Führung wirklich gelebt werden. Unsere Personalarbeit muss daher nah am Menschen sein, datenbasiert entscheiden und zugleich mutig sowie klar in der Ausrichtung bleiben – für das Team, das Unternehmen und für eine zukunftsfähige Kultur.

**HRP: Frau Kim, vielen Dank für das Gespräch.**



gfos.com

GFOS.Workforce Management

# GFOS 2025

Lernen Sie das beste  
GFOS aller Zeiten kennen:  
leistungsstark und  
zukunftssicher in der Cloud.



Besuchen Sie uns auf  
der ZPE | Halle 4.2 | J.81  
09.-11. September

Der persönliche Austausch  
ist uns wichtig.

GFOS Messetermine  
[gfos.com/de/events](https://gfos.com/de/events)





# HR – die Zugmaschine für Ihren Erfolg!

**In vielen Unternehmen wird der Bereich Human Resources (HR) noch immer als administrative Notwendigkeit und als Kostenfaktor betrachtet. Diese Sichtweise ist seit Langem überholt. In einer Geschäftswelt, die sich rasant verändert und immer stärker auf Innovation, Agilität und Fachkräftesicherung angewiesen ist, kommt dem Bereich Human Resources eine Schlüsselrolle zu.**

Vergleichen wir HR mit einer landwirtschaftlichen Zugmaschine, wird schnell klar: Nur mit dem richtigen Gerät – leistungsfähig, flexibel, zuverlässig – kann ein Landwirt seine Felder effizient bewirtschaften. Genauso ist es in der Unternehmenswelt: Eine leistungsstarke, zukunftsorientierte HR-Abteilung benötigt die richtigen Tools, um ihre Rolle als strategische Triebkraft voll entfalten zu können.

Die Anforderungen an eine leistungsstarke HR-Lösung sind vielschichtig. Sie reichen von

- der Förderung der Mitarbeiterbindung in Zeiten von Fachkräftemangel,
- dem Aufbau einer resilienten und lernfähigen Organisationsstruktur,
- der Digitalisierung von Prozessen und Datenzugriffen,
- der Stärkung der Arbeitgebermarke im „War for Talents“,
- den Analysefähigkeiten zur Steuerung von KPIs wie Fluktuation, Recruitingdauer, Mitarbeiterengagement etc.
- bis hin zu einer effizienten und ausgereiften Entgeltlösung bzw. Personalzeitwirtschaftslösung.

Eine gesamtheitliche Lösung verbindet alle HR-Kernprozesse in einem System und schafft so strategischen und operativen Mehrwert. Die Auswahl einer passenden HR-Lösung für Ihr Unternehmen ist eine strategische Entscheidung, denn sie beeinflusst langfristig Prozesse, Mitarbeiterzufriedenheit, die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation und die Ihres Unternehmens. Doch wie den richtigen HR-Partner bzw. die richtige Lösung für Ihr Unternehmen finden?

Die nachstehenden Steps sind ein roter Faden für Ihr Auswahlverfahren:

1. Analyse und Zieldefinition
2. Auswahl des HR-Strategiepartners bzw. der passenden HR-Software
3. Projektplanung und Ressourcenbereitstellung
4. Roll-out und Go-live

## 1. Analyse und Zieldefinition

Die Einführung einer neuen HR-Software beginnt nicht mit der Auswahl eines Anbieters – sie beginnt mit einer klaren Analyse des Istzustands und einer fundierten Zieldefinition. Nur wer den Istzustand seiner HR-Prozesse kennt, kann eine Lösung auswählen, die echte Verbesserung bringt.

### Fragen, die für die Analyse des Istzustands wichtig sind:

- Welche Systeme sind im Einsatz?
- Wie sind diese Systeme miteinander verknüpft (Schnittstellen)?
- Erfolgt die Datenübertragung automatisiert oder manuell?
- Gibt es doppelte Datenerfassungen, Medienbrüche oder Dateninkonsistenzen?
- Wie schnell und zuverlässig lassen sich Daten für Reportings oder Audits zusammenführen?
- Wie steht es um Datenschutz, DS-GVO-Konformität, Hosting (z. B. außerhalb der EU oder in Deutschland)?

Ziel dieser Phase ist es, im Detail zu erkennen, wo Verbesserungspotenzial und Einsparmöglichkeiten liegen. In vielen Unternehmen ist die Reduktion administrativer Tätigkeiten und die Schaffung von Freiräumen für wertschöpfende Personalarbeit, wie Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, strategische Planung und Talentmanagement, das Hauptaufgabengebiet.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Viele Unternehmen pflegen Stammdaten mehrfach – etwa in einem Abrechnungssystem, parallel in der Personalzeitwirtschaft (z. B. bei der eAU-Abwicklung), in Excel-Listen und separat im Bewerbermanagement. Dies führt zu Mehraufwand, Fehlerquellen und Intransparenz. Eine gesamtheitliche Lösung hingegen sorgt für einheitliche Daten, nachvollziehbare Prozesse und effizientere Abläufe.

## 2. Auswahl des HR-Strategiepartners bzw. der passenden HR-Software

Auf Basis der aus Punkt 1 gewonnenen Erkenntnisse und Fakten ist es erheblich leichter, den

passenden HR-Partner zu finden. Die Suche kann über die klassischen Medien wie Fachzeitschriften oder Anwenderberichten bis hin zur Internetrecherche erfolgen. Doch Vorsicht ist wie überall geboten.

Nicht leuchtende und aufwendig illustrierte Prospekte, sondern klare Fakten und nachprüfbar angegebene Angaben sind gefragt. Anwenderberichte mit Namen und personenbezogenen Aussagen sind erheblich mehr wert als ein aufwendiger Marketingauftritt bzw. ein buntes Prospekt.

### Wie erkennen Sie einen seriösen HR-Partner?

- Langjährige Kundenbeziehungen: Partnerschaften über fünf bis zehn Jahre deuten auf Stabilität und Vertrauen hin.
- Kundenaussagen und Fallstudien mit konkreten Namen statt anonymer Marketingzitate
- Individuelle Beratung: Ein kompetenter Anbieter demonstriert Prozesse aus Ihrem Alltag live im System.
- Offene Kommunikation: Klare Aussagen zu Zeitaufwand, Ressourcenbedarf und Machbarkeit

Vereinbaren Sie einen ersten Kennenlernertermin in Ihrem Hause oder via Teams, um sich einen ersten Überblick über den Lösungsumfang – und noch wichtiger – einen ersten persönlichen Eindruck von Ihrem HR-Anbieter zu verschaffen. Denn nicht nur die reinen Produktfeatures sind interessant, sondern auch die „Chemie“ sollte bzw. muss stimmen.

Einem persönlichen, kostenfreien Termin in Ihrem Unternehmen ist daher immer Vorzug zu geben. Er zeigt Ihnen darüber hinaus, wie wichtig Sie Ihrem zukünftigen HR-Partner sind und in welchem Umfang er bereit ist, in die neue Partnerschaft zu investieren.

### Neben der Auswahl Ihres Partners ist der Leistungsumfang seiner Lösung entscheidend. Sie sollte folgende Module im Standard enthalten:

- Entgeltabrechnung
- Personalzeitwirtschaft
- Personalmanagement (digitale Akte, Organigramme, Stellenwirtschaft, Vertragsmanagement, KI-Unterstützung)
- Bewerbermanagement & Recruiting
- Selfservice-Portale für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Workflows und individuelle Prozessgestaltung
- Dashboard inkl. einem ausgereiften Reporting- und Analyse-Tool
- Mobile Lösung für alle Bereiche

- Optional: Learning Management, Onboarding, Performance Management, Ausbildungsmanagement, Personalentwicklung, Veranstaltungsmanagement, Seminarverwaltung, Zeugniserstellung, Whistleblowing etc.

**Bei der Systembewertung sind die nachstehenden Punkte ebenfalls wichtig:**

- Standard versus Individualanpassung: Ist das System „nackt“ und muss vollständig angepasst werden oder bietet es fertige, bewährte Prozesse?
- Template-Vielfalt: Können Prozesse aus Vorlagen übernommen und angepasst werden?
- Erweiterbarkeit: Ist die Lösung modular aufgebaut? Können weitere Module (z. B. Personalgespräche, Personalentwicklung) später unkompliziert integriert werden?
- Integrationstiefe: Sind alle Lösungen auf Prozessebene miteinander verbunden?
- Benutzerfreundlichkeit: Intuitive Bedienung, ansprechendes Design, mobile Verfügbarkeit

Grundsätzlich ist es wichtig, darauf zu achten, dass es sich um eine etablierte Software mit einem hohen Standardleistungsumfang handelt und nicht um eine „nackte“ Software, die Sie mit einem sehr hohen Dienstleistungs- und Zeitaufwand erst in eine lauffähige Lösung verwandeln müssen.

Es gibt heute zwar nicht viele Standardlösungen mit einem umfassenden Leistungsumfang und ausgereiften Prozessen, aber es gibt sie! Warum sollen Sie das Rad neu erfinden?

In vielen Bereichen sind Workflows und Prozesse im HR zumindest sehr ähnlich. Also für Sie ein

direkter Gewinn sowohl im Zeit-, als auch im Kostenbereich, wenn Sie aus einer Vielzahl von Vorlagen Ihre Variante auswählen können bzw. eine vorhandene Vorlage nur anpassen müssen.

Gehen Sie Ihre Anforderungen mit Ihrem Anbieter durch. Ein HR-Profi zeigt Ihnen nicht nur vorgefertigte Lösungen, sondern setzt Beispiele aus Ihrem Arbeitsalltag direkt im System um und Sie können sich ein klares Bild von den echten Prozesshilfen und Lösungsbausteinen machen.

Full-Service-Entgeltabrechnung – Outsourcing mit strategischem Mehrwert: Für viele Unternehmen ist auch das Thema Full Service im Entgeltbereich, also die Auslagerung der Abrechnung an einen Dienstleister von immer größerer Bedeutung.

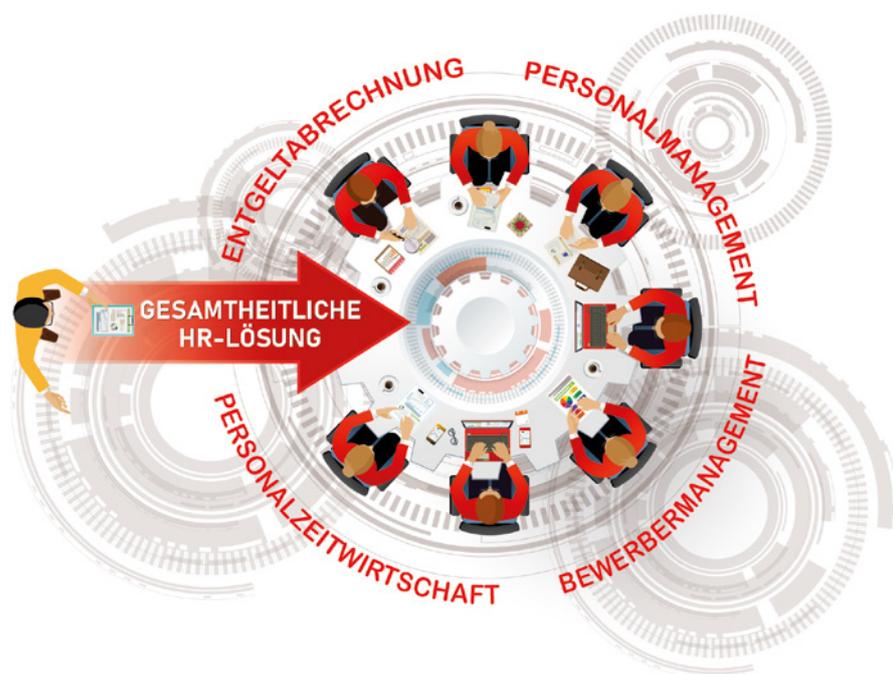
Die Lohn- und Gehaltsabrechnung zählt zu den wichtigsten, aber zugleich fehleranfälligsten und ressourcenintensivsten Aufgaben innerhalb der HR-Abteilung. Monat für Monat müssen komplexe gesetzliche Regelungen, tarifliche Besonderheiten, betriebliche Vereinbarungen sowie personenspezifische Faktoren wie Arbeitszeitmodelle, Sonderzahlungen, Sachbezüge oder Abwesenheiten korrekt verarbeitet werden.

Viele Unternehmen stellen sich daher die Frage: Lohnt es sich, diese Aufgabe in professionelle Hände zu geben? Die Antwort lautet in vielen Fällen: Ja – und zwar nicht nur aus Effizienzgründen, sondern auch im Hinblick auf Rechtssicherheit, Entlastung, Planbarkeit und Kosten. Doch was bedeutet Full-Service-Entgeltabrechnung konkret?



**Beim Full-Service-Modell (FSP) übernimmt ein externer HR-Dienstleister alle Aufgaben rund um die monatliche Entgeltabrechnung, darunter:**

- Pflege der Mitarbeiterstammdaten
- Verarbeitung von variablen Entgeltbestandteilen (z. B. Boni, Zuschläge, Überstunden)
- Berechnung und Erstellung der Brutto/Netto-Abrechnung
- Erstellung und Versand der Lohnscheine (digital oder postalisch)
- Meldungen an Sozialversicherungsträger, Krankenkassen und Behörden
- Erstellung von Bescheinigungen, Lohnsteueranmeldungen und Beitragsnachweisen
- Abwicklung von Sonderfällen wie Elternzeit, Kurzarbeit oder Mutterschutz
- Digitale Archivierung von Abrechnungsdokumenten
- Bereitstellung von Auswertungen für das Controlling



Die Migration Ihrer „Altdaten“ aus Ihrem heutigen Entgeltsystem ist bei einem HR-Profi auch kein Problem. Er verfügt über praxiserprobte Migrationstools, die Ihnen Zeit und Kosten sparen.

**Planbare Kosten:** Statt interner Fixkosten (Gehalt, Schulungen, Softwarewartung) erhalten Sie beim FSP-Modell ein transparentes, nutzungsbasiertes Abrechnungsmodell. Die Abrechnung sollte pro Mitarbeiter und Monat erfolgen – bei klar definiertem Leistungsumfang.

Wichtig und selbstverständlich ist natürlich, dass sowohl Ihr Dienstleister als auch Sie selbst auf der gleichen Plattform arbeiten. So vermeiden Sie Schnittstellenprobleme und Doppelarbeit. Auch das Thema Datensicherheit sollte im Detail geprüft werden, ebenso wie der Hosting-Standort, Sicherheitszertifikate, Verfügbarkeit usw. Renommiertere Anbieter verfügen hier über aussagekräftige Zertifikate vom Wirtschaftsprüfungstest bis hin zu Testaten des Bundesverbands der Datenschützer und Gutachter etc.

Weitere wichtige Entscheidungskriterien sind der Preis, die Flexibilität, mit dem System zu wachsen, und die Möglichkeit, mit einem „Basissystem“ zu starten und sukzessive Bereiche wie das Recruitment hinzuzunehmen. Gerade die Recruitment-Lösung ist Ihr Aushängeschild nach draußen im „War for Talents“.

Bitte bedenken Sie: Der erste Kontakt mit potenziellen Mitarbeitenden erfolgt über Ihre Karriereseite. Hier entscheidet sich oft innerhalb weniger Sekunden, ob ein Talent bei Ihnen tätig sein möchte.

**Eine gute Lösung bietet:**

- Responsive Design für mobile Bewerbungen
- Integrierte SEO-Optimierung für bessere Sichtbarkeit in Suchmaschinen
- Automatisierte Rückmeldungen und Terminvereinbarungen
- Publizierungsanalyse-Tools (Wo platzieren Sie erfolgreich bzw. wie professionell sind Ihre Anzeigen im Vergleich zu bestehenden Anzeigen?)
- Standardauswertungen über alle Bereiche des Recruitments
- Multiposting über alle relevanten und interessanten Plattformen
- Datenschutzkonforme Speicherung und Löschung von Bewerbungen
- WhatsApp-Bewerbungsmöglichkeit
- u. v. m.

**3. Projektplanung und Ressourcenbereitstellung**

Nach der Auswahl folgt die sorgfältige Projektplanung. Sie bildet das Rückgrat für eine strukturierte und ressourcenschonende Implementierung. Dabei geht es nicht nur um die technische Einführung, sondern vor allem um Prozessveränderung, interne Kommunikation und Mitarbeiterbindung.

**Erfolgsfaktoren:**

- Erstellung eines verbindlichen Projektplans mit Milestones
- Verantwortlichkeitsmatrix (RACI) für klare Zuständigkeiten



- Zeit- und Ressourcenplanung für interne und externe Beteiligte
- Frühzeitige Kommunikation und Schulung der Key User
- Pilotphase mit ausgewählten Abteilungen vor dem Roll-out

Ein professioneller Anbieter stellt Ihnen ein klares Dienstleistungsangebot zur Verfügung – mit Aufwandsabschätzung, Kostenstruktur, Zeitrahmen und konkretem Umsetzungsplan. So können Sie als Projektverantwortlicher fundiert kalkulieren, intern kommunizieren und Ihre Ressourcen zielgerichtet einsetzen.

Dies hilft Ihnen bei der Planung Ihrer Ressourcen für die Einführung und schont so Ihren Geldbeutel.

## 4. Roll-out und Go-live

Der Roll-out ist der Höhepunkt des Projekts – und oft auch die größte Herausforderung. Je besser die Einführung geplant wurde, desto reibungsloser verläuft dieser Schritt. Wichtig ist es, frühzeitig Akzeptanz zu schaffen und die Mitarbeitenden aktiv einzubinden.

### Best Practices für einen erfolgreichen Go-live:

- Klare Kommunikation der Veränderungen und Vorteile für alle Zielgruppen
- Schulungsmaßnahmen für unterschiedliche Nutzergruppen (HR, Führungskräfte, Mitarbeitende)
- Einrichtung eines HR-Helpdesks für Fragen in den ersten Wochen

- Abnahmeprozesse und Testszenarien vor der Produktivsetzung
- Monitoring der KPIs und kontinuierliches Feedback

Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt und einbezogen fühlen, tragen wesentlich zum Gelingen bei. Besonders hilfreich: Das Arbeiten mit klaren Abnahmekriterien für einzelne Projektphasen – so können Meilensteine systematisch geprüft und abgeschlossen werden.

## Fazit: Ganzheitliche HR-Lösungen schaffen Mehrwert auf allen Ebenen!

### Die Vorteile auf einen Blick:

- Prozesse werden automatisiert, standardisiert und transparent.
- Daten stehen zentral zur Verfügung – jederzeit, standortübergreifend, revisions-sicher.
- Fehlerquellen werden reduziert, Medienbrüche eliminiert.
- Die Lösungen stehen mobil zur Verfügung.
- HR wird strategisch, nicht nur administrativ.
- Employer Branding wird gestärkt, insbesondere durch moderne Recruiting-Prozesse.
- Rechtliche Sicherheit und Datenschutz sind gewährleistet.
- Skalierbarkeit und Zukunftssicherheit durch modulare Erweiterbarkeit.

Investieren Sie in Ihre HR-Zugmaschine – sie ist der Schlüssel für nachhaltiges Unternehmenswachstum, starke Mitarbeitenden-Bindung und eine erfolgreiche Zukunft in einem wettbewerbsintensiven Umfeld.

**LOTHAR STEYNS,**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
SUMMIT IT CONSULT  
GmbH,  
[www.summit-it-consult.de](http://www.summit-it-consult.de)



# Bewerbungen in der Krise?

**Eine aktuelle Umfrage zeigt: Die wirtschaftliche Krise nimmt großen Einfluss auf den Bewerbungsprozess und ändert die Ausgangssituation für Kandidat\*innen.**

Jeder dritte Bewerbende muss seine Hoffnung auf einen neuen Job aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Krise begraben. Das ist ein Ergebnis einer aktuellen Umfrage der Jobbörse jobtensor.com, in deren Auftrag 1.032 Beschäftigte befragt wurden, die sich in den letzten drei Jahren bei einem Unternehmen beworben haben. Demnach geben 33 Prozent der Befragten an, dass mindestens ein laufender Bewerbungsprozess in den vergangenen beiden Jahren vom Arbeitgeber mit der Begründung eingestellt wurde, dass die wirtschaftliche Situation nun doch keine Einstellung mehr zulässt.

Darüber hinaus kam es bei 39 Prozent der Befragten in diesem Zeitraum zu der Situation, dass der Einstellungsprozess aus dem gleichen Grund zumindest pausierte. Umgekehrt brachen nur 17 Prozent der Kandidat\*innen den Bewerbungsprozess von sich aus aufgrund der wirtschaftlichen Lage ab. Hauptgründe aus Kandidatensicht: Die Vergütung passte nicht zu den eigenen Vorstellungen (44 %), das Unternehmen machte einen schlechten Eindruck (36 %) oder ein anderer Arbeitgeber wartete mit einem besseren Angebot auf (32 %).

## Anzahl der Bewerbungen steigt, Sorgfalt bei der Erstellung ebenfalls

Parallel zur abwartenden Haltung der Arbeitgeber nimmt die Bewerbungsintensität auf der Kandidatenseite spürbar zu. Denn 37 Prozent der Befragten geben an, aktuell mehr Bewerbungen zu versenden als noch vor zwei Jahren – vor allem Männer sind deutlich überdurchschnittlich aktiv (42 %) auf dem Jobmarkt (Frauen 32 %). Interessant: Mit der höheren Taktung steigt auch die Sorgfalt.

Insgesamt geben sich 41 Prozent aller Bewerbenden eigenen Angaben zufolge derzeit mehr Mühe mit ihren Bewerbungsunterlagen als zuvor und das aus gutem Grund: Denn mehr als die Hälfte (52 %) von ihnen haben das Gefühl, dass die Arbeitgeber heute deutlich selektiver einstellen als noch vor zwei Jahren. Besonders gewissenhaft zeigen sich dabei erneut die männlichen Kandidaten, von denen 49 Prozent (Frauen 35 %) aktuell mehr Augenmerk auf die Qualität ihrer Unterlagen legen als zu wirtschaftlich besseren Zeiten.

## Ein Viertel der Bewerbenden ist wegen wirtschaftlicher Situation auf Jobsuche

„Die derzeitige wirtschaftliche Lage hat einen enormen Einfluss auf die Jobsuche und auf das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Bewerbenden. Für Talente, die in Boom-Zeiten noch auf der Poleposition standen und die Regeln des Bewerbungsprozesses weitgehend bestimmt haben, wird es nun anspruchsvoller. Sie merken, dass sich die Ausgangssituation für sie ändert und sie es sind, die nun liefern müssen – erst recht, wenn sie auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind, der für Stabilität und Jobsicherheit steht. Für Unternehmen ergibt sich auf der anderen Seite die Chance, den Recruitingprozess wieder selektiver gestalten zu können.

Dazu passt: 45 Prozent der Bewerber und Bewerberinnen geben an, dass sich ihre Erwartungen an Arbeitgeber durch die Krise verändert habe. Fast ein Viertel (23 %) gibt daher auch die wirtschaftliche Situation als einen Grund für ihre berufliche Neuorientierung an – bei MINT-Talenten liegt der entsprechende Anteil sogar bei 29 Prozent. Das sind fast genau so viele wie diejenigen, die sich aufgrund ihrer Führungskraft nach einem neuen Job umschauchen (24 %). Top-Grund für eine Bewerbung bleibt allerdings nach wie vor eine angestrebte Gehaltserhöhung (43 %).

**QUELLE:** HR-Präsenz, [www.hr-praesenz.de](http://www.hr-praesenz.de)



# Gönnen Sie sich einen Messetag!

Unser Autor, Prof. Dr. Wilhelm Müller, hat in seinem neuesten Beitrag die Personalmessen unter die Lupe genommen. Mit einem fundierten Blick beleuchtet er die Vor- und Nachteile eines Messebesuchs – und kommt dabei zu einem eindeutigen Fazit.

Die „Zukunft Personal“ feiert Silberjubiläum. Seit 25 Jahren gibt es diese wohl bekannteste und publikumswirksamste Messe für Personalmanagement. Im Zeitalter des Internets und nach der Corona-Zwangspause klingt Personalmesse heute wie ein Relikt aus dem vergangenen Analogzeitalter. Keiner muss sich heute noch auf den Weg machen, um eine Fachmesse für Personalmanagement zu besuchen. Es muss mindestens ein Arbeitstag investiert werden. Über das Internet kommt man viel schneller und einfacher an die benötigten Informationen. Wir wollen hier einige Gründe anführen, die für und gegen einen Messebesuch sprechen.

## Personalmesse – was ist das überhaupt?

Die „Zukunft Personal“ hat begonnen als Fachmesse für Personalmanagement. Anfangs wurden vor allem Softwarelösungen sowie Beratungsleistungen für HR gezeigt. Im Mittelpunkt standen immer Trends und Innovationen im Personalwesen.

Inzwischen hat sich die Messe nach eigenen Angaben zu einer Plattform für „People & Performance Management“ entwickelt. Es geht also

nicht mehr ausschließlich um Unterstützung für HR-Professionals, sondern auch um die Leistung der Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens. Entsprechend breit ist auch das Angebot an Themen: Recruiting, Lernen und Entwicklung, Führung, Gesundheit am Arbeitsplatz, Zusammenarbeit im Team und Digitalisierung der Arbeitswelt.

Die Zukunft Personal findet auch an verschiedenen Standorten statt: neben Köln (im Herbst) auch in Stuttgart (Frühjahr), Hamburg (Frühjahr) und zukünftig auch in München (Herbst).



## Fünf Gründe, warum Sie eine Personalmesse nicht besuchen sollten

### 1. Alle wichtigen Informationen stehen im Web

Alle HR-Neuigkeiten können selbstverständlich auch im Web abgerufen werden. Bei einer Produktrecherche wird jeder wohl zunächst mit einer Suchanfrage über Google starten. Wenn Sie eine überschaubare Zahl an Anbietern gefunden haben, finden Sie auf deren Webseiten umfangreiche Informationen. HR-Software wird oftmals per YouTube vorgestellt. Viele Anbieter bieten auch persönliche Präsentationen über Zoom oder Teams an. Von daher gibt es eigentlich keinen Grund, persönlich auf eine Personalmesse zu gehen.

Das Internet bietet aber noch mehr: Während die offiziellen Webseiten der HR-Dienstleister von Marketing-Profis erstellt wurden und ausschließlich Positives berichten, finden Sie im Web Marktstudien, Vergleichsportale und Presseartikel, die auch kritische Meldungen enthalten. Oder nutzen Sie die künstliche Intelligenz. Vielleicht



schlägt Ihnen ChatGPT zukünftig auch direkt das für Sie passende Produkt vor.

## 2. Viele Aussteller sind vertreten, aber nicht alle

Einen Messestand aufzubauen und durchzuführen, ist kein billiges Vergnügen. Auf einer Personalmesse sind zwar viele HR-Anbieter vertreten, aber längst nicht alle. Kleinere HR-Dienstleister oder auch HR-Start-ups scheuen die hohen Kosten für einen Messestand. Einige Anbieter führen eigene „Hausmessen“ durch und präsentieren sich auf eigenen Veranstaltungen – ohne Mitbewerber direkt gegenüber.

## 3. Sparen Sie sich die mühsame Anreise

Wenn Sie mit dem eigenen Pkw anreisen, stehen Sie garantiert morgens und abends auf der Rückfahrt im Stau. Mit dem Zug kommen Sie sehr wahrscheinlich auch nicht pünktlich an. Wahrscheinlich verpassen Sie so schon die ersten spannenden Vorträge oder die ersten Termine auf einem Messestand. Sie werden also an dem Messetag besonders früh aufstehen und losfahren müssen, denn es lohnt sich nicht, erst gegen Mittag zu erscheinen oder schon am frühen Nachmittag wieder nach Hause zu fahren.

Wenn Sie eine weite Anreise haben, werden Sie schon am Vortag ankommen, müssen dann aber ein Zimmer zu völlig überhöhten Messepreisen buchen und ärgern sich möglicherweise auch noch über das karge Frühstücksbuffet. Wenn Sie Glück haben, übernimmt der Arbeitgeber die Reisekosten, wenn Sie Pech haben, wird man Sie fragen, ob die Reise denn wirklich notwendig ist.

## 4. In den Messehallen ist es laut, voll und warm

Die Atmosphäre in einer Messehalle ist mit einem Indoor-Rummelplatz vergleichbar: Menschen schieben sich durch die Gänge, Aussteller versuchen lautstark und gut sichtbar auf sich aufmerksam zu machen. Es herrscht ein ständiges Grundrauschen aus Gesprächsfetzen, Musik, Telefonaten und Vorträgen.

Die Wege sind lang, manchmal irren Sie durch die Gänge auf der Suche nach einem ganz bestimmten Anbieter. Nach kurzer Zeit tun Ihnen die Füße weh, und Plätze in einer Cafeteria sind rar. Spätestens nach zwei Stunden sehnen Sie sich nach frischer Luft sowie einem ruhigen Sitzplatz und bereuen Ihren Entschluss, die Messe zu besuchen.

## 5. Alle wollen Ihnen etwas verkaufen

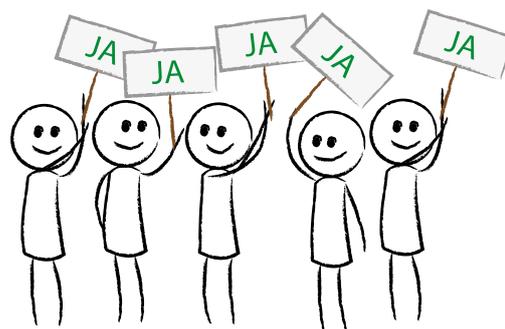
Die Aussteller schicken ihre besten Verkäufer auf die Messe. Diese Vertriebsprofis stehen sich nicht

die Füße platt, weil sie sich so gern mit Ihnen unterhalten wollen, nein, sie wollen ein Produkt oder eine Dienstleistung verkaufen. Natürlich verkauft sich eine Personalmanagement-Software – als Beispiel – nicht so einfach wie ein Pfund Butter. Das Produkt ist komplex, muss erklärt werden, muss gegenüber Konkurrenzprodukten herausgehoben werden.

Oftmals kontaktieren Sie einen Vertriebsprofi, ohne dass Sie konkreten Bedarf haben, etwa aus reiner Neugier. Auf die simple Frage: „Welche Kosten werden denn insgesamt bei diesem Produkt für unser Unternehmen entstehen?“, wird man Ihnen am Messestand garantiert keine eindeutige Antwort geben.

Mit neuen einprägsamen Schlagworten werden die vermeintlichen Innovationen auf der Messe angepriesen. Hier ein Auszug einiger Themen aus dem aktuellen Workshopangebot der Zukunft Personal: Employee Advocacy, Employer Branding Journey, Learning Journey, Onboarding 4.0, Remote Leadership, Micro-Habit, Microlearning, Corporate Influencer, Generation TikTok, Jobververtising, KI-Avatar-Agenten, Skill-Based Organization, Mental Overload, HR Pitch Bootcamp ...

Sie erkennen an diesen wenigen Beispielen: Die HR-Branche spricht Englisch und schafft neue wohlklingende Wortschöpfungen. Was sich dahinter verbirgt und ob tatsächlich etwas Neues angeboten wird, erfährt man nur, wenn man sich den Vortrag angehört hat. Vielfach wird die Enttäuschung groß sein: Angeboten wird eben auch „Alter Wein in neuen Schläuchen“.



## Fünf Gründe, warum Sie eine Personalmesse unbedingt besuchen sollten

### 1. Direkter Vergleich

Eine Personalmesse ist ein großer Marktplatz. Hier trifft sich die HR-Szene. Daher sind auch viele wichtige Anbieter (nicht alle!) versammelt. Wenn Sie z. B. eine neue HR-Software suchen, können Sie in kürzester Zeit die Produkte mehrerer Anbieter direkt miteinander vergleichen. Wenn Sie an

jedem Stand ähnliche Fragen stellen, erhalten Sie innerhalb weniger Stunden einen tiefen Einblick in die Stärken und auch Schwächen der jeweiligen Produkte und Anbieter.

## 2. Planung ist wichtig

Gehen Sie niemals völlig unvorbereitet auf eine Personalmesse, sondern planen Sie Ihren Besuch rechtzeitig im Voraus. Im Internet finden Sie alles für Ihre Vorbereitung: Welche Aussteller in welcher Halle zu finden und wann interessante Workshops und Diskussionsrunden stattfinden. Machen Sie rechtzeitig Termine, wenn Sie sich für spezielle Produkte oder Dienstleistungen interessieren. Mal einfach am Messestand vorbeischauchen und sich etwas zeigen lassen, funktioniert im Regelfall nicht – oder Sie geraten an Vertriebsleute, die noch ganz frisch dabei sind und Ihre speziellen Fachfragen meistens nicht hinreichend beantworten können.

Bei der Terminplanung sollten Puffer und Wegezeiten zum nächsten Stand berücksichtigt werden. Wenn Sie zu spät kommen, ist der gewünschte Gesprächspartner oft schon mit dem nächsten Interessenten beschäftigt. Als Richtschnur für ein Gespräch gelten 30 bis 60 Minuten. Wenn Sie also rechtzeitig morgens starten, können Sie an einem Tag sechs bis acht Präsentationen bzw. Vorträge erleben.

Planen Sie auch Pausen ein: Kaffee wird meistens vom Aussteller angeboten, aber ein leerer Magen behindert auf Dauer die geistige Aufnahmefähigkeit. Nutzen Sie die Pause zum Netzwerken oder knüpfen Sie neue Kontakte mit Tischnachbarn. Ferner ist es wichtig, sich ein paar Stichworte zu dem soeben beendeten Messegespräch zu machen: Mit wem wurde worüber gesprochen, welchen Eindruck haben Sie von dem präsentierten Produkt gewonnen, wie ist das weitere Vorgehen?

## 3. Netzwerken funktioniert am besten persönlich

Auf der Personalmesse treffen sich Fach- und Führungskräfte aus HR – alle mit ähnlichen Fragen und Problemen. Wenn Sie bereits aktiver „Netzwerker“ sind, sei es über einen HR-Verband oder über soziale Netzwerke, bietet sich die Gelegenheit, sich einmal persönlich auszutauschen, z. B. bei einem Kaffee. Profitieren Sie von den Erfahrungen Ihrer Kollegen und Kolleginnen aus anderen Unternehmen.

Persönliche Gespräche sind offener und ehrlicher. Wer noch kein Netzwerk hat, kann auf einer Personalmesse damit starten. Sprechen Sie Ihren Sitznachbar in einem Workshop direkt an, tau-

schen Sie Ihre Visitenkarten aus, und bleiben Sie auch später in Kontakt.

## 4. Messestand und Messepersonal verraten viel über den Aussteller

Jeder Messestand verrät viel über den Anbieter: Wie ist der Stand gestaltet? Werden Besucher durch Showeffekte und Marketing-Tricks ange-lockt oder dominiert das seriöse sachliche Beratungsgespräch. Wie werden Sie als potenzieller Kunde empfangen? Wie kompetent sind Ihre Gesprächspartner, also die Vertriebler und Berater?

Ich habe mich kürzlich auf einer Personalmesse über eine am deutschen Markt neue HR-Software informiert. Der Berater pries auch das Payroll-Modul. Auf meiner Frage nach „DEÜV“ musste der Berater passen: „Das habe ich noch nie gehört.“ Also: Stellen Sie ruhig einmal eine ganz spezielle Frage, so können Sie auch testen, wie kompetent die Beratung durch den Anbieter später sein wird.

## 5. Durch Stöbern entdecken Sie viel Neues

Bei aller Planung – lassen Sie sich beim Gang durch die Messehallen auch von innovativen Angeboten inspirieren. Jeder Aussteller möchte Interessenten an seinen Stand locken – etwa durch lautstarke Ankündigungen, neue Wortschöpfungen oder bunte Showeffekte. Bleiben Sie ruhig einmal stehen, lassen Sie sich die vermeintliche Innovation erklären. Auch wenn Sie keinen unmittelbaren Nutzen für Ihren aktuellen Job erkennen, so haben Sie doch etwas Neues gelernt und können dann vielleicht später darauf zurückkommen.

## Fazit

Meine Empfehlung: Gönnen Sie sich auf jeden Fall einen Messetag! Es lohnt sich, Sie werden immer ein paar neue Ideen mitbringen, die für Ihre praktische Personalarbeit nützlich sind.

**PROF. DR. WILHELM MÜLDER,**  
Dozent, Berater und  
Autor in Essen,  
E-Mail: [muelder@hs-niederrhein.de](mailto:muelder@hs-niederrhein.de)





VideoFlow - stockadobe.com

# HR-Prozesse analysieren und optimieren

12. November 2025 | Online | 10:00 Uhr - 17:00 Uhr  
Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

Schwerpunkte:

- ✓ HR-Prozesslandkarte
- ✓ Analyse von Personalprozessen - Schwachstellen erkennen
- ✓ Optimierung und Neugestaltung effizienter Prozesse
- ✓ Methoden und Tools zur Prozessanalyse
- ✓ Workflows und Robot Process Automation (RPA)

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com)



# Atoria – the people software

Atoria bietet mit seiner Best of Breed Suite eine integrierte Plattform aus drei spezialisierten Lösungen – Persis, Quiply und tisoware, die exakt die zentralen Unternehmensprozesse adressiert: Personalmanagement, interne Kommunikation, physische Sicherheit und Fertigung.

## 1. Die drei Säulen verstehen

### Persis für Recruiting, Personal- & Talentmanagement

Persis bringt über 35 Jahre HR-Erfahrung mit und deckt alle Aspekte von Bewerbermanagement über Onboarding bis hin zur Entwicklung von Talenten ab. Eine bewährte Lösung, die Personalabläufe nahtlos unterstützt.

### Quiply für Mitarbeiterkommunikation in Echtzeit

Die Quiply-App verbindet Mitarbeitende in Büro, Produktion und unterwegs mit modernen Kommunikationswegen. So wird Informationsfluss optimiert, Effizienz gesteigert und Arbeitsalltag erleichtert.

### tisoware für Zeiterfassung, Einsatzplanung & MES

Mit über 35 Jahren Erfahrung in Zeitwirtschaft, Zutrittskontrolle und Fertigung bietet tisoware ein umfassendes Workforce Management und Manufacturing Execution System (MES) – sicher, skalierbar und genau auf Mittelstandsanforderungen zugeschnitten. Wir sind mit unserer Zeiterfassung „tisoware“ DATEV-Marktplatz Premium Partner sowie Corporate Partner.

## 2. Warum Best of Breed Suite?

- **Maßgeschneiderte Lösungen:** Jedes Modul ist eigenständig stark, aber perfekt verzahnt – modular, flexibel und mit Fokus auf Best Practices.
- **Einfachheit und Benutzerkomfort:** Modernes Design, processororientierte Oberfläche und mobile Verfügbarkeit sorgen für positive Nutzererlebnisse.
- **Integration & Skalierbarkeit:** Dank modularer Architektur lässt sich die Suite problemlos in existierende IT-Infrastrukturen einbinden und mitwachsen.



## Atoria – the people software GmbH



Justin Karwath  
Aspenhastraße 19  
72770 Reutlingen  
Tel.: 0 71 21/96 65-0  
E-Mail: [vertrieb@atoria-software.com](mailto:vertrieb@atoria-software.com)  
<https://atoria-software.com>

### Zukunft Personal Europe 2025

Halle: 4.2 – Stand: K.62

Ansprechpartner: Justin Karwath

- **Support & Expertise:** Atoria begleitet Kunden mit aktiviertem Service, Consulting und Academy-Angeboten – von der Implementierung bis zur Weiterbildung.

## 3. Leistungsportfolio für alle HR-Bereiche

Das Lösungsangebot reicht weit:

- Bewerbermanagement & Onboarding – systematisch und digital
- Digitale Personalakte – papierlos und transparent
- Mitarbeiterkommunikation – kanalübergreifend via App
- Personalcontrolling & Reporting – datengestützte Analysen
- Personaleinsatzplanung – effiziente Ressourcensteuerung
- Personalentwicklung & Weiterbildung – Potenziale fördern
- Personalmanagement – z.B. Beurteilungen und Prozesse
- Personal- & Projektzeiterfassung – Arbeitszeiten digital erfassen
- Reisekostenmanagement – automatisierte Abrechnung
- Zutrittskontrolle & Sicherheit – physische Sicherheit im Blick
- MES – integriertes Produktionsmanagement

## 4. Academy & Weiterbildung

Die Atoria Academy ergänzt die Technik: Schulungs-Webinare, Dokumentationen und Best-Practice-Formate vermitteln gezielt Wissen zu Persis, Quiply und tisoware. Damit können Anwender Funktionalitäten bestmöglich nutzen, mit aktueller Release-Grundlage, praxisnah und interaktiv.

# Cloudlösung für Entgelt und Vorsorge

Die Entgelt & Rente AG (E&R) ist ein inhabergeführtes IT- und Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in Deutschland, das seit 1998 erfolgreich tätig ist. Mit einem interdisziplinären Team von 33 Mitarbeitenden bietet die E&R AG eine umfassende, zertifizierte SaaS-Lösung für die betriebliche Altersvorsorge (bAV) und Entgeltabrechnung an.

Die modular aufgebaute **Cloud-Lösung „HR direkt“** vereint technische Infrastruktur, intelligente Datenverwaltung und fundiertes Fachwissen. Die Plattform ermöglicht die vollständige Abwicklung aller Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung sowie aller Gehalts- und Rentenzahlungen. Das Webportal kann zudem bedarfsgerecht konfiguriert werden. Über Schnittstellen lassen sich alle genutzten HR-Anwendungen an HR direkt anbinden. Die Daten werden auf externen Servern gespeichert, die in professionellen Rechenzentren in Deutschland gehostet werden.

## Zentrale Funktionen von „HR direkt“

- **Mitarbeiter- und Sachbearbeiterportal:** Über intuitive und konfigurierbare Webportale können sowohl Mitarbeitende als auch Sachbearbeitende schnell und effizient auf alle relevanten Daten zugreifen. Dies umfasst die Verwaltung von persönlichen Informationen, Einsicht in Dokumente und die Bearbeitung von Anträgen.
- **Digitale Workflows:** Geschäftsvorfälle werden durch automatisierte Workflows beschleunigt und vereinfacht. Medienbrüche werden vermieden, sodass Prozesse effizienter und weniger fehleranfällig gestaltet sind.
- **bAV-Rentenrechner:** Der Rentenrechner unterstützt die Berechnung von Versorgungsansprüchen, angepasst an individuelle Leistungspläne und Durchführungswege. Diese Funktion erleichtert die Verwaltung und Planung der betrieblichen Altersversorgung erheblich.
- **Zeit- und Urlaubsverwaltung:** Die Software digitalisiert die Verwaltung von Arbeitszeiten und Urlaubsanträgen, wodurch eine übersichtliche Planung und Nachverfolgung gewährleistet wird.
- **Digitale Rentenübersicht (digiRÜ):** Die Plattform bietet eine Schnittstelle für den Datentransfer an die Zentrale Stelle für die Digitale Rentenübersicht (ZfDR). So werden gesetzliche Anforderungen effizient erfüllt.
- **Akten und Archive:** Personaldokumente können entweder personenbezogen in der digitalen Personalakte oder übergreifend in Unternehmensarchiven abgelegt werden.

E&R betreut aktuell ca. 36.000 Versorgungszusagen und wickelt monatlich rund 16.000 Abrechnungsfälle ab.

Neben der Bereitstellung einer modularen Softwarelösung bietet das Unternehmen umfangreiche Outsourcing-Dienstleistungen an, darunter die Entgeltabrechnung, bAV-Verwaltung,

## Entgelt und Rente AG



### Entgelt und Rente AG

Jens Gustenhoven  
Katzbergstraße 3a  
40764 Langenfeld  
Tel.: 0 21 73/9 37 78-80  
E-Mail: [jens.gustenhoven@er-ag.de](mailto:jens.gustenhoven@er-ag.de)  
<https://er-ag.de/>

## Zukunft Personal Europe 2025

Halle: 4.2 – Stand: G.80

Ansprechpartner: Jens Gustenhoven

Erstellung von Pensionsgutachten und das Meldewesen für die digitale Rentenübersicht. Dank flexibler Anpassungsmöglichkeiten können Unternehmen die Auslagerungstiefe individuell an ihre Bedürfnisse anpassen.



## Bremer Rechenzentrum GmbH



b | r | z

Stephan Flörke  
Universitätsallee 5  
28359 Bremen  
Tel.: 04 21/2 0152-34  
E-Mail: stephan.floerke@brz.ag  
www.brz.ag

**Halle: 4.2**  
**Stand: K.23**  
**Ansprechpartner: Stephan Flörke**

Das Bremer Rechenzentrum (kurz: BRZ) ist seit über 50 Jahren professioneller Partner für IT-Lösungen und Services rund um die Lohn- und Gehaltsabrechnung und das Personalmanagement. Unser Anspruch ist es, die komplexen HR-Prozesse unserer Kunden möglichst einfach und effizient zu gestalten.

Unser Serviceangebot ist auf eine Vielzahl von Anforderungen abgestimmt: Personalabrechnung im Teil- und Full-outsourcing, Personalmanagement, Personalkostenplanung, Digitale Personalakte, Meldemanagement, Selfservices u.v.m. Das skalierbare Leistungspaket bietet Ihnen ein Maximum an Flexibilität zu marktgerechten Preisen. Dabei unterstreichen individuelle Servicelevels die intensive und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

In unseren zwei in Deutschland betriebenen, hochverfügbaren Rechenzentren werden Ihre sensiblen Daten nach aktuellen Datenschutzrichtlinien vorgehalten. Unsere hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards werden durch regelmäßige Zertifizierungen belegt.

## GFOS mbH



Am Lichtbogen 9  
45141 Essen  
Tel.: 02 01/61 30 00  
E-Mail: info@gfos.com  
www.gfos.com

**Halle: 4.2**  
**Stand: J.81**  
**Ansprechpartnerin: Dr. Kerstin Kipper**

Die GFOS mbH wurde 1988 gegründet und ist heute ein international agierendes Unternehmen in zweiter Generation. Wir entwickeln innovative Softwarelösungen in den Bereichen Workforce Management, Smart Manufacturing, Access Control sowie sichere Cloud-Services und IT-Infrastructures.

Auf der ZPE 2025 stellen wir unser neues Major Release GFOS 2025 vor. Es überzeugt mit einer vollständig überarbeiteten, KI-gestützten Personaleinsatzplanung, intuitivem Design und automatisierten Planungsvorschlägen. Ergänzt wird das Release durch smarte Dashboards, erstklassige Usability, neue Schnittstellen und volle Cloud-Fähigkeit. Das Ergebnis: weniger Aufwand und mehr Zeit für strategische HR-Arbeit.

## HR4YOU AG



Breitenbacher Straße 12a  
91320 Ebermannstadt  
Tel.: 0 91 94/7 25 22-0  
E-Mail: sales@hr4you.de  
www.hr4you.de

**Halle: 4.2**  
**Stand: K.46**  
**Ansprechpartner: Matthias Frisch**

**KI – aber sicher: Wie HR4YOU künstliche Intelligenz in HR-Software verantwortungsvoll nutzbar macht**

Recruiting-Prozesse effizienter gestalten, ohne die Kontrolle zu verlieren – das ist der Anspruch von HR4YOU an den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Denn für uns gilt: KI – aber sicher. Mit uns ist KI nahtlos in den HR-Alltag integrierbar, z.B. beim Erstellen von Stellenanzeigen. Ausgehend vom Jobtitel erstellt die Software automatisch passende Anzeigentexte, die im integrierten KI-Chat bei Bedarf direkt angepasst werden können. Ebenso intelligent funktioniert die Bewerbersuche: Die Smart-Search erkennt Bedeutungen und Zusammenhänge, erweitert Begriffe und gewichtet relevante Kriterien – für mehr Treffer mit weniger Aufwand. Auch die Navigation verändert sich: Statt sich durch Menüs zu klicken, stellen Sie einfach Ihre Frage, und der KI-Chat liefert sofort Ergebnisse.

Interesse?  
Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal Europe 2025 in Halle 4.2 an Stand K.46 oder unter [www.hr4you.de](http://www.hr4you.de).

## XFT GmbH



XFT.  
Experten für  
Information.

Altrottstraße 31  
69190 Walldorf  
Tel.: 0 62 27/5 45 55-0  
E-Mail: [vertrieb@xft.com](mailto:vertrieb@xft.com)  
[www.xft.com](http://www.xft.com)

**Halle: 4.2**  
**Stand: J.49**  
**Ansprechpartner: Pascal Bivi**

Digitalisierung von Personalprozessen in SAP – Von A wie Arbeitsvertrag bis Z wie Zeugnis: Mit XFT haben Sie endlich

alle Dokumente, Informationen und Prozesse rund um das Personalmanagement an einer Stelle vereint. Ganz gleich, ob Sie bereits SAP H4S4 nutzen, SAP SuccessFactors verwenden oder auf SAP ERP HCM setzen!

Mit XFT-Produkten für das Personalwesen digitalisieren Sie Ihre Personalakten, steuern alle Personalprozesse durchgängig und erstellen Arbeitszeugnisse schneller und einfacher sowie begleitende HR-Dokumente, automatisiert mit Word, Excel oder PDF – basierend auf Ihren SAP-Daten. Mit den Erweiterungen von XFT holen Sie schnellstmöglich deutlich mehr aus Ihrem bestehenden SAP-System heraus!

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal Europe 2025: Halle 4.2, Stand J.49 und unseren Vortrag am Donnerstag, 11.9.2025, 11.45 Uhr auf der Organisational Performance Stage II – Hall 4.2.

Erfahren Sie mehr: <https://www.xft.com/messen/zukunft-personal-europe/>  
Wir freuen uns auf Sie!



## HR-Prozesse mit SAP digitalisieren



### HR-Com GmbH

Herr Bernard Berger  
Frankenstraße 148  
90461 Nürnberg  
Tel.: 09 11/95 03 41 10  
E-Mail: [info@hr-com.de](mailto:info@hr-com.de)  
<https://www.hr-com.de/>



**Produkte/Dienstleistungen:** SAP HCM & SuccessFactors Consulting und Software Development – **Im Einsatz seit:** 2000

#### Kurzbeschreibung:

Mit Leidenschaft und Expertise realisieren wir innovative SAP-Lösungen für die administrativen Personalprozesse unserer Kunden. Unser Anspruch ist es, durch erstklassigen Service und individuelle Lösungen langfristige Partnerschaften mit Personalabteilungen zu bilden.

Unsere Fachkompetenzbereiche:

- Implementierung von SAP HCM und SuccessFactors
- Laufende Systembetreuung und Wartung
- Maßgeschneiderte Payroll-Lösungen
- Erweiterung des SAP-Standards durch eigene Add-ons

#### Unsere Pläne für die Zukunft:

Wir stärken unsere Rolle als führender SAP-Partner für HR, setzen auf KI und Cloud-Lösungen, um HR-Prozesse moderner, effizienter und noch anwenderfreundlicher zu gestalten.

#### Praxisbeispiele/Referenzkunden:

ProSiebenSat.1 verwaltet Zeitwertkonten digital und transparent mit HR-Com: von der Einbringung bis zur Entnahme – flexibel, fehlerfrei, medienbruchfrei und nahtlos in die Abrechnung integriert.

# Der HR-RoundTable CLUB ist da!

Mehr als Networking: Austausch, Wissen, Exzellenz – ein Interview mit Thomas Buck zur Gründung des neuen HR-RoundTable CLUBs.



Thomas Buck, geschäftsführender Gesellschafter der HR Informationssysteme GmbH & Co. KG sowie Gründer und Organisator des HR-RoundTable

Kommen Sie am Mittwoch, den 10.9.2025, zur Messe-Party nach Köln, 17.30 Uhr! Halle 4.1, Stand A65. Wir freuen uns auf Sie!

**HRP: Lieber Herr Buck, was war der Auslöser für die Gründung des HR-RoundTable CLUB?**

**Thomas Buck:** Der HR-RoundTable ist das deutschlandweit aktive Netzwerk für Personal – mit regionalen Treffen zum Austausch über aktuelle HR-Themen. Das 20-jährige Jubiläum im Juni 2024 war da schon ein prägendes Erlebnis. Neben dem Stolz auf das Erreichte wird man sich auch der Verantwortung für das weitere Fortbestehen bewusst.

Um den HR-RoundTable zukunftssicher aufzustellen, war es an der Zeit, ein neues Konzept zum Austausch unter Personalern zu konzipieren – ganz ohne Berater und Vertrieb – einfach Best Practices. Wir entschieden uns schließlich für die konsequente Fortführung des HR-RoundTable in der bisherigen Form (HRRT-Classic), für eine Erweiterung des bestehenden Netzwerks und für neue Ideen, die sich im neu gegründeten HR-RoundTable CLUB wiederfinden.

**HRP: Welche Ziele verfolgt der HR-RoundTable CLUB, und für welche Zielgruppe ist er gedacht?**

**Buck:** Wir denken da an die auch überregional am HRRT-Classic Teilnehmenden, die das Netzwerken und die Wissens-Nuggets aus den Vorträgen schätzen. An HR-Manager, die nach vertiefendem Wissen streben, sich spezialisieren oder in der Karriere weiterkommen möchten sowie an bereits etablierte Führungskräfte, die nach innovativen Lösungen und einer unterstützenden Peer



hr-roundtable.club

Vernetzung & Community | Mitgestalten | Praxisnahe Lösungen  
Gemeinschaft erleben | Benefits & Vergünstigungen

Group suchen und natürlich auch an HR-Profis – und das in geschütztem Kreis. Ebenso HR-Professionals, die sich für HR Tech, Zukunftstrends (KI) sowie angrenzende Expertise-Felder (Sustainability) interessieren. Schließlich möchten wir Unternehmen ansprechen, die nach alternativen und innovativen Möglichkeiten Ausschau halten, ihre HRler zu entwickeln.

**HRP: Wie wählen Sie die Mitglieder des HR-RoundTable CLUB aus? Sind Sie offen für alle Interessierten oder wird es ein kuratierter Kreis?**

**Buck:** Wir sind offen für alle interessierten HR-Professionals, stellen das Club-Konzept proaktiv bei den HRRT-Classic-Netzwerkveranstaltungen vor und wünschen uns natürlich, dass Unternehmen ihren HR-Mitarbeitenden eine Teilnahme an dieser Entwicklungsplattform ermöglichen. Daher wird es auf keinen Fall ein kuratierter Kreis. Alle sind willkommen – Alter, Titel, Branche, Geschlecht, Erfahrung oder Unternehmensgröße spielen keine Rolle.

Wie beim HRRT-Classic müssen lediglich zwei Kriterien erfüllt sein: Erstens: Wir werden Club-Richtlinien haben, an die man sich halten muss, wie etwa respektvoller Umgang, keine Diskriminierung, kein Spam usw. Und zweitens: Es dürfen keine Vertriebsaktivitäten forciert werden.

**HRP: Welche Rolle wird dabei der Austausch unter den Mitgliedern spielen und welche Themen werden im Zentrum der Club-Treffen stehen?**

**Buck:** Der Austausch wird dabei eine – wenn nicht sogar die – entscheidende Rolle spielen. Dazu gehört es, sowohl kollaborative Lösungsansätze für die Praxis als auch Unterstützung beim Navigieren durch komplexe HR-Herausforderungen, oder auch ein gezieltes Mentoring zu finden – vor allem der Wissensaustausch und -erwerb stehen weiterhin im Mittelpunkt. Dabei zählen wir auf unsere erfahrenen HR-Leute, die ihr Wissen im Sparring mit anderen gern weitergeben, aber



auch auf die sehr gut ausgebildeten jungen Professionals, die neue Aspekte in die Diskussionen einbringen.

**HRP: Welche inhaltlichen Formate planen Sie?**

**Buck:** Es gibt Foren zu allen relevanten HR-Themen. Diese werden moderiert und initiiert von Fachexperten, die selber aus dem Human Resources kommen. Darüber hinaus stehen gegenseitiges Mentoring, Best-Practices-Vorträge, Erfahrungsaustausch mit Dienstleistern, Stellenangebote und die Empfehlung/Bewertung von Dienstleistern auf dem Programm.

Eine besondere Rolle spielt natürlich das Arbeitsrecht, wo wir Formate wie „Das Urteil des Monats“, oder Lunchbreaks planen. Aber auch innovative Themen, wie KI oder Equal Pay werden eine wichtige Rolle spielen. Schlussendlich geben wir das aber nicht einfach vor. Vielmehr wollen wir Angebote realisieren, wie sie auch von den Mitgliedern selbst gewünscht werden.

**HRP: Wie organisieren Sie den HR-RoundTable CLUB und wer unterstützt Sie?**

**Buck:** Eine Gruppe aus „altgedienten“ Personalern und Partnern des HR-RoundTable – aus deren Mitte die Idee entstanden ist – hat sich da zusammengefunden. Gemeinsam agieren wir als Investoren des Clubs und der dazugehörigen Infrastruktur. Alle kennen den HRRT-Classic und die HR-Welt. Und viele kennen sich seit mehreren Jahren aus diesem Netzwerk und übernehmen koordinierende Aufgaben. Aber auch der HR-Nachwuchs ist tatkräftig dabei und bringt sich mit frischen Ideen ein. Genauso sind wir aber auch wirklich stolz darauf, dass unsere Premium-Partner vom HRRT-Classic uns sowohl mit Ideen als auch Kompetenzen unterstützen und unseren Mitgliedern entsprechende Clubvorteile gewähren.

**HRP: Welche Visionen haben Sie für die Zukunft – könnte der Club vielleicht auch regionale Ableger, Publikationen oder eigene Studienformate entwickeln?**

**Buck:** „Only the sky is the limit“, und nach dem HSV-Aufstieg ist sowieso alles möglich. Schon vor dem Launch kommen so viele Ideen und Initiativen aus dem Netzwerk, dass man sich erst einmal fokussieren muss. Für alles, woran ausreichend Interesse besteht, wird es Lösungen geben. Es ist ein Club für die Mitglieder und die bestimmen die Themen.

Eigene Studienformate haben wir bereits im Auge, z. B. vertiefende Vorträge im Anschluss an die Abendveranstaltungen. Unsere HR RoundTable NEWS gibt es schon, und wir denken weiterhin über einen Podcast nach, der in Form kurzer

Häppchen kontroverse Themen aufgreift und so zum Denken anregen soll.

**HRP: Es soll auch eine HR-RoundTable Academy geben, was ist der Unterschied zum Club?**

**Buck:** Die Academy ergänzt diese CLUB-Angebote ganz gezielt um strukturierte Lernformate: In kompakten Online-Kursen geht es dann darum, zentrale HR-Themen zu vertiefen – von Recruiting über Arbeitsrecht bis Leadership. Der entscheidende Unterschied: Im HRRT-Classic vernetzen Sie sich, in der Academy qualifizieren Sie sich – und erhalten Zertifikate, die Ihre Expertise sichtbar machen.

Für die Teilnahme an der Academy ist übrigens keine Mitgliedschaft im CLUB notwendig. Aber es gibt natürlich gegenseitige Vergünstigungen.

**HRP: Was sind die ersten Angebote der Academy?**

**Buck:** Wir sind sehr stolz auf den Lehrgang zum „HR Innovation Manager“, mit den Bausteinen BGM, KI und Sustainability. Dieser umfasst eine 60-stündige Fortbildung und startet im Winter. Aufgrund der rechtlichen Gegebenheit bieten wir – gemäß dem EU AI Act – einen KI-Führerschein an, der verständlich, praxisnah und motivierend ist.

Selbstverständlich soll es auch Erweiterungen zu den Themen Neurowissenschaften, IT-Literacy und Arbeitsrecht geben. Weitere Angebote, unter anderem zum wichtigen Entgelttransparenzgesetz, sind in Vorbereitung.

**HRP: Lieber Herr Buck, wir danken Ihnen für das Gespräch.**



Verständlich.  
Praxisnah.  
Motivierend.



# Flexibilität ist wichtiger als Mehrarbeit



**Unser Autor, Guido Zander, Geschäftsführender Partner der SSZ Beratung und einer der Top 40 HR-Köpfe, beleuchtet in seinem neuen Beitrag für die HR Performance die aktuellen Entwicklungen beim Thema Arbeitszeit. Er erläutert, warum Flexibilität wichtiger ist als Mehrarbeit und warum mehr Arbeit nicht automatisch zu mehr Output führt.**

„Wir müssen in diesem Land wieder mehr und vor allem effizienter arbeiten“. So formulierte es Bundeskanzler Friedrich Merz Mitte Mai und war nicht der Erste, der nach längeren Arbeitszeiten ruft. Während ich beim Thema Effizienz zustimme, möchte ich das Thema längere Wochenarbeitszeiten am Beispiel von Schichtarbeit kritisch beleuchten.

## Lineares Denken wird der Realität nicht gerecht

Grundsätzlich steht hinter dieser Forderung der Viel-hilft-viel-Fraktion ein vereinfachtes, lineares Denken. Schließlich haben wir alle gelernt: Wenn Fritzchen in einer Stunde 50 Äpfel pflückt, dann kann er in acht Stunden 400 Äpfel pflücken. Und wenn man das auf den Alltag überträgt, dann kann man doch locker in 42 Stunden 105 Einheiten produzieren, wenn man in 40 Stunden 100 geschafft hat. Doch so einfach ist es leider nicht, weil es in der Realität ein paar Faktoren gibt, die den Output bei steigenden Wochenarbeitszeiten reduzieren. Mit folgenden Effekten muss man rechnen:

- Die Produktivität pro Stunde nimmt mit steigender Arbeitszeit ab,
- Die Krankenquote nimmt mit steigender Wochenarbeitszeit zu,
- Die Leerstunden steigen ebenfalls mit steigender Wochenarbeitszeit an,

Schauen wir uns das einmal im Detail an.

## Die Produktivität pro Stunde nimmt mit steigender Arbeitszeit ab

Die Annahme, dass Fritzchen im eingangs genannten Beispiel in acht Stunden 400 Äpfel pflückt, mag mathematisch korrekt sein, ist so aber nicht auf die Realität übertragbar. Ich denke, dass 360 näher an der Realität sind, vor allem, wenn er das an fünf Tagen die Woche machen muss. Die Übernahme des mathematisch linearen

Denkens in die Realität wäre vergleichbar damit, dass man die Durchschnittszeit pro Kilometer aus einem 10.000-Meter-Lauf dafür hernimmt, um die benötigte Zeit für einen Marathon hochzurechnen.

Es gibt mittlerweile auch genug Studien, die beweisen, dass die durchschnittliche Produktivität pro Stunde bei niedrigen Tages- und Wochenarbeitszeiten höher ist als bei hohen Arbeitszeiten. Nicht selten schaffen Teilzeitmitarbeitende pro Stunde mehr als vergleichbare Vollzeitmitarbeitende. Aber neben dem niedrigeren Output pro Stunde sorgen hohe Arbeitszeiten auch dafür, dass von der brutto verfügbaren Arbeitszeit netto weniger übrig bleibt.

## Die Krankenquote nimmt mit steigender Wochenarbeitszeit zu

Eine Studie der Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e. V. hat ergeben, dass insbesondere bei einer Wochenarbeitszeit von mehr als 39 Stunden das Risiko für Beeinträchtigungen steigt – bei damit einhergehender hoher Belastung sogar überproportional. Und das nicht nur bei krankheitsbedingten Ausfällen, sondern auch durch eine Zunahme von Arbeitsunfällen.

Die Autoren der Studie kommen zu folgendem Schluss: „Die Ausdehnung der Arbeitszeiten als Instrument gegen Wachstumsschwäche und Arbeitsmarktkrise scheint damit eine nicht empirisch abzusichernde, übervereinfachte ökonomische Modellrechnung zu sein, bei der offensichtlich irrtümlich ein linearer Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und dem Arbeitsergebnis unterstellt wird, vergleichbar mit dem zur Laufzeit (weitgehend und in Grenzen) proportionalen Ausstoß einer Maschine.“

Dies deckt sich auch mit Erfahrungen aus meiner Beratungspraxis, wonach Unternehmen mit einer 40-Stunden-Woche im vollkontinuierlichen

Schichtbetrieb in der Regel eine mindestens um drei bis fünf Prozent höhere Krankenquote haben als vergleichbare Unternehmen mit einer 35-Stunden-Woche. Wenn man sich vollkontinuierliche Schichtpläne auf Basis von 40 Stunden wie in der folgenden Abbildung (Abbildung 1) ansieht, muss man sich nicht wundern, warum die Krankenquote hochgeht:

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
F	F	F	S	S	N	N
		F	F	S	S	S
N	N			F	F	S
S	N	N	N			

Abb. 1: Vollkontinuierlicher Schichtplan auf Basis von 40 Stunden

Arbeitsblöcken von sieben Tagen am Stück folgen nur zwei freie Tage, wobei man am ersten „freien“ Tag je nach Entfernung zum Arbeitsplatz erst um sieben oder acht Uhr morgens nach Hause kommt. Es gibt also eigentlich nur einen freien Tag, an dem man abends bereits wieder früh ins Bett gehen muss, weil am Folgetag wieder eine Frühschicht ansteht. Bei 7,5 Stunden pro Tag hat dieser Plan eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 39,375 Stunden, pro Monat hat man nur ein freies Wochenende. Jeder kann anhand dieses Plans für sich überlegen, inwieweit es realistisch ist, in einem vollkontinuierlichen Betrieb 42 Stunden pro Woche arbeiten zu müssen, und was das für die Krankenquote bedeuten würde.

### Die Leerstunden steigen ebenfalls mit steigender Wochenarbeitszeit an

Während die beiden Punkte in Bezug auf Produktivität und Krankenquote auf der Hand liegen, ist das Thema Leerstunden oft unbekannt bzw. wird ignoriert. Denn bei der Forderung der 42-Stunden-Fraktion liegt die Annahme dahinter, dass es jederzeit eine Vollausslastung gibt und damit jede Stunde, die mehr zur Verfügung steht, auch tatsächlich produktiv genutzt wird. Leider leben wir in einer Zeit, in der dies mehr denn je nicht mehr der Fall ist. Es gibt nicht umsonst den Begriff der VUKA-Welt (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität).

Einerseits schwanken die Auftragslagen nicht nur konjunkturell, sondern auch saisonal immer mehr, andererseits sorgen Kriege, Krisen und politische Akteure wie Donald Trump für immer mehr Unsicherheit und damit auch Unkalkulierbarkeit in Bezug auf Auftragseingänge. Aber selbst, wenn die Auftragslage gut ist, kann es passieren, dass

eine Produktion durch Lieferengpässe stillsteht oder nur eingeschränkt möglich ist. Bereits heute können wir bei SSZ in unseren Projekten mit Datenanalysen regelmäßig Leerstunden nachweisen. Mit Leerstunden ist in diesem Fall gemeint, dass Mitarbeitende am Arbeitsplatz anwesend sind, aber nichts zu tun haben. Je höher die Wochenarbeitszeit ist, desto mehr Leerstunden fallen an.

Der Grund dafür ist relativ einfach: Die Mitarbeitenden wollen keine Minuszeiten aufbauen, wenn weniger zu tun ist, weil man sonst in Zugzwang kommt, an anderer Stelle wieder mehr zu arbeiten, um die vertragliche Wochenarbeitszeit erfüllen zu können. Bei beispielsweise 40 Stunden in einem 3-Schicht-System von Montag bis Freitag bleibt für diesen Ausgleich nur eine Zusatzschicht am Wochenende, worauf die meisten keine Lust haben. Daher wird man unter der Woche nicht nach Hause gehen, wenn nichts zu tun ist. Bei 35 Stunden gibt es solche Ausgleichsmöglichkeiten auch unter der Woche.

Aus Unternehmenssicht zahlt man Leerstunden mehr als doppelt: Einerseits die nicht genutzte Zeit unter der Woche und andererseits lockt man dann die Mitarbeitenden mit Zuschlägen am Wochenende zur Arbeit und zahlt die Überstunde inklusive Überstunden und Wochenendzuschlag noch mal extra. Erhöht man jetzt noch die Wochenarbeitszeit auf 42 Stunden, wird man in allen Wochen mit weniger Bedarf automatisch noch zwei zusätzliche Leerstunden je Mitarbeiter und Woche produzieren; diese zusätzliche Zeit also sehr oft nicht nutzen, aber bezahlen.

### Realitätsformel vs. Populistenformel im Vergleich

Die populistische Forderung nach mehr Wochenarbeitszeit basiert auf einer linearen Formel:

$$\text{Output} = \text{Wochenarbeitszeit} * \text{Produktivität pro Stunde}$$

### Buchtipps zum Thema

Die Aussagen dieses Beitrags stammen aus dem neuen Buch „Die faulen Deutschen? – (Schein-)Debatten und Lösungen für eine zukunftsfähige Arbeitswelt“ von Guido Zander, in dem der Autor noch viele weitere Thesen zum Thema Arbeitszeit bewertet und alternative Lösungen vorschlägt.



#### Bibliografische Daten

Haufe,  
1. Auflage 2025,  
240 Seiten  
ISBN: 978-3-68951-054-1  
22,00 Euro

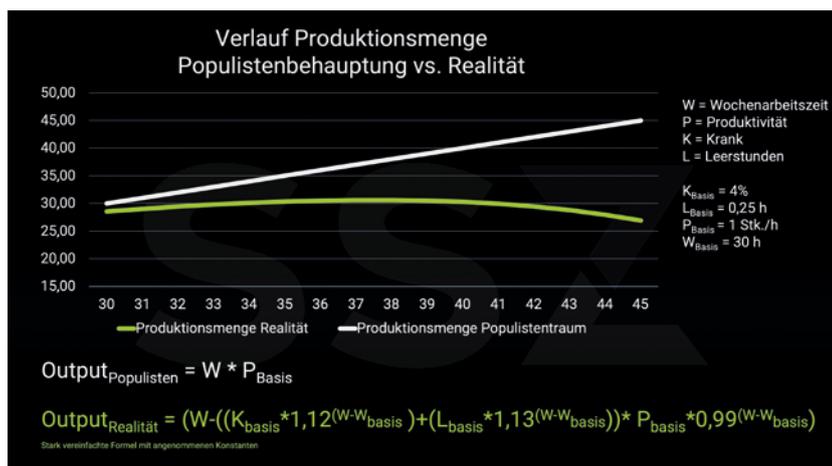


Abb. 2: Verlauf der Produktionsmenge – Populistenbehauptung vs. Realität

Das Ergebnis dieser Formel ist in der Abbildung (Abbildung 2) als weiße Linie zu sehen, bei der der Output mit jeder weiteren Wochenstunde steigt. Die Realitätsformel (grüne Formel bzw. Linie in der Abbildung) geht aber wie beschrieben davon aus, dass mit steigender Wochenarbeitszeit, die Krankenquote und die Leerstunden zunehmen, während die Produktivität pro Stunde abnimmt.

Die abgebildete Funktion ist allerdings immer noch stark vereinfacht, weil die aktuell fix definierten Faktoren (z. B. 1,12) ebenfalls noch eine Funktion mit Abhängigkeit von der Wochenarbeitszeit sein müssten. Zur Veranschaulichung sollte das aber in diesem Kontext genügen. Krankenquote und Leerstunden reduzieren die netto verbleibende produktiv nutzbare Arbeitszeit, während die sinkende Produktivität den Output in dieser Zeit noch mal reduziert.

Als Ergebnis in diesem Beispiel sieht man, dass der optimale Output zwischen 35 und 37 Stunden erzielt wird. Mehr Stunden bringen also nicht mehr Output, im Gegenteil, er sinkt sogar jenseits der 37 Stunden genauso wie bei Arbeitszeiten unter 35 Stunden, weshalb die 4-Tage-Woche bei 32 Stunden im Schichtbetrieb auch nicht ohne Weiteres verlustfrei umzusetzen ist. Es wird natürlich auch Unternehmen geben, in denen man mit 40 Stunden noch mehr produziert als mit 38 Stunden, ich bin aber davon überzeugt, dass das eher die Minderheit sein wird.

Bei hoher Krankenquote und 40-Stunden-Wochenarbeitszeit ist eine moderate Wochenarbeitszeitverkürzung in vielen Fällen verlustfrei umzusetzen.

Mit einem Deal „Wochenarbeitszeitverkürzung gegen mehr Flexibilität“ könnte man in vielen 40-Stunden-Schichtbetrieben eine Arbeitszeit-

verkürzung ohne wirtschaftliche Einbußen umsetzen. Allerdings nur im Tausch gegen mehr Flexibilität. Eine einfache Verkürzung der Arbeitszeit allein würde nicht zu einer Reduktion der Leerstunden beitragen.

Geht man dies aber sinnvoll an, winkt den Beschäftigten mehr Freizeit und weniger Belastung und den Unternehmen weniger Leerstunden und Lohnfortzahlungskosten im Krankheitsfall sowie mehr Flexibilität. Zudem hat man attraktivere Arbeitszeitmodelle und findet einfacher neues Personal.

### One-Size-Fits-All passt nicht mehr

Bei aller Euphorie möchte ich aber darauf hinweisen, dass ich in diesem Artikel ein Beispiel von vielen möglichen Ausprägungen beschrieben habe. Wie viel Leerzeiten eingespart und um wie viel die Krankenquote gesenkt werden kann, wird in jedem Unternehmen anders sein und damit auch die Voraussetzungen, ab wann der Output bei steigender Stundenzahl noch steigt oder sinkt. Bei einschichtiger Arbeit und einfachen Tätigkeiten sind die zu erwartenden Effekte sicherlich deutlich geringer. Daher sollte man sich dem Thema mit einer ausgiebigen Analyse des Status quo nähern, um dann zu entscheiden, was möglich ist.

### Fazit

Mit einer pauschalen Erhöhung der Wochenarbeitszeit werden wir nur in den seltensten Fällen mehr Output generieren, im Gegenteil, im schlimmsten Fall zehren zusätzliche Krankheitstage und Leerstunden die vermeintlich gewonnene Kapazität wieder auf. Dann hat man nicht nur weniger Output, sondern auch noch eine unzufriedene und demotivierte Belegschaft. Diese Vorschläge zeigen einmal mehr, dass einfache Lösungen selten einem komplexen Problem gerecht werden und populistische Forderungen mehr denn je entlarvt werden müssen, und zwar unabhängig davon, ob sie aus der „Wir müssen alle mehr Arbeiten“- oder „Wir müssen alle nur noch vier Tage arbeiten“-Ecke kommen.



**GUIDO ZANDER**  
ist Geschäftsführender  
Partner der SSZ Beratung  
und einer der  
Top 40 HR-Köpfe.

# Eine digitale Plattform für die Zeiterfassung

**Digitale Zeiterfassung mit automatischer Datenübergabe an die Lohnabrechnung ist nicht nur praktisch, sondern auch strategisch ein Gewinn für die administrative Personalarbeit.**

Der demografische Wandel und Fachkräftemangel, moderne Arbeitsmodelle und Diversity-Anforderungen verlangen den Personalabteilungen einiges ab. Gleichzeitig eröffnet ihnen die intelligente Digitalisierung administrativer Prozesse neue Möglichkeiten – beispielsweise durch das smarte Zusammenspiel von Zeiterfassung und Lohnabrechnung.

Die digitale Zeiterfassung spielt bei der Lohnabrechnung eine wichtige Rolle, denn sie ist Grundlage für eine korrekte, präzise und rechtskonforme Bezahlung der Mitarbeiter. Mit einem modernen Zeiterfassungssystem lassen sich Arbeitszeiten, Überstunden, Zuschläge und Abwesenheiten automatisch und fehlerfrei erfassen, sodass im Gegensatz zur manuellen Zeiterfassung nur wenige Fragen offenbleiben. Zudem verleiht der Einsatz eines solchen Systems Sicherheit – nicht nur weil es die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung und Einhaltung des Mindestlohngesetzes (MiLoG) umsetzt, sondern auch, weil im Fall einer Prüfung durch die Finanzbehörde oder den Sozialversicherungsträger das aufwendige Zusammenstellen der Daten entfällt. Ist ein solches Zeiterfassungssystem zudem an die Personaleinsatzplanung sowie die Lohnabrechnung angebunden, sind die Erleichterungen und die Transparenz umso größer.

## Warum eine integrative Zeiterfassungslösung in keinem Unternehmen fehlen sollte

Der Einsatz einer Zeiterfassungssoftware, die ihre Daten automatisch mit der Einsatzplanung sowie dem Lohnbüro austauscht, ist aus verschiedenen Gründen zu empfehlen:

1. Entlastung bei administrativen Pflichten
2. Revisionssichere Reports
3. Schutz vor arbeitsrechtlichen Verstößen und Bußgeldern
4. Korrekte Vergütung
5. Flexible Schicht-, Urlaubs- und Einsatzplanung
6. Schutz vor Personalengpässen und Überlastung
7. Mehr Transparenz, weniger Konflikte und mehr Vertrauen
8. Automatisierte Datenübergabe an die Lohnsoftware
9. Weniger Aufwand beim Monatsabschluss
10. Mehr Freiraum für strategische Aufgaben

## Zeiterfassung der Zukunft

Eine cloudbasierte Lösung zur digitalen Zeiterfassung und Einsatzplanung, wie beispielsweise edtime, ist deshalb weitaus mehr als nur ein hilfreiches Tool für die anfallenden Aufgaben. Die zentrale und intuitiv zu bedienende Onlineverwaltung ei-

## Welchen Vorteil hat digitale Zeiterfassung?

© eurodata - edtime

Auf Basis der erfassten Arbeitszeit werden alle relevanten Lohnbestandteile berechnet, die für die Ermittlung des Entgelts erforderlich sind.



ner standortübergreifenden Zeiterfassung und Einsatzplanung minimiert den Zeit- und Personalaufwand in der HR-Abteilung und sorgt für mehr Wirtschaftlichkeit. Mit nur wenigen Klicks lassen sich die geleisteten Stunden für die Lohnabrechnung, aufbereiten und automatisiert an diese weitergeben.

Bei der Wahl einer modernen cloudbasierten Zeiterfassung sollten die Verantwortlichen darauf achten, dass die Daten sicher gespeichert werden – optimalerweise in einem zertifizierten deutschen Hochleistungsrechenzentrum. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen weltwirtschaftlichen Lage ist es ratsam, darauf zu achten, dass diese sensiblen, personenbezogenen Daten compliant abgelegt werden.

## Fazit

Eine digitale Plattform zur Zeiterfassung ist nicht nur ein praktisches Tool, sondern ein strategisch wichtiges Instrument. Es bildet die Grundlage für eine flexible Personalplanung und hilft, die Lohnabrechnung effizient, fehlerfrei und compliant abzuwickeln.



# Next Generation Workforce Management

Wie moderne Systeme über Zeiterfassung und Planung hinauswachsen.

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel: Klassische Zeiterfassungssysteme und starre Dienstpläne reichen längst nicht mehr aus, um den Anforderungen wachsender Unternehmen gerecht zu werden. Flexible Arbeitszeitmodelle, hybride Arbeitsformen, Skalierbarkeit und ein Fokus auf Mitarbeiterzufriedenheit verlangen nach neuen Ansätzen in der Personalplanung. Gleichzeitig erfordert der wirtschaftliche Wettbewerb eine hohe Reaktionsfähigkeit auf volatile Marktbedingungen, Auftragsschwankungen und kurzfristige Personalausfälle.

Zwischen den Polen von Flexibilität und Planbarkeit entsteht ein komplexes Spannungsfeld, das zukunftsfähige Unternehmen nur mit intelligenten digitalen Lösungen bewältigen können. Genau hier setzt Next Generation Workforce Management an: Es geht nicht mehr nur um Erfassung und Planung, sondern um adaptive, vernetzte Plattformen, die Organisationen befähigen, ihre Belegschaft effizient, flexibel und mitarbeiterorientiert zu steuern. Professionelle Plattformen wie das End-to-End GFOS.Workforce Management leisten dabei einen entscheidenden Beitrag – indem sie Prozesse automatisieren, Transparenz schaffen und die Grundlage für zukunftsfähiges Personalmanagement bilden.

## Zeiterfassung war gestern – neue Anforderungen an Workforce Management

Die klassische Zeiterfassung mit Stechuhr oder Excel-Listen gehört längst der Vergangenheit an. In einer Arbeitswelt, die von mobilen Einsätzen, hybriden Modellen und flexiblen Ar-

Quelle: © GFOS

Personen	Abteilung	Standort	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Person 1	Abteilung A	Standort 1	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00
Person 2	Abteilung B	Standort 2	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00
Person 3	Abteilung C	Standort 3	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00

beitszeiten und massiver Skalierung geprägt ist, steigen die Anforderungen an eine Workforce Management-Plattform deutlich. Mitarbeitende wünschen sich heute mehr Selbstbestimmung, Transparenz und Flexibilität – sie möchten mitentscheiden, wann und wo sie arbeiten, und ihre Arbeitszeiten sowie Schichtpläne aktiv mitgestalten. Gleichzeitig müssen Unternehmen sicherstellen, dass gesetzliche Vorgaben eingehalten und betriebliche Abläufe effizient organisiert werden.

Diese wachsende Komplexität lässt sich mit klassischen Systemen nicht mehr abbilden. Gefragt sind ganzheitliche Plattformen, die Zeiterfassung und Personaleinsatzplanung intelligent miteinander verknüpfen und den Mitarbeitenden über Selfservice-Portale und mobile Apps mehr Freiraum und Eigenverantwortung bieten. Zukunftsweisende Workforce-Management-Plattformen ermöglichen dabei die Erfassung und auch die vorausschauende Planung: Mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) und Predictive Analytics lassen sich Personalbedarfe auf Basis von Echtzeitdaten, historischen Werten und zukünftigen Trends präzise prognostizieren.

Intelligente Plattformen denken mit – sie erkennen Krankheitsausfälle, Auftragsschwankungen oder kurzfristige Personalengpässe und reagieren dynamisch in Echtzeit. Durch die nahtlose Integration mit Zutrittskontrollen, HR-Software und Abrechnungssystemen entstehen ganzheitliche, vernetzte Prozesse, die den Planungsaufwand reduzieren, die Effizienz steigern und Mitarbeitenden wie Führungskräften gleichermaßen Transparenz und Flexibilität bieten.

## Von der Lösung zur Plattform – Workforce Management als digitales Rückgrat

Workforce Management ist eine umfassende Plattform, die viele Bereiche des Unternehmens miteinander verknüpft. Anstatt mehrere unterschiedliche Systeme für Zeiterfassung, PEP



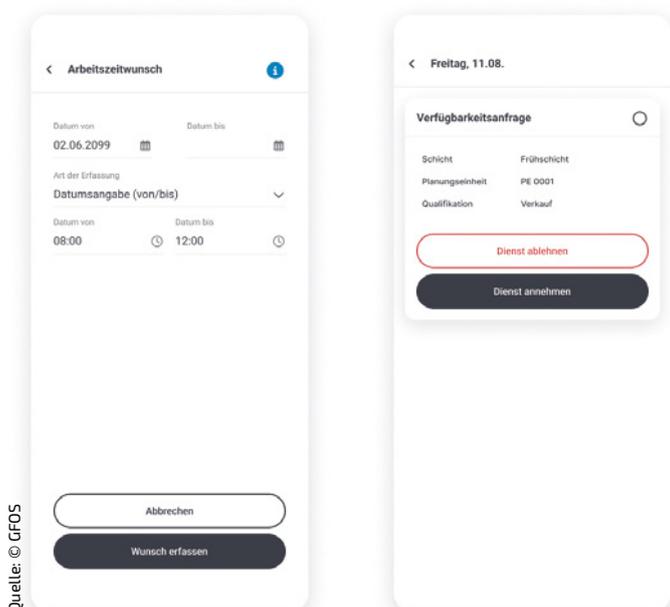
und Zutrittskontrollen zu verwenden, bieten End-to-End Workforce-Management-Plattformen Ganzheitlichkeit – vom ersten Planungsansatz über die Erfassung der Arbeitszeit bis hin zur Lohnabrechnung.

Durch die Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Quellen und die Integration von People Analytics können HR-Abteilungen präzisere, datengetriebene Entscheidungen treffen. So werden nicht nur Einsatzpläne und Kostenstrukturen optimiert, sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch transparente und anpassungsfähige Systeme erhöht. Mitarbeiter können über mobile Apps mit ihren Schichtplänen interagieren, Schichtwünsche angeben oder sogar im Team-Chat direkt mit der HR-Abteilung kommunizieren.

Die gesamte Einsatzplanung wird dadurch nicht nur flexibler, sondern auch agiler, was Unternehmen hilft, schneller auf Veränderungen und unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren.

### Praxisbeispiele: Wie HR-Manager Workforce Management heute schon neu denken

Moderne Workforce-Management-Lösungen sind längst Realität – und sie verändern die tägliche Arbeit von HR-Teams nachhaltig. Ein Blick in den Einzelhandel zeigt, wie KI-gestützte



Quelle: © GFOS

Personaleinsatzplanung den Personalbedarf präzise prognostiziert – basierend auf Verkaufsdaten und historischen Trends. Mitarbeitende greifen bequem per App auf ihre Schichtpläne zu, hinterlegen Wünsche oder nehmen Anpassungen vor – unter Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und individueller Präferenzen.

Auch im Gesundheitswesen profitieren HR-Verantwortliche von digitalen Lösungen: Adaptive Schichtpläne reagieren automatisch auf kurzfristige Ausfälle oder Engpässe. Das System passt Dienstpläne in Echtzeit an – ohne manuelle Nachbearbeitung – und sichert so eine lückenlose Versorgung.



Quelle: © GFOS

HR-Manager, die auf moderne Workforce-Management-Plattformen setzen, berichten von klaren Vorteilen: geringere Planungsaufwände, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und eine spürbare Verbesserung der Prozessqualität. Die Investition in intelligente Systeme zahlt sich aus – durch effizientere Abläufe, weniger Fehler und einen messbaren Return on Investment.

### Ausblick: Die Zukunft des Workforce Managements – vernetzter, flexibler, mitarbeiterzentrierter

Die Entwicklung im Workforce Management schreitet weiter voran – mit einem klaren Fokus auf Mitarbeiterwohl und strategische HR-Ziele. Zukünftig werden intelligente Systeme in der Lage sein, Belastungsspitzen frühzeitig zu erkennen – etwa durch die Analyse von Arbeitszeiten, Schichtfolgen, Abwesenheiten oder Feedbackdaten – und automatisch Empfehlungen zur Entlastung zu geben.

Integrierte Lern-, Kommunikations- und Feedbackfunktionen gewinnen weiter an Bedeutung. Ziel ist es, eine durchgängig positive Employee Experience zu schaffen, Qualifikationen gezielt zu fördern und die Zusammenarbeit zu stärken – alles auf einer zentralen Plattform.

Für HR-Manager bedeutet das: mehr Transparenz, mehr Steuerungsmöglichkeiten und mehr Zeit für strategische Aufgaben. Die Zukunft des Workforce Managements ist dynamisch, individuell und KI-gestützt – mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und datenbasierten Entscheidungshilfen, die HR-Teams dabei unterstützen, ihre Belegschaft nicht nur zu verwalten, sondern aktiv weiterzuentwickeln.

**KATHARINA VAN MEENEN-RÖHRIG,**  
CEO GFOS mbH, [www.gfos.com](http://www.gfos.com)



# Zeitwirtschaft



**GeC@Soft mbH**  
 Herr Tilo Schwittek  
 Eiselauer Weg 6  
 89081 Ulm  
 Tel.: 07 31/9 62 24-0  
 E-Mail: tilo.schwittek@gecosoft.de  
 www.gecosoft.de

**GFOS mbH**  
 Am Lichtbogen 9  
 45151 Essen  
 Tel.: 02 01/61 30 00  
 E-Mail: info@gfos.com  
 www.gfos.com

1. Name des Produkts	GeCOTime	GFOS.Workforce Management
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	200	> 200
3. Wir bieten an		
- Software	✓	✓
- Cloud	✓	✓
- Implementierung	✓	✓
- Erfassungs-Terminals	✓	✓
- Beratung		✓
- Sonstige		Schulungen, Webinare, Support
4.1 Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
- Kalender	✓	✓
- Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
- Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
- Schichtfolgen	✓	✓
- Qualifikationen		✓
- Zu planende Aktivitäten		✓
- Abwesenheitsgründe	✓	✓
- Sollbedarf je Planungseinheit		✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓	✓
4.6 Auswertungen		
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:	Monatsübersicht, Fehltageübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit Wir haben über 100 Schnittstellen zu Drittanbietern, das heißt für unsere Kunden, wir haben bis jetzt jedes System angebunden.	Monatsübersicht, Fehltageübersicht, Zeitkontenstand, Anwesenheit SAP, ADP/PAISY, Sage, P&I LOGA, HR Access, VEDA, Exact, DATEV, BRZ sowie zu weiteren L+G-Systemen und 21 weiteren Entgeltsystemen
4.8 Employee Self Service		
- Urlaubsantrag	✓	✓
- Korrekturbuchungen	✓	✓
- Online-Auskünfte		✓
- Apps für Tablet/Smartphone	✓	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege		
- Relevante Daten	✓	✓
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen		
- Protokollierung	✓	✓
- Zugangüberwachung	✓	✓
- Alarmmeldung		✓
- Videoüberwachung		✓
6.1 Technische Grundlagen		
- PC-Einzelplatz	✓	✓
- Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
- Citrix	✓	✓
- Zugriff über Browser	✓	✓
- Integration in Web-Portal	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich	möglich
6.2 Mobile Handling		
- iPad/iPhone	✓	✓
- Android	✓	✓
- Sonstige		
6.3 Unterstützte Betriebssysteme	Windows	Windows, Unix, Linux
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	PCS, dormakaba, datafox und unsere eigenen	hardwareunabhängig; u. a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba
6.5 Zeitdatenerfassung über		
- Terminal	✓	✓
- Telefon/Handy	✓	✓
- PC-Applikation		✓
- Mobile Erfassungstationen	✓	✓
- Browser-Applikation	✓	✓
6.6 Identifizierungsverfahren		
- Magnetleser	✓	✓
- Barcode	✓	✓
- RFID	✓	✓
- Biometrische Verfahren	✓	✓
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	BDE, Personaleinsatzplanung, BEM, eAU	BDE, Personaleinsatzplanung, Reisekosten, MES, Personalbedarfsplanung und Forecasting, Projektzeiterfassung, Zutrittskontrolle
7. Referenzkunden	Gardena/Husqvarna, Aqua Römer, Liebherr	VILSA-BRUNNEN Otto Rodekohl GmbH, ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG, Transgourmet Deutschland

# Zeitwirtschaft



**Interflex Datensysteme GmbH**  
 Epplestraße 225 (Haus 3)  
 70567 Stuttgart  
 Tel.: 07 11/13 22-0  
 E-Mail: interflex.info@allegion.com  
 www.interflex.com

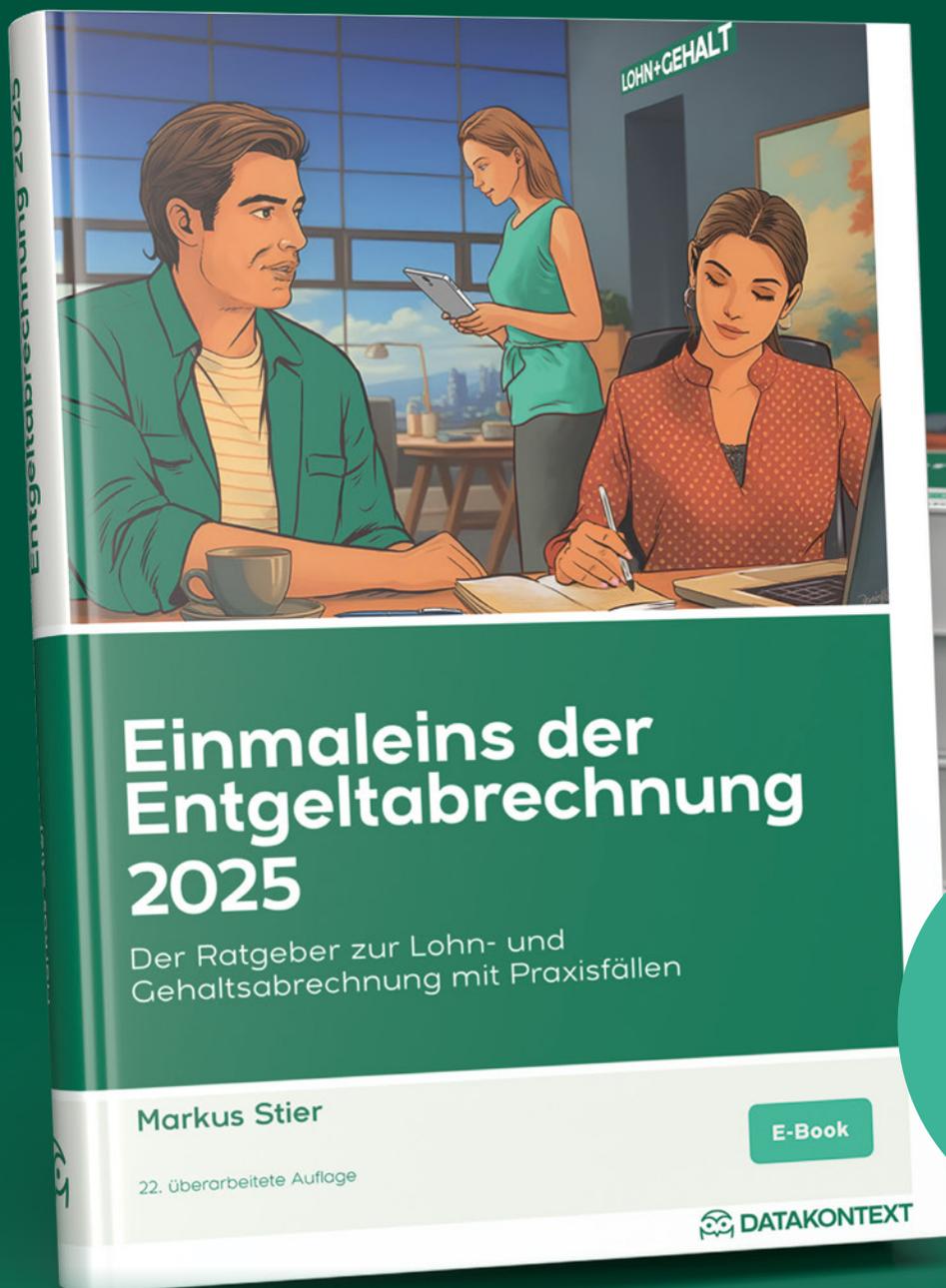


**Peras GmbH**  
 Herr Mark Manthei  
 Dieselstraße 5  
 76227 Karlsruhe  
 Tel.: 01 51/12 00 80 45  
 E-Mail: vertrieb@peras.de  
 https://peras.de/

1. Name des Produkts	IF-6040	Peras HR-Suite Modul Zeitmanagement
2. Anzahl Ihrer Mitarbeiter	500	300
3. Wir bieten an		
- Software	✓	✓
- Cloud	✓	✓
- Implementierung	✓	✓
- Erfassungs-Terminals	✓	✓
- Beratung	✓	✓
- Sonstige	Schulung, Support, Customizing	Schulungen, Support
4.1 Stammdatenverwaltung		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
- Kalender	✓	✓
- Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
- Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
- Schichtfolgen	✓	✓
- Qualifikationen	✓	✓
- Zu planende Aktivitäten	✓	✓
- Abwesenheitsgründe	✓	✓
- Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
4.2 Zeitkonten-Verwaltung	✓	✓
4.3 Lohnarten-Generierung	✓	✓
4.4 Bearbeitungs-Workflow	✓	✓
4.5 Rückrechnungssicherheit	✓	✓
4.6 Auswertungen	Monatsübersicht, Fehltageübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit Anpassbare Schnittstellen, z.B. zur Übergabe an DATEV, ADP, LOGA etc.	Monatsübersicht, Fehltageübersicht, Einsatzplanung, Zeitkontenstand, Anwesenheit P&I LogaHR, SAP HCM, PAISY
4.7 Schnittstellen zu den folgenden Lohn- und Gehaltssystemen sind vorhanden:		
4.8 Employee Self Service		
- Urlaubsantrag	✓	✓
- Korrekturbuchungen	✓	✓
- Online-Auskünfte	✓	✓
- Apps für Tablet/Smartphone	✓	✓
5.1 Stammdatenverwaltung/-pflege		
- Relevante Daten	✓	
5.2 Protokoll- und Alarmfunktionen		
- Protokollierung	✓	
- Zugangsüberwachung	✓	
- Alarmmeldung	✓	
- Videoüberwachung	✓	
6.1 Technische Grundlagen		
- PC-Einzelplatz	✓	✓
- Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
- Citrix	✓	✓
- Zugriff über Browser	✓	✓
- Integration in Web-Portal	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?		möglich
6.2 Mobile Handling		
- iPad/iPhone	✓	✓
- Android	✓	✓
- Sonstige	Standard HTML 5 Windows	Windows, Unix
6.3 Unterstützte Betriebssysteme		
6.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:	freie Anbindung von 3rd-Party-Zeiterfassungsgeräten über offene Schnittstellen möglich	dormakaba, Datafox
6.5 Zeitdatenerfassung über		
- Terminal	✓	✓
- Telefon/Handy	✓	✓
- PC-Applikation	✓	✓
- Mobile Erfassungsstationen	✓	✓
- Browser-Applikation	✓	✓
6.6 Identifizierungsverfahren		
- Magnetleser		✓
- Barcode		✓
- RFID	✓	✓
- Biometrische Verfahren	✓	✓
6.7 Verfügbare Zusatzmodule	Personaleinsatzplanung, Kostenmanagement, eAU direkt, Zutrittskontrolle, Besuchermanagement Referenzen auf interflex.com	Personaleinsatzplanung
7. Referenzkunden		Referenzen gern auf Anfrage

# Zeitwertkonten

	 <b>Allianz</b>	 <b>DekaBank</b>
	<b>Allianz Lebensversicherungs-AG</b> Herr Sven Beste Reinsburgstraße 19 70178 Stuttgart Tel.: 07 11/6 63-25 70 E-Mail: sven.beste@allianz.de www.allianz.de/zeitwertkonto	<b>Deutsche Girozentrale</b> Herr Michael Schilling Große Gallusstraße 14 60315 Frankfurt Tel.: 01 51/52 86 35 17 E-Mail: michael.schilling@deka.de www.deka-zeitdepot.de
<b>1. Leistungsumfang – welches Angebotspaket umfasst Ihre Dienstleistung?</b>		
– Es erfolgt eine Beratung/arbeitsrechtliche Betreuung		✓
– eigene Berater	Wir koordinieren die Einführung.	Wir begleiten die Einführung.
– Einbindung von Partnern:		Sofern gewünscht Einbindung externer Partner/Kanzleien
– Wir übernehmen die Verwaltung der Zeitwertkonten		✓
– eigene Verwaltungssoftware	Verw. d. Rückdeckung; k. Anwartschaftsverw.	✓
– über externe Partner:	erprobte Schnittstellen zu Anwartschaftsverwaltern bei kollektiver Rückdeckung	
<b>2. Welche Produkte werden zur Kapitalrückdeckung bereitgestellt? (Wer übernimmt die Werterhaltungsgarantie?)</b>		
– nur eigene Produkte	✓	
– auch fremde Produkte		✓
– Investmentfonds		✓
– Versicherungen	✓	
– Sonstiges (z.B. Bankkonten)		
<b>3. Wir bieten einen Insolvenzschutz für die Zeitwertkonten</b>		
Welches Modell?	Treuhandmodell (Allianz CTA oder externes CTA) bei Einzel- und kollektiver Rückdeckung; Verpfändung bei Einzelrückdeckung	doppelseitige (Gruppen-)Treuhand in Form eines CTA (mit Treuhand- und Sicherungsvertrag); Treuhänder: DekaTreuhand GmbH
<b>4. Es gibt Angebote zur Mitarbeiterinformation/Schulung</b>		
Welche?	umfassende individuelle Unterstützung vor Ort und/oder virtuell (z.B. Beratung, Präsentationen, Freistellungsrechner auf <a href="https://zeitwertkonto.firmenonline.de">https://zeitwertkonto.firmenonline.de</a> )	HR-Bereich: Schulung, Mitarbeiterveranstaltungen – Mitarbeiter: Flyer, Web-Portal inkl. Freistellungsrechner; AN-Film zu ZWK, Tutorials für AG und AN
<b>5. Es gibt eine Standardlösung</b>		
Welche?	Die Einzelrückdeckung mit Verpfändung spielt eine zentrale Rolle. Vorteil: keine weiteren Kosten für die Anwartschaftsverwaltung und die Insolvenzversicherung.	Admin.: Deka-ZeitDepot, Insolvenzversicherung: DekaTreuhand GmbH, Kapitalanlage: Flexi-II-fähiges Anlagemodell mit Fonds der Deka Investment GmbH
<b>6. Wie hoch sind die Administrationskosten für die Standardlösung?</b>		
– laufend Euro/pro Jahr	keine, nur Kosten der Rückdeckungsvers.	individuell nach Absprache
– einmalige Einrichtungskosten	keine	1.500 Euro inkl. Implem. v. Ort/über dig. Konf.
<b>7. Gibt es Schnittstellen zu Personalsystemen?</b>		
	Für die Datenmeldungen stehen die gängigen Formate zur Verfügung, z.B. Excel, CSV	Ja, die Schnittstelle ist unabhängig vom Personalsystemanbieter.
<b>8. Wir bieten ein Web-Portal an</b>		
– für Arbeitgeber	✓	✓
– für Treuhänder	✓	entfällt, da selbst Treuhänder
– für Arbeitnehmer	✓	✓
<b>9. Referenzkunden</b>		
	können auf Anfrage gern benannt werden	auf Anfrage
<b>10. Bemerkungen</b>		
	Die Allianz Zeitwertkonten bieten eine Produktlösung (modular oder als Komplettlösung) zur Rückdeckung von Langzeitkonten und/oder Altersteilzeit für Kleinst-, mittlere und Großunternehmen.	Komplettlösung („Alles aus einer Hand“) für Zeitwertkonten inkl. Altersteilzeit zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, unabhängig von der Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl



**Inkl.  
E-Book  
und  
11 Check-  
listen**

# Das Lexikon der Entgeltabrechnung

Alle relevanten Begriffe und Regelungen verständlich erklärt!

Markus Stier  
Einmaleins der Entgeltabrechnung 2025  
22. überarbeitete Auflage 2025  
442 Seiten/Hardcover/Format 17 x 24 cm  
ISBN 978-3-98746-026-5  
44,99 € inkl. MwSt. mit E-Book (PDF) und Checklisten zum Download

**Jetzt bestellen:** [www.datakontext.com/einmaleins](http://www.datakontext.com/einmaleins)



# Arbeitszeitkonten im Schichtbetrieb optimal einsetzen

Auf Arbeitszeitkonten werden Differenzen zwischen vertraglicher Arbeitszeit einerseits und innerhalb der Vertragsarbeitszeit geleisteter bzw. hierauf anzurechnender Arbeitszeit andererseits verbucht. Sie sind daher in betrieblichen Arbeitszeitsystemen überall dort erforderlich, wo es zu solchen Differenzen kommt oder kommen kann und die Mitarbeiter\*innen nicht (im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit) eigenverantwortlich für den Ausgleich auf ihre Vertragsarbeitszeit sorgen sollen. In flexiblen Schichtsystemen sind sie daher unverzichtbar:

- Vertrauensarbeitszeit ist praktisch ausgeschlossen, weil der\*die einzelne Mitarbeiter\*in hierin nur in Ausnahmefällen für die Einhaltung der Vertragsarbeitszeit verantwortlich gemacht werden kann.
- Der einem flexiblen Schichtsystem zugrunde liegende Schichtplan rechnet sich in aller Regel nicht auf die Vertragsarbeitszeit – sonst wäre er ja höchstwahrscheinlich von deren Dauer und nicht (richtigerweise) vom jeweiligen betrieblichen Bedarf her entwickelt worden. Dies bringt eine Differenz zwischen schichtplanmäßiger und vertraglicher Arbeitszeit mit sich, die am einfachsten mithilfe eines begleitenden Arbeitszeitkontos gehandelt wird.
- Werden Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen Vertragsarbeitszeitdauern im selben Schichtplan eingesetzt – wie dies angesichts des ebenso wünschenswerten wie unvermeidbaren Vordringens der Teilzeitarbeit in die bisherige Vollzeit-Monokultur industrielle Schichtarbeit immer häufiger der Fall ist –, entstehen solche Differenzen sogar zwangsläufig, was den Trend zum Einsatz von Arbeitszeitkonten im Schichtbetrieb weiter verstärkt.
- Und wenn ein Schichtplan nach betrieblichen Regeln flexibel gehandhabt werden kann – etwa mittels Ab- und/oder Ansage von Schichten –, um wechselnde betriebliche Anforderungen, schwankende Mitarbeiter-Verfügbarkeit und/oder Arbeitszeit- und Freizeitwünsche von Mitarbeiter\*innen bewältigen zu können, ist dies ohne begleitende Arbeitszeitkonten praktisch nicht vorstellbar.

Bei der Gestaltung solcher Arbeitszeitkonten werden in der betrieblichen Praxis jedoch viele,

teils kostenträchtige Fehler gemacht. Vor diesem Hintergrund beleuchte ich in den folgenden drei Abschnitten,

- wie Schichtplan und Arbeitszeitkonto miteinander gekoppelt werden müssen,
- wie Ausfallzeiten im Arbeitszeitkonto zu berücksichtigen sind und
- aus welchen Gründen Arbeitszeitkonten wie gesteuert werden sollten.

## Die Kopplung von Schichtplan und Arbeitszeitkonto

Schichtpläne rechnen sich, siehe oben, in aller Regel nicht auf die Vertragsarbeitszeit – was bei differenzierten Vertragsarbeitszeitdauern ja bis auf maximal eine solche Dauer schon per se ausgeschlossen ist. So ist beispielsweise bei Einsatz von 4 Schichtgruppen in vollkontinuierlicher Wechselschicht, also in 21 Betriebsschichten pro Woche, bei angenommen 8h Arbeitszeit pro Schicht planmäßig durchschnittlich 42h/w zu arbeiten – bei fast immer deutlich niedrigeren Vertragsarbeitszeiten, die ich nachfolgend mit (nach stundenweiser Wahl der einzelnen Mitarbeiter\*innen) 35 bis 38h/w annehme.

Die Kopplung von Schichtplan und Arbeitszeitkonto basiert auf der Berechnung der Arbeitszeitdauer pro Schicht, mit der ein\*e Mitarbeiter\*in seine\*ihre vertraglichen Arbeitszeit-Verpflichtungen erfüllt. In unserem besonders einfachen Beispiel werden diese Tagesvertragsarbeitszeiten so berechnet:

pro Schichtzyklus zu leistende Arbeitszeit  
[in unserem Beispiel also 4 x Wochen-Vertragsarbeitszeit] : Zahl der pro Schichtzyklus zu leistenden Schichten [in unserem Beispiel also 21]

Daraus ergeben sich in unserem Beispiel die folgenden Tagesvertragsarbeitszeiten:

- bei 38h-Woche [4w x 38h/w : 21 Schichten =] 7,24h bzw. 7h14min
- bei 37h-Woche [4w x 37h/w : 21 Schichten =] 7,05h bzw. 7h03min
- bei 36h-Woche [4w x 36h/w : 21 Schichten =] 6,86h bzw. 6h51min

- bei 35h-Woche [4w x 35h/w : 21 Schichten =] 6,67h bzw. 6h40min

Diese Tagesvertragsarbeitszeiten entsprechen in einem flexiblen Schichtsystem der Nulllinie des begleitenden Arbeitszeitkontos. Arbeitet ein\*e Mitarbeiter\*in darüber hinaus – wie dies in unserem Beispiel wegen der 8h Arbeitszeit pro Schicht ja regelmäßig geschieht –, entsteht üblicherweise ein Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto, während Abweichungen nach unten – im Schichtbetrieb insbesondere durch Freischichten – diesem Konto belastet werden. Für unser Beispiel bedeutet dies:

- Bei 38h-Woche fließen dem Arbeitszeitkonto pro Schicht 46min zu, während ihm eine Freischicht mit 7h14min belastet wird. Für eine Freischicht müssen also 9,43 Schichten geleistet werden.
- Bei 37h-Woche belaufen sich diese Werte auf 57min bzw. 7h03min, sodass pro Freischicht 7,42 Schichten zu leisten sind.
- Bei 36h-Woche belaufen sie sich auf 1h09min bzw. 6h51min. Pro Freischicht sind also 5,96 Schichten zu leisten.
- Bei 35h-Woche schließlich belaufen sie sich auf 1h20min bzw. 6h40min, sodass pro Freischicht 5 Schichten zu leisten sind.

Dies zeigt zum einen, wie attraktiv schon geringfügige Reduzierungen der Vertragsarbeitszeit für die Mitarbeiter\*innen sind, die hierüber auch sehr einfach Geld gegen Zeit tauschen können<sup>1</sup>, und zum anderen, wie einfach solche Reduzierungen mithilfe von Arbeitszeitkonten bewältigt werden können: Um die Gewährung von Freischichten wie in unserem Beispiel muss man sich ja soundso kümmern.

Dieses Beispiel war deshalb sehr einfach, weil hierin (a) alle Schichten gleich lang sind und (b) die Mitarbeiter\*innen bei Leistung aller planmäßigen Schichten über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten. Daher soll nun auch noch ein komplexeres Beispiel vorgestellt werden mit Frühschichten à 7h, Spätschichten à 8h und Nachtschichten à 9h Arbeitszeit und einem 24/7-Schichtplan für 5 Teams, in dem bei durchschnittlich 33,6h/w Arbeitszeit die obigen Vertragsarbeitszeiten nicht erreicht werden:

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F7	F7	F7	-	-	-	-
2	N9	N9	N9	-	-	S8	S8
3	S8	S8	-	F7	F7	F7	F7
4	-	-	-	N9	N9	N9	N9
5	-	-	S8	S8	S8	-	-

In solchen Fällen muss vor allem die motivatorisch ungünstige Konstellation vermieden werden, dass das Arbeitszeitkonto bei planmäßiger Arbeit ins Minus läuft. Oft ist es dann eine gute Idee, den betreffenden Schichtplan dadurch auf durchschnittlich 5 Schichten pro Woche zu bringen, dass an ausgewählten schichtplanmäßig freien Tagen „Disposchichten“ eingetragen werden, die dann im Rahmen einer rollierenden, z. B. wochenweisen Aktualisierungsplanung<sup>2</sup> bei betrieblichem Bedarf zu Früh-, Spät- oder Nachtschichten werden – eventuell auch an anderen schichtplanmäßig freien Tagen – und ansonsten zu Freischichten.

Im obigen Schichtplan könnten solche Disposchichten z. B. am Donnerstag und Freitag in Woche 1 und am Montag und Dienstag in Woche 4 eingeplant werden – und hier am besten à 8h (Schicht-Bezeichnung damit D8), weil auf diese Weise in diesem Schichtplan in durchschnittlicher 5-Tage-Woche durchschnittlich 40h/w Arbeitszeit erreicht wird:

Woche	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
1	F7	F7	F7	D8	D8	-	-
2	N9	N9	N9	-	-	S8	S8
3	S8	S8	-	F7	F7	F7	F7
4	D8	D8	-	N9	N9	N9	N9
5	-	-	S8	S8	S8	-	-

Damit können die Tagesvertragsarbeitszeiten dann z. B. einfach gleichmäßig unterhalb der schichtplanmäßigen Arbeitszeit angesetzt werden – bei 38h-Woche also z. B. à 0,4h, woraus sich Tagesvertragsarbeitszeiten von 6,6h (Frühschicht), 7,6h (Spät- und Disposchicht) bzw. 8,6h (Nachtschicht) ergeben, mit denen im 5-Wochen-Zyklus die 38h-Woche im Durchschnitt erreicht wird und es bei planmäßiger Arbeit nie zu Minus-Stunden kommen kann.

<sup>2</sup> Siehe hierzu meinen Beitrag „Planbarkeit ist für die Mitarbeiter\*innen sehr wichtig. Schicht-, Dienst- und Einsatzpläne besser planen und zugleich durch die Mitarbeiter\*innen beeinflussbar gestalten“, HR Performance 3/2021, S. 48–51 (und unter [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com))

<sup>1</sup> Siehe hierzu meinen Beitrag „Die Wahl zwischen Geld und Zeit im Schichtbetrieb einfach ermöglichen!“, HR Performance 1/2025, S. 22–25 (und unter [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com))

## Die zeitliche Bewertung von Ausfallzeiten

In ein Arbeitszeitkonto gehen nicht nur die geleisteten Arbeitszeiten ein, sondern auch die auf die Vertragsarbeitszeit anzurechnenden Urlaubs-, Krankheits- und Feiertage mit feiertagsbedingtem Arbeitsausfall, die hierzu zeitlich bewertet werden müssen.

Beginnen wir mit dem Erholungsurlaub. Dieser beinhaltet eine Befreiung von der Arbeitspflicht, weswegen Urlaubstage mit der jeweiligen Tagesvertragsarbeitszeit anzurechnen und damit im Arbeitszeitkonto neutral sind – und insbesondere nicht mit einer über diese hinausgehenden planmäßigen Arbeitszeit pro Schicht, was ja dazu führen würde, dass der Arbeitszeitkonto-Saldo auch an Urlaubstagen steigt. In unserem ersten obigen Beispiel sind sie daher je nach Dauer der Vertragsarbeitszeit zeitlich mit 7h14min, 7h03min, 6h51min bzw. 6h40min zu bewerten.

Wegen der durchschnittlichen 5,25-Tage-Woche – pro 4-Wochen-Zyklus sind 21 Schichten zu leisten – ist ein Erholungsurlaubsanspruch von 30 Tagen pro Jahr, dem rechtlich grundsätzlich stets die 5-Tage-Woche zugrunde liegt, in  $[30 : 5 \times 5,25 =]$  31,5 Tage umzurechnen, sodass z. B. ein Mitarbeiter mit 38h/w-Vertrag eine Urlaubsfreistellung in Höhe von  $[31,5 \times 7h14min =]$  227,85h pro Jahr erhält – nur wegen der Rundung der Tagesvertragsarbeitszeit auf die Minute 0,15h (9min) weniger als die 228h pro Jahr bei 5-Tage-Woche mit 7,6h Arbeitszeit pro Tag.

Bei differenzierten Tagesvertragsarbeitszeiten wie in unserem zweiten obigen Beispiel ist es am einfachsten, ein sogenanntes Jahresurlaubsstundenkonto zu führen, dem zu Jahresbeginn bei z. B. 38h-Woche und 30 Tagen Urlaub  $[30 \times 7,6h =]$  228h gutgeschrieben werden und dem dann die einzelnen Urlaubstage mit der jeweiligen Tagesvertragsarbeitszeit (in unserem Beispiel also à 6,6h, 7,6h bzw. 8,6h) belastet werden; stundenweiser Urlaub ist ja bekanntlich grundsätzlich nicht zulässig. Dieses Verfahren ist jedoch zum einen juristisch umstritten, weil die herrschende Meinung unterschiedliche Freistellungsdauern pro Urlaubstag nicht beachtet, und zum anderen auch nicht in jeder Zeitwirtschaft abbildbar, sodass häufig eine andere Lösung gefunden werden muss.

In solchen Fällen bietet sich zur Vermeidung von Minuten-Huberei von Mitarbeiter\*innen die Quotierung der Urlaubstage nach deren Freistellungsdauer an. In unserem zweiten Beispiel mit

jeweils 7,6h-Früh- und 8,6h-Nachtschichten sowie 11 7,6h-Spät- und Disposchichten pro 5-Wochen-Zyklus müssen die Mitarbeiter\*innen dann beispielsweise einfach in gleich vielen Früh- und Nachtschichten Urlaub nehmen, womit dann die korrekten 228h urlaubsbedingte Freistellung pro Jahr genau erreicht werden.

Hinsichtlich der zeitlichen Bewertung von feiertagsbedingtem Arbeitsausfall an Feiertagen sowie von Krankheitstagen gilt nach Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG) zur Vermeidung einer Ungleichbehandlung von Gesunden und Kranken grundsätzlich – weil hiervon per Tarifvertrag abgewichen werden kann, weswegen dies ggf. immer zuerst geprüft werden muss – das sogenannte Ausfallprinzip „Wie gearbeitet worden wäre“. Letzteres muss dann allerdings auch feststehen, was in flexiblen Schichtsystemen naturgemäß erst nach Abschluss der letzten Planungsstufe der Fall ist – also z. B. nachdem für die einzelnen Mitarbeiter\*innen der endgültige Wochen- oder Monatsplan fixiert worden ist.

Vor Abschluss der abschließenden Planung muss daher, ebenso wie generell bei entsprechender Tarifregelung, gemäß dem sogenannten Referenz- bzw. Durchschnittsprinzip die jeweilige Tagesvertragsarbeitszeit zugrunde gelegt werden (wie beim Urlaub), wodurch sich der Arbeitszeitkonto-Saldo auch bei feiertagsbedingtem Arbeitsausfall an Feiertagen und an Krankheitstagen (unabhängig davon, ob hier Entgeltfortzahlung geleistet wird oder nicht) nicht bewegt.

Auch hier das Ausfallprinzip zugrunde zu legen, funktioniert nur dann, wenn sich der Schichtplan genau auf die Vertragsarbeitszeit rechnet, planmäßige Arbeitszeit pro Schicht und Tagesvertragsarbeitszeit also identisch sind. Ist dies nicht der Fall und ist im Grund-Schichtplan mehr bzw. weniger als die jeweilige Vertragsarbeitszeit zu leisten, würde das Arbeitszeitkonto bei Zugrundelegung des Ausfallprinzips z. B. bei Langzeiterkrankungen deutlich ins Plus bzw. ins Minus laufen – was den\*die Kranke\*n bevorzugen bzw. benachteiligen würde, weil er\*sie ja ohne Erkrankung wahrscheinlich Freischichten genommen bzw. Zusatzschichten geleistet hätte.

## Warum und wie Arbeitszeitkonten im Schichtbetrieb gesteuert werden sollten

In der betrieblichen Praxis sind Arbeitszeitkonten oft bloße „Müllhalden“, auf denen Abweichungen von der Vertragsarbeitszeit abgeladen und einfach liegengelassen werden, bis irgendwann ir-

gendjemandem auffällt, dass wieder einmal aufgeräumt werden muss – weil z. B. (wie in einem meiner aktuellen Beratungsfälle) die Rückstellungen immer höher werden und mit der Steigerung des individuellen Entgelts auf Arbeitgeberbruttobasis und damit entsprechend hoch verzinst werden müssen. Dabei geht es hier um einen äußerst wertvollen Rohstoff, mit dessen Hilfe die Arbeitsproduktivität gerade auch im Schichtbetrieb gesteigert werden kann – insbesondere durch:

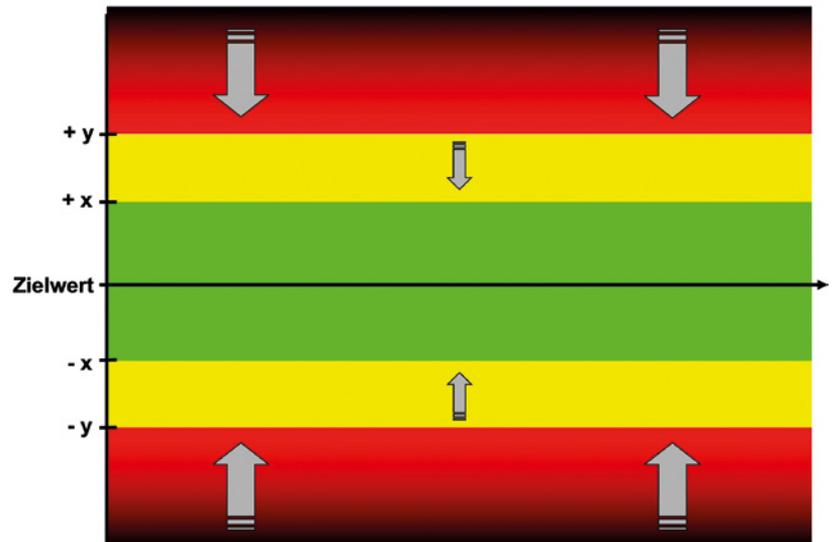
- einen stets bedarfsorientierten Einsatz der Arbeitszeit in dem Sinne, dass Überschreitungen der jeweiligen Soll-Besetzung ebenso vermieden werden wie Unterschreitungen<sup>3</sup>;
- Ersetzen von externer Flexibilität (z. B. in Form von Leiharbeit, Saisonbeschäftigten etc.) durch interne Flexibilität (durch Variation der geleisteten Arbeitszeit), was Fluktuations- und Einarbeitungskosten erspart;
- Reduzierung vergüteter Mehrarbeit, wie dies im Schichtbetrieb zur Vermeidung zu hoher Beanspruchung der Mitarbeiter\*innen auch arbeitswissenschaftlich empfohlen wird;
- gleichmäßige Auslastung der Beschäftigten, um die vielerorts vorzufindende chronische Überlastung einzelner „Unersetzbarer“ weitestmöglich zu vermeiden; und
- Umsetzung individueller Arbeitszeit- und Freizeitwünsche.

Ohne eine entsprechende Steuerung der Arbeitszeitkonten<sup>4</sup> sind diese Ziele jedoch nicht erreichbar. Diese obliegt im Schichtbetrieb den jeweils Disponierenden; sie sind daher auch die Adressaten der diesbezüglichen betrieblichen Regeln, die ggf. mit dem Betriebsrat vereinbart werden müssen. Dabei empfiehlt sich die fortlaufende Arbeitszeitkonto-Steuerung nach dem Ampelprinzip:

### Grünphase

Diese ist der Sollzustand des Arbeitszeitkontos, in den die Salden daher immer wieder zurückgeführt werden müssen. Sie sollte eine Bandbreite von ca. 2x Wochen-Vertragsarbeitszeit (nachfolgend „WVA“) nicht überschreiten, weil die Steuerungsimpulse ansonsten entsprechend abgeschwächt werden.

### Ampelkonto: das Regelungsprinzip



In ihrer Mitte liegt der jeweilige Zielwert. Meist beträgt dieser  $0h$  = Einhaltung der Vertragsarbeitszeit – dann empfiehlt sich eine Grünphase von ca.  $\pm 1x$  WVA. Der Zielwert kann aber auch hiervon abweichend festgelegt werden und z. B. im Plus liegen, um dadurch für Betrieb für Mitarbeiter\*innen einen entsprechenden Puffer für Sondersituationen vorzuhalten. Umfasst dieser z. B.  $1x$  WVA, reicht die Grünphase sinnvollerweise von  $0h$  bis  $2x$  WVA; etc. Und schließlich kann der Zielwert auch im Zeitablauf variieren, wenn es etwa um die Bewältigung von saisonalen oder längerfristigen Auslastungsschwankungen geht.

Grundsätzlich ist für den\*die Disponierende\*n „alles im grünen Bereich“, wenn sich die von ihm zu verantwortenden Arbeitszeitkonto-Salden sämtlich in der Grünphase befinden. Unabhängig davon muss er\*sie diese Salden aber auch schon in der Aktualisierungsplanung in der Weise berücksichtigen, dass sie immer wieder zusammengeführt werden – insbesondere durch entsprechende Zuweisung von Mehr- und/oder Minderstunden, wie sie in jedem flexiblen Schichtsystem möglich sein muss, und durch eine entsprechend differenzierte Handhabung individueller Arbeitszeit- und Freizeitwünsche.

Stellt der\*die Disponierende fest, dass sich der durchschnittliche Arbeitszeitkonto-Saldo in seinem Verantwortungsbereich trotz bedarfsgerechter Einsatzplanung auch unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen der Mitarbeiter-Verfügbarkeit (z. B. Haupturlaubszeit) stetig vom jeweiligen Zielwert fort nach oben oder unten bewegt, muss er\*sie veranlassen, dass Arbeitszeit-Kapazität zu- bzw. abgeführt wird – etwa in Form von vergüteter Mehrarbeit

<sup>3</sup> Siehe hierzu ausführlich meinen Beitrag „Stets mit Soll- und Not-Besetzungen arbeiten“, HR Performance 1/2023, S. 46–49 (und unter [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com))

<sup>4</sup> Siehe hierzu schon meinen Beitrag „Die Schattenseiten des Arbeitszeitkontos vermeiden“, HR Performance 5/2015, S. 34–36 (und unter [www.arbeitszeitsysteme.com](http://www.arbeitszeitsysteme.com))



oder von Zuführungen zu einem Langzeitkonto (Zeitwertkonto) bzw. von (zeitweisen) Umsetzungen von Mitarbeiter\*innen in andere Bereiche. Die Auszahlung von Arbeitszeit-Guthaben darf dabei generell nicht infrage kommen, weil dies nachlässige Arbeitszeitkonto-Steuerung belohnen würde.

#### Gelbphasen

In diesen sich an die Grünphase anschließenden Phasen muss der\*die Disponierende sich endgültig damit beschäftigen, warum der betreffende individuelle Arbeitszeitkonto-Saldo aus der Grünphase herausgelaufen ist, und Maßnahmen vornehmen, zumindest aber einleiten oder anregen, die dessen Rückführung Richtung Zielwert sicherstellen. In der Regel geht es dabei nicht um Kapazitätsprobleme, weil diese ja bereits in der Grünphase adressiert worden sein sollten, sondern in der Plus-Gelbphase um die Nichtersetzbarkeit des\*der betreffenden Beschäftigten und in der Minus-Gelbphase um personenbezogene Schwierigkeiten bei der Erbringung der Vertragsarbeitszeit.

An solchen Problemen muss dann unverzüglich gearbeitet werden – besonders im Plusbereich, weil auch diese\*r Mitarbeiter\*in ja kurzfristig und auch länger oder gar auf Dauer ausfallen kann und der betriebliche Ablauf dadurch nicht gefährdet werden darf. Daher muss hier auch einmal eine nicht perfekte Vertretung akzeptiert werden, um in der Plus-Gelbphase befindlichen Mitarbeiter\*innen Freizeitausgleich gewähren zu können. In der Minus-Gelbphase kann sich eine Reduzierung der Vertragsarbeitszeit empfehlen, aber (zugleich) auch an Einsetzbarkeit und Motivation des\*der Betreffenden gearbeitet werden müssen.

Als Reaktionsphasen müssen die Gelbphasen nicht groß sein – ca.  $\frac{1}{2}x$  WVA reicht in der Regel aus. Bei einem Zielwert von  $+1x$  WVA würden sie also z. B. von  $-\frac{1}{2}x$  WVA bis 0h und von  $2x$  bis  $2\frac{1}{2}x$  WVA reichen, bei 40h-Woche also beispielsweise von  $-20h$  bis 0h und von  $+80h$  bis  $+100h$ .

#### Rotphasen

Diese sich an die Gelbphasen anschließenden Phasen sollten nur ausnahmsweise und nur vorübergehend erreicht werden dürfen. Sie dienen insbesondere auch der (leider unverzichtbaren) Kontrolle der Dispositionsarbeit in dem Sinne, dass bei Eintritt in eine dieser Phasen der\*die Disponierende anderen – etwa seiner Führungskraft, der Personalleitung, dem Betriebsrat etc. – erklären muss, wie er\*sie die Rückführung der betreffenden Arbeitszeitkonto-Salden Richtung Zielwert vorgesehen hat. Werden diese Maßnahmen für nicht ausreichend erachtet, muss entsprechend nachgebessert werden. Die Auszahlung von Arbeitszeit-Guthaben oder ein Entgeltabzug zum Ausgleich von Minus-Salden darf aber auch dann nicht infrage kommen.

Die Rotphasen müssen nicht begrenzt werden. Ich empfehle allerdings die Vorgabe, dass sie z. B. innerhalb von längstens 8 Wochen (o. Ä.) wieder verlassen worden sein müssen, um entsprechenden Handlungsdruck zu erzeugen. Diese Frist sollte dann auch nur im absoluten Ausnahmefall und sehr hochrangig – etwa durch Geschäftsleitung und Betriebsrat – verlängert werden können.

#### Fazit

Ohne Arbeitszeitkonten kann das Produktivitätspotenzial flexibler Schichtsysteme nicht ausgeschöpft werden. Wenn bei ihrer Kopplung mit dem Schichtplan und der zeitlichen Bewertung der Ausfallzeiten keine Fehler gemacht und sie fortlaufend nach den jeweiligen betrieblichen Zielen gesteuert werden, steht ihrem und dem Erfolg des sie beinhaltenden Schichtsystems nichts im Wege.



**DR. ANDREAS HOFF,**  
www.arbeitszeitsysteme.com

# Personaleinsatz- planung/ Workforce Management



**GFOS mbH**  
Am Lichtbogen 9  
45141 Essen  
Tel.: 02 01/61 30 00  
E-Mail: info@gfos.com  
www.gfos.com



**plano solutions gmbh**  
An der Schloßmauer 2c  
98693 Ilmenau  
Tel.: 0 36 77/68 97 87-0  
E-Mail: plano.vertrieb@allegion.com  
www.plano-wfm.com

1. Name des Produkts	GFOS.Workforce Management	plano Workforce Management
<b>2. Stammdatenverwaltung</b>		
a) Können alle relevanten Stammdaten im System hinterlegt und gepflegt werden?		
- Mitarbeiter-Stammdaten	✓	✓
- Tagesarbeitszeitmodelle	✓	✓
- Schichtfolgen	✓	✓
- Qualifikationen	✓	✓
- Zu planende Aktivitäten	✓	✓
- Abwesenheitsgründe	✓	✓
- Sollbedarf je Planungseinheit	✓	✓
b) Berechtigungsverwaltung	✓	✓
<b>3. Personalbedarfsermittlung</b>		
- Aus Vergangenheitsdaten	✓	✓
- Prognosen erstellen	✓	✓
- Visualisierung des Bedarfs	✓	✓
- Manuelle Anpassung	✓	✓
<b>4. Generierung Arbeitszeiten/Optimierter Planungsvorschlag</b>	✓	✓
<b>5. Planungsfunktionen</b>		
a) Jahresurlaubsplanung	✓	✓
b) Unterstützung der manuellen Planung		
- Visualisierung	✓	✓
- Auswahlfunktion	✓	✓
- Anzeige Ist- und Soll-Zustand	✓	✓
- Zoomfunktionen	✓	✓
- Alternative Sichten	✓	✓
- Warnhinweise	✓	✓
- Zeitkontenprognose	✓	✓
- Fairnesskriterien	✓	✓
<b>6. Integration mit der Zeitwirtschaft</b>		
- Zeitwirtschaftssystem integriert?	✓	✓
- Identische Datenbanktabellen	✓	✓
<b>7. Self Service Funktionen für Mitarbeiter und Vorgesetzte</b>	Intranet, Smartphone-App	Intranet, Smartphone-App
<b>8. Reporting</b>	✓	✓
<b>9.1 Technische Grundlagen</b>		
- PC-Einzelplatz	✓	✓
- Netzwerkfähige Multi-User-Lösung	✓	✓
- Citrix	✓	✓
- Zugriff über Browser	✓	✓
- Integration in Web-Portal	✓	✓
- Cloud-Lösungen/SaaS	✓	✓
Ist die Installation von Software-Komponenten erforderlich?	möglich	möglich
<b>9.2 Mobile Handling</b>		
- iPad/iPhone	✓	✓
- Android	✓	✓
- Sonstige	Telefon	
<b>9.3 Unterstützte Betriebssysteme</b>	Windows, Unix, Linux	Windows
<b>9.4 Folgende Zeiterfassungs-/Zutrittskontroll-Terminals können angebunden werden:</b>	hardwareunabhängig, u. a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba	Anbindung aller Zeiterfassungs-/ Zutritts terminals möglich (z.B. Interflex, Datafox etc.)
<b>9.5 Zeitdatenerfassung über</b>		
- Terminal	✓	✓
- Telefon/Handy	✓	✓
- PC-Applikation	✓	✓
- Mobile Erfassungstationen	✓	✓
- Browser-Applikation	✓	✓
<b>9.6 Identifizierungsverfahren</b>		
- Magnetleser	✓	✓
- Barcode	✓	✓
- RFID	✓	✓
- Biometrische Verfahren	✓	✓
- Sonstige	Smartphone mittels BLE/NFC	
<b>9.7 Verfügbare Zusatzmodule</b>		
- BDE	✓	
- Kantinendaten		
- Tankdaten		
- Reisekosten	✓	
- Sonstige		
<b>10. Referenzkunden</b>	Zutrittskontrolle, MES, Mobile Intrum Deutschland, Transgourmet Deutschland, NOWEDA	Qualifikationsmanagement, Forecast KMU und Konzernunternehmen aller Branchen, Details auf Anfrage

# KI für Zeit, Zutritt und Kontrolle

In seinem neuesten Beitrag zeigt unser Autor Dipl.-Ing. Werner Störmer, Spezialist für die Themen Zeit, Zutritt und Kontrolle, wie ein innovatives Zeit-, Zutritts- und Notfallmanagement funktionieren kann. Dabei erläutert er auch die zukünftigen Entwicklungen bei der Integration von künstlicher Intelligenz (KI).

*Die fortschreitende Digitalisierung und der Einsatz von künstlicher Intelligenz revolutionieren zahlreiche Bereiche unseres Lebens und Arbeitens. Obwohl diese im Bereich Zeit-, Zutritts- und Notfallmanagement viel Potenzial bietet, bleibt es in vielen Bereichen noch eine Herausforderung, die Vorteile zu realisieren. Die zunehmende Sensibilisierung für den Einsatz von KI, technologische Fortschritte und die Notwendigkeit, Prozesse effizienter zu gestalten, könnten jedoch zu einem Wandel führen.*

## Zeiterfassung nutzt Unternehmen und Arbeitnehmern

Das Zeitmanagement ist entscheidend für die effiziente Planung, Durchführung und Kontrolle von Aufgaben im Unternehmen. Die Personalzeiterfassung (PZE) bildet die Grundlage eines modernen Zeitmanagements, da erfasste Zeitdaten in die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die Auftragsbearbeitung einfließen. Eine umfassende Zeitwirtschaftslösung ist notwendig, um Personaleinsatzpläne bestmöglich zu verwalten und auf Ausfälle zu reagieren.

Heutzutage können Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten quasi im Vorbeigehen erfassen – sei es beim Betreten oder Verlassen ihres Arbeitsplatzes mittels RFID-Ausweisen oder Transpondern an Zeiterfassungsterminals, die eine automatische Registrierung ermöglichen. Alternativ steht eine benutzerfreundliche Smartphone-App oder digitale Wallet zur Verfügung, die eine einfache Zeiterfassung am Arbeitsplatz, im Homeoffice oder im Außendienst erlaubt.

Besonders vorteilhaft für Außendienstmitarbeiter ist die GPS-basierte Zeiterfassung, die auch außerhalb des Unternehmens problemlos funktioniert. Darüber hinaus bieten biometrische Systeme wie Fingerabdruck-, Venen-, Gesichts- oder Iriserkennung zusätzlichen Schutz vor Missbrauch, denn sie reduzieren die Möglichkeit von Fehlzeiten durch „Kollegenvertretungen“. Allerdings unterliegt die Erfassung biometrischer Daten strengen Datenschutzrichtlinien, sodass Unternehmen sicherstellen müssen, dass alle gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Eine biometrische Zeiterfassung erfordert eine gesonderte Einwilligung der Mitarbeiter. Ohne eine solche Einwilligung ist die Zeiterfassung z. B. mit Fingerabdruck unzulässig.

Obwohl KI in der Zeiterfassung und im Zeitmanagement noch neu ist, kann sie erhebliches Effizienzpotenzial bieten. Zukünftige Entwicklungen sollten die Benutzerfreundlichkeit verbessern und Datenschutzbedenken adressieren. Eine erfolgreiche Implementierung könnte die Arbeits-

weise in Unternehmen optimieren und Mitarbeitern helfen, ihre Zeit gezielter zu nutzen.

## Innovative Ansätze bei der Personalzeiterfassung

Die Integration von KI in die Personalzeiterfassung steht noch am Anfang und birgt großes Potenzial, die Effizienz und Transparenz in Unternehmen zu steigern. Dennoch stehen viele Unternehmen vor Herausforderungen, die eine breite Akzeptanz dieser Technologien behindern. Dazu zählen die Skepsis der Mitarbeiter gegenüber Überwachung, Datenschutzbedenken und die Investitionsscheu, da Unternehmen oft zögern, hohe Anfangsinvestitionen zu tätigen, wenn der Nutzen nicht sofort erkennbar ist. Zudem fehlt es häufig an Wissen über bestehende Lösungen und die erforderliche Qualität der Daten, die für KI-Systeme notwendig sind. Der Nutzen ist sehr klar erkennbar, gerade hinsichtlich des Fachkräftemangels.

Um Widerstände abzubauen, ist es entscheidend, die Mitarbeiter über die Vorteile neuer Systeme zu informieren. Für eine erfolgreiche Implementierung sollten Unternehmen sorgfältig planen, geeignete Technologien wählen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen. Moderne Softwarelösungen erfordern zwar anfängliche Investitionen, amortisieren sich jedoch oft durch Einsparungen im Zeit- und Fehlermanagement.

Die regelmäßige Zeiterfassung und die darauffolgende Auswertung der Arbeitszeiten mit KI bietet zahlreiche Vorteile:

- Minimierung von Fehlern und Unstimmigkeiten
- Bessere Nachvollziehbarkeit von Arbeitszeiten und Pausen, z. B. für Raucher
- Echtzeit-Abfrage der Anwesenheit für eine effiziente Ressourcenplanung
- Langfristige Personalbedarfsplanung durch die Identifizierung von Arbeitsspitzen
- Effektivere Nutzung der Arbeitszeit durch Priorisierung von Aufgaben
- Das Erkennen von Arbeitsüberlastung einzelner Mitarbeiter

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch weniger bürokratische Hürden
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Ausgleich von Überstunden

Mit dem fortschreitenden technologischen Fortschritt werden benutzerfreundlichere Systeme erwartet, die KI zur Analyse von Arbeitszeitmustern und zur Vorhersage des Personalbedarfs nutzen. Auch die Entwicklung des Internet of Things (IoT) wird eine Schlüsselrolle spielen, da sie eine nahtlose Datenübertragung zwischen verschiedenen Geräten ermöglicht. Auch moderne Cloud-Systeme sind für die Zeiterfassung vorteilhaft, weil sie Zugriff von überall ermöglichen, Echtzeitdaten zu den Anwesenheiten liefern und stets auf dem aktuellen Stand sind.

### Modernisierung der Zutrittssteuerung: Sicherheit durch Innovation

Auch ein modernes Zutrittssteuerungssystem, auch Zutrittskontrolle genannt, ist entscheidend für eine effiziente Personalführung und die Verlustreduzierung in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. Sie schützen sensible Bereiche vor unbefugtem Zutritt und gewährleisten die Sicherheit von Mitarbeitern und Ressourcen. Ungehinderter Zutritt Dritter auf dem Firmengelände ist ein erhebliches Risiko, weshalb eine gezielte Zutrittssteuerung für ein effektives Sicherheitskonzept unerlässlich ist. Trotz der Bedeutung verlassen sich viele Unternehmen noch auf mechanische Schlösser und veraltete Systeme, die begrenzte Flexibilität und Sicherheitsstandards bieten. Diese erfordern häufig manuelle Eingriffe, was kurzfristig kostensparend, langfristig jedoch wartungsintensiv sein kann.

Aktuelle Systeme reichen von autonomen Zutrittslösungen mit mechatronischen Lesern bis zu komplexen, vernetzten Lösungen für große Unternehmen, die Intelligenz bei Hard- und Software „vor Ort“ erfordern. Über grafisch dargestellte Grundrisspläne (siehe Lageplan) sind alle wichtigen Informationen zu den Steuerungsmöglichkeiten der Zutrittsstellen direkt verfügbar. Dadurch können sensible Zugänge und zugehörige Zutrittsgeräte übersichtlich verwaltet sowie Alarmer und Störungen schnell lokalisiert werden, um umgehend geeignete Maßnahmen einzuleiten.

Angesichts der zunehmenden Methoden von Dieben und Cyberkriminellen sollten Unternehmen KI und biometrische Systeme in Betracht ziehen, um die Sicherheit zu verbessern. Die Nachfrage nach biometrischen Lösungen wächst aus Sicherheits-,



Lageplan – Status der Zutrittsstellen übersichtlich und aktuell (Foto: PCS Systemtechnik)

ergonomischen und hygienischen Gründen. Biometrische Verfahren können Schwachstellen herkömmlicher Identifikationsmethoden, wie vergessene PINs und gestohlene Ausweise, ausgleichen. KI optimiert die Verarbeitung von biometrischen Merkmalen wie Fingerabdrücken, Iris- und Gesichtserkennung durch maschinelles Lernen.

Ein besonders sicheres Verfahren ist die Handvenenerkennung, bei der das Venenmuster einer Hand erfasst und mit einem Referenzmuster verglichen wird. Der Sensor benötigt nur eine kurze Aufnahme der Handfläche, um einen Abgleich durchzuführen. Verbesserte Technologien ermöglichen den Einsatz im Freien, selbst bei starkem Licht. Für hohe Sicherheitsanforderungen werden



Die Hand zur Personenerkennung (Foto: PCS Systemtechnik)

biometrische Verfahren mit Mehrfach-Authentifizierung kombiniert, wobei zusätzlich eine RFID-Karte oder eine PIN geprüft wird.

Bei Einsatz biometrischer Systeme muss die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) beachtet werden, dazu gehört die ausdrückliche Zustimmung der Nutzer und die Dokumentation mit Nachweis des berechtigten Einsatzes biometrischer Systeme. Die Erforderlichkeit ergibt sich, wenn alternative Zutrittssysteme (z. B.: mit Ausweis und PIN) nicht die erforderliche Sicherheit hinsichtlich der Verhinderung eines unbefugten Zutritts erzielen, z. B. beim Zutritt zu einem Rechenzentrum mit besonders sensiblen (personenbezogenen) Daten.

## Kombination von Zeit- und Zutrittssystemen

Moderne Zutrittssteuerungssysteme integrieren sich nahtlos in Zeitwirtschaftsprojekte und nutzen einheitliche Stammdaten der Mitarbeiter, wie Ausweisnummer, Arbeitszeitvereinbarung und Zutrittsberechtigungen. Dies reduziert den Verwaltungsaufwand erheblich. Ein einheitliches Ausweis- und Lesesystem bringt Kostenvorteile und vereinfacht Identifikation und Buchung. Zunehmend gefragt ist der digitale Firmenausweis auf dem Smartphone, der es Mitarbeitern erlaubt, ihre Identität sicher nachzuweisen. Die relevanten Informationen werden in digitalen Wallets oder speziellen Apps gespeichert, gesichert durch biometrische Authentifizierung und Verschlüsselung, um Daten vor unbefugten Zugriff zu schützen. Virtuelle Firmenausweise lassen sich praktischerweise auch über Mail verteilen, sodass die persönliche Übergabe nicht mehr notwendig ist. Sie sind sofort verfügbar und einsatzbereit.

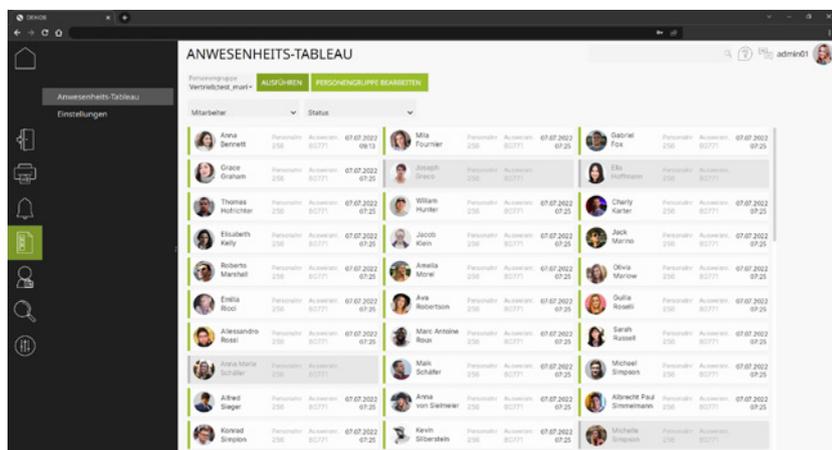
Zeiterfassung, Zutrittssteuerung und Personaleinsatzplanung ergänzen sich. Nur mit anwesenden Mitarbeitern, belegt durch Zeiterfassung oder Eintrittsbuchung der Zutrittssteuerung, kann deren Verfügbarkeit (siehe Anwesenheitstableau) nachgewiesen und eine Einsatzplanung erfolgen. Mithilfe der Personaleinsatzplanung wird die optimale Zuordnung von Mitarbeitern auf Arbeitsplätze (Stellen) in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Sicht angestrebt. Sie muss aufgrund unterschiedlicher Personalkapazitäten (beeinflusst durch Urlaub, Krankheit, Kündigung etc.) und schwankender Arbeitsmengen (Auslastungsgrad, beeinflusst durch saisonale Schwankungen, unterschiedliche Kundenfrequenzen etc.) ständig angepasst werden. Hier sind Workflows sinnvoll, die die daraus folgenden Aufgaben im Genehmigungsprozess definieren, einschließlich z. B. der Vergabe von Zutrittsberechtigungen für geänderte Arbeitsplatzzuordnungen.

## Zutrittssteuerung – Erhöhung der Sicherheit durch KI

Der Einsatz von KI in der Zutrittssteuerung steckt noch in den Kinderschuhen, während sie in anderen Sicherheitsbereichen bereits etabliert ist. KI kann bei der Verwaltung von Zugriffsrechten helfen, indem sie automatisierte Entscheidungen trifft: Auf Basis von Regeln und Kontextinformationen wird der Zugriff in Echtzeit gewährt oder verweigert. Rollenbasierte Zugriffsverwaltung wird optimiert: Durch Analyse des Benutzerverhaltens können überflüssige Berechtigungen identifiziert und entfernt werden.

KI kann in bestehende Sicherheitsinfrastrukturen integriert werden, um die Datenanalyse zu verbessern: Große Mengen an Zugangsdaten und Zutrittsereignissen werden ausgewertet, um Sicherheitsvorfälle zu erkennen und Sicherheitsstrategien zu optimieren. So können Maßnahmen zur Reaktionsfähigkeit erhöht werden. Außerdem wären solche Systeme in der Lage, zwischen echten und gefälschten Daten zu unterscheiden, und erkennen Muster im Zutrittsverhalten, um Anomalien zu identifizieren, die auf potenzielle Sicherheitsrisiken hinweisen. So werden untypische Zugriffsversuche als Alarmierungsfall sofort erkannt und gemeldet.

Einen zusätzlichen Vorteil bringt die Vernetzung der Zutrittssteuerung mit anderen Sicherheitslösungen auf Basis einer offenen Schnittstellenarchitektur. Dazu zählt die Integration zusätzlicher Anwendungen wie Videoüberwachung, Einbruchmeldesysteme und Besuchermanagement. Auch in den angrenzenden Gewerken findet KI bereits



Das Anwesenheitstableau zeigt, welche Mitarbeiter sich im Haus oder außerhalb Haus befinden. (Foto: PCS Systemtechnik)

Anwendungsfälle: So sind z. B. KI-gesteuerte Kameras in der Lage, in Echtzeit Videos zu analysieren und zum Beispiel definierte Objekte zu filtern. Sie können beispielsweise Personen oder Fahrzeuge mit einer Videoaufnahme verfolgt werden, um festzustellen, ob jemand unberechtigt Zugang versucht. Ein weiteres Beispiel ist eine Warnmeldung während einer Liveübertragung, wenn ein virtueller Stolperdraht überschritten wird und in einer bestimmten Zone verdächtige Aktivitäten erkannt werden. Unternehmen, die eine umfassende Sicherheitsinfrastruktur benötigen, sollten daher eine Integration aller Alarmsysteme sowie der Notfallmanagement- und Gefahrenmanagementsysteme (GMS) in Betracht ziehen.

Trotz des Potenzials, das KI für die Zutrittssteuerung bietet, gibt es mehrere Herausforderungen, die einen breiten Einsatz behindern: KI-gestützte Systeme sind oft teuer in der Anschaffung und Implementierung. Viele Unternehmen zögern, in neue Technologien zu investieren, insbesondere wenn die Vorteile auf lange Sicht schwer zu quantifizieren sind. Der Einsatz von KI, insbesondere bei biometrischen Identifikationssystemen, führt zu Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes. Die Erfassung und Speicherung von biometrischen Daten müssen strengen Datenschutzbestimmungen genügen, was viele Unternehmen vor rechtliche Herausforderungen stellt.

Die Integration neuer KI-Technologien in bestehende Zutrittssysteme kann komplex sein. Das Fehlen standardisierter Systeme und Protokolle erschwert die nahtlose Implementierung. Mitar-

beiter und Nutzer können gegenüber KI-gestützten Zutrittslösungen skeptisch sein. Die Angst vor dem Verlust von Privatsphäre oder der Möglichkeit von Fehlidentifikationen kann die Akzeptanz neuer Technologien verringern.

Die Überwindung vieler technischer und rechtlicher Hindernisse sind entscheidend, um die Vorteile zu nutzen und einen reibungslosen Übergang zu intelligenten Zutrittssystemen zu ermöglichen. Zukünftige Forschungen sollten sowohl technologische als auch soziale Aspekte berücksichtigen, um Vertrauen in diese Technologie aufzubauen. Es ist wichtig, dass KI-Systeme rechtliche Anforderungen erfüllen und die Privatsphäre der Nutzer schützen. Mit fortschreitender Technologie werden künftige Zutrittssysteme noch sicherer und benutzerfreundlicher, was den Schutz sensibler Bereiche weiter verstärkt.

### Zukunft des Notfallmanagements: Wachsende Bedeutung von KI-Technologien

Im Notfallmanagement sind schnelle, koordinierte Reaktionen entscheidend. Bei Katastrophen ist eine rasche Evakuierung wichtig, wobei Zutrittssoftware zur Erstellung einer Anwesenheitsliste beitragen kann. KI-Technologien gewinnen zunehmend an Bedeutung, indem sie große Datenmengen analysieren, Risiken identifizieren und Notfälle vorhersagen. Dies ermöglicht Unternehmen, frühzeitig Maßnahmen zur Risikominderung zu ergreifen und angepasste Notfallpläne zu entwickeln.



Trotz der Vorteile von KI im Notfallmanagement ist ihre Nutzung noch nicht weit verbreitet. Viele Organisationen sind sich der Potenziale nicht bewusst und haben oft nicht aus der Software die nötigen Informationen zur Optimierung von Prozessen. Zudem stellen die hohen Kosten und technischen Herausforderungen der Implementierung Hürden dar, ebenso wie Datenschutzfragen bei sensiblen Daten. Darüber hinaus mangelt es häufig an qualifiziertem Personal.

Trotz dieser Hürden gibt es vielversprechende Anwendungsgebiete für KI im Notfallmanagement:

1. **Frühwarnsysteme:** KI analysiert Datenmengen, um Muster zu erkennen und Frühwarnungen für Naturkatastrophen zu generieren.
2. **Ressourcenmanagement:** Echtzeitanalysen helfen, Ressourcen effizient zu verteilen und Bedarfe während einer Krise zu prognostizieren.
3. **Entscheidungsunterstützung:** KI-gestützte Systeme liefern relevante Informationen für schnellere, informierte Entscheidungen.
4. **Simulation und Training:** KI erstellt realistische Notfallsimulationen für Schulungszwecke, um Notfallpläne zu testen.
5. **Kommunikation und Koordination:** Chatbots und virtuelle Assistenten helfen, Informationen schnell zu verbreiten und Kommunikationsströme zu koordinieren.

Neben KI-Software sollte auch die Sensibilisierung der Beschäftigten für den Umgang mit alltäglichen Gefahren wie Brand oder Überschwemmung gefördert werden. In jährlichen Sicherheitsschulungen sollte das Thema Notfallmanagement behandelt werden. Für Besucher können E-Learning-Module zur Verfügung

gestellt werden, um präventive Maßnahmen zu schulen.

Die Integration von KI im Notfallmanagement bietet signifikante Vorteile wie schnellere Reaktionszeiten und bessere Ressourcennutzung, erfordert jedoch die Berücksichtigung ethischer und datenschutzrechtlicher Aspekte, um das Vertrauen der Öffentlichkeit in diese Systeme zu gewährleisten.

### Fazit

Digitale Zutrittssysteme bieten mehr Sicherheit als traditionelle Schlüsselsysteme, da sie den Zugang kontrollieren und protokollieren können. Verlorene oder gestohlene Zugangsberechtigungen lassen sich schnell deaktivieren, was die Sicherheit zusätzlich erhöht. Die Protokollierung aller Zutritte unterstützt zudem die Nachvollziehbarkeit bei Audits und der Einhaltung von Vorschriften.

Bereits ohne Unterstützung von KI bieten also moderne Zeit-, Zutritts- und Notfallmanagement-Systeme bereits zahlreiche Vorteile, darunter erhöhte Sicherheit, Effizienz, Benutzerfreundlichkeit und Kosteneinsparungen. Diese Systeme optimieren Betriebsabläufe und erhöhen den Komfort sowie die Sicherheit für Mitarbeitende und Besucher in Unternehmen, Bildungseinrichtungen und öffentlichen Einrichtungen. Durch die Nutzung von KI werden diese Systeme zusätzlich professionalisiert und weiterentwickelt – etwa durch neue Aufgaben wie intelligente Wunschkdienstplanung, automatische Anomalie-Erkennung oder ein optimiertes Notfallmanagement.

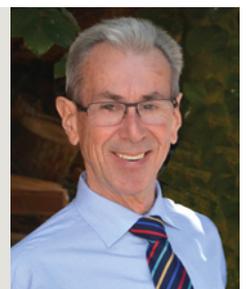
Trotz anfänglicher Kosten führen moderne Systeme mit KI langfristig zu einer verbesserten Ressourcennutzung sowie Einsparungen durch reduzierten Personalaufwand. Sie sind flexibel anpassbar und skalierbar, um künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Die Empfehlung geht daher eindeutig dahin, sich frühzeitig mit den Potenzialen und Einsatzmöglichkeiten von KI auch in diesen Bereichen aktiv auseinanderzusetzen.

### Seminarhinweis

Im Seminar „Zutrittssteuerung und Identifikationsmanagement“, am 25.9.2025 und 26.9.2025 in Hünfeld bei Fulda, beim Bundesverband Sicherheitstechnik e.V. (BHE), werden neben der Beschreibung der technischen Komponenten die wichtigen Bereiche Personenidentifikation, Planung, Projektierung, Installation, Inbetriebnahme und Instandhaltung von Zutrittssteuerung erläutert. Die Darstellung der Vortragsinhalte erfolgt vollkommen hersteller- und produktneutral. Selbstverständlich werden bei der Seminareinführung auch die vorgeschriebenen Hygieneregeln beachtet und umgesetzt.

Hinweise zum Seminar können unter:  
[https://www.weiterbildung.bhe.de/event-details?event\\_id=839](https://www.weiterbildung.bhe.de/event-details?event_id=839)  
abgerufen werden.

**DIPL.-ING.  
WERNER STÖRMER,**  
Fachautor; Delegierter  
der PCS im BHE und  
2. Vorsitzender im Fach-  
ausschuss „Zutritt“



# Zutritt und Kontrolle



**GFOS mbH**  
Am Lichtbogen 9  
45141 Essen  
Tel.: 02 01/61 30 00  
E-Mail: info@gfos.com  
www.gfos.com

**Interflex Datensysteme GmbH**  
Epplestraße 225 (Haus 3)  
70567 Stuttgart  
Tel.: 07 11/13 22-0  
E-Mail: interflex.info@allegion.com  
www.interflex.com

<b>1. Name des Produkts</b>	GFOS.Access Control	IF-6040
<b>2. Firmentyp (Systemhaus, Software-/Hardwarehersteller, Errichter)</b>	Softwarehersteller	Software- und Hardwarehersteller
<b>3. Hardware</b>		
– Mechatronische Schließzylinder/Türterminals	✓	✓
– Zutrittskontrollzentralen (ZKZ) für X-Leser	✓	✓
– Netzwerk- und speicherfähige ZK-Terminals mit Display	✓	✓
– Ausweisleser für Barcode (BC), RFID, Sonstige	✓	✓
– Biometrie: Fingerprint (FP), Gesichtserk. (GE), Handvenenerk. (HV), Iriserk. (IE), Sonstige	✓	✓
– Mobile Access (NFC, Bluetooth)	✓	✓
<b>4. Funktionen</b>		
– Zutrittswiederholkontrolle	✓	✓
– Aufzugssteuerung	✓	✓
– Steuerung für Schleusen und Vereinzelung	✓	✓
<b>5. Schnittstellen und Zusatzfunktionen</b>		
– Ausweiserstellung/Personalisierung/-verwaltung (Was wird geliefert: z.B. SW, Ausweise, Drucker etc.)	✓	✓
– Besucherverwaltung	✓	✓
– Zeiterfassung	✓	✓
– Videoüberwachung	✓	✓
– Schnittstelle zur Einbruchmeldetechnik	✓	✓
– Kantinendaten		✓
– Zufahrtskontrolle (mit/ohne Kennzeichenerkennung (KZE))	✓	✓
– Kombination: Offline- und Online-Zutrittskontrolle	✓	✓
– Betriebsdatenerfassung (SW und/oder HW)	✓	✓
– Weitere Schnittstellen und Zusatzfunktionen, z.B. mobile (ZE), Zugriffsschutz (ZS) etc.	Personaleinsatzplanung, Workflows, Reisekostenabrechnung, Projektzeiterfassung	EasyWorkflow für Zutritt, Evakuierungsmanagement, mobile (ZE), SuccessFactors (ZE), SAP (ZE), PEP
<b>6. IT-Basis</b>		
– Max. zu verwaltende Personenanzahl	unbegrenzt	unbegrenzt
– Max. Zahl der Zutrittspunkte (ZP), Raumzonen (RZ), Zeitzonen (ZZ)	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt	ZP: unbegrenzt, RZ: unbegrenzt, ZZ: unbegrenzt
– Unterstützte Betriebssysteme	Windows, Linux, Unix	Windows Server 2019, 2022
– Unterstützte Datenbanken	MS SQL Server, Oracle	MS SQL Server, Oracle
– Sprachversionen	Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Polnisch und 13 weitere Sprachen	Deutsch, Englisch, Niederländisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, auf Anfrage
– Verteilte Datenhaltung/-sicherung	✓	✓
– Mehrplatzfähig (MPf)	✓	✓
– Mandantenfähig (Mdf)	✓	✓
– Installation, Schulung und Wartung durch Hersteller (H), Errichter (ER), Sonstige (S)	(H), (ER), (S)	(H)
– Komplette webfähige Anwendung?		✓
<b>7. Sonstiges/Bemerkungen</b>	Komplettlösung für Workforce Management, MES und Access Control; hardwareunabhängig; Partnerschaften mit Hardwareherstellern, u. a. PCS, Datafox, Gantner, dormakaba	ganzheitliche Lösungen für Zeiterfassung (SAP), Zeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung, als Cloud-Lösung oder On-Premises – sowie maßgeschneiderte Sicherheitslösungen mit Zutrittskontrolle, biometrischer Erkennung, Sicherheitsleitstand, Evakuierungsmanagement und Besuchermanagement
<b>8. Referenzkunden</b>	Transgourmet Deutschland, MANN+HUMMEL GmbH, Arthrex GmbH	Referenzen auf interflex.com

# RPI als innovatives Steuerungsinstrument im Talentmanagement

„Wie gut bin ich wirklich?“ – Was relative Leistungsvergleiche mit Talenten machen, erläutern Professor Christoph Feichter von der Wirtschaftsuniversität Wien und Professor Markus Wabnegg von der Universität für Weiterbildung Krets in ihrem neuen Artikel für die HR Performance.

„Sie liegen aktuell auf Platz 3 von 42.“ – Diese kurze Nachricht auf dem Bildschirm genügt, um die Spannung steigen zu lassen. Egal ob im Vertrieb, auf der Uni oder bei der nächsten Inhouse-Schulung: Solche Rankings ziehen uns magisch an. Sie liefern uns nicht nur ein Gefühl der Orientierung („Wie gut bin ich eigentlich?“), sondern lösen auch einen inneren Wettbewerb aus. Wer vorne liegt, fühlt sich bestätigt – wer hinten steht, will aufholen. In der Forschung spricht man dabei von „Relative Performance Information“ (RPI) – dem Vergleich der eigenen Leistung mit der anderer. Doch was machen solche Vergleiche mit uns? Wie wirken sie sich auf unser Verhalten aus? Und wann funktionieren sie und wann nicht? Diesen Fragen gehen die Autoren in diesem Artikel nach.

Talentmanagement wird komplexer: Komplexe Tätigkeiten, mehr Teamarbeit und erhöhte Unsicherheiten machen klassische Steuerung über Kontrolle oder starre Bonusmodelle zunehmend schwieriger. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Talente zu motivieren, zu binden und ihre Entwicklung gezielt zu fördern – ohne dabei auf alte Rezepte zu setzen. Relative Leistungsinformationen (RPI) bieten hier einen vielversprechenden Ansatz.

RPI bezeichnen Feedback, bei dem die eigene Leistung im Verhältnis zur Leistung anderer dargestellt wird – zum Beispiel durch Ranglisten, Prozentwerte („Top 10 %“) oder Benchmarks. Diese können sich auf das menschliche Verhalten auswirken, obwohl keine finanziellen Anreize damit einhergehen (Tafkov 2013). Im Gegensatz zu absoluten Leistungskennzahlen zeigen RPI nicht nur, was erreicht wurde, sondern auch, wie gut das Ergebnis im Vergleich zu anderen ist.

## Relative Leistungsvergleiche bieten wertvolle Orientierung

Der Wunsch, sich mit anderen zu vergleichen, ist ein grundlegendes menschliches Bedürfnis. Solche Vergleiche erfüllen zwei zentrale Funktionen (Suls and Wheeler 2012): Erstens liefern sie Orientierung über die eigenen Fähigkeiten. Wer kennt nicht die Situation nach einer schwierigen Mathematiklausur, in der man „nur“ 60 von 100 Punkten erreicht hat – und zunächst denkt, das sei ein schlechtes Ergebnis? Erfährt man jedoch, dass lediglich 10 Prozent der Teilnehmer:innen überhaupt 60 Punkte erzielt haben und die meisten darunter lagen, ergibt sich ein ganz anderes Bild.

Der relative Vergleich erlaubt es, externe Faktoren und allgemeine Schwierigkeiten besser einzuordnen – und führt so zu einer realistischeren Selbsteinschätzung. Gerade in Situationen mit hoher Unsicherheit oder dort, wo keine klaren objektiven Maßstäbe existieren, was „gut“ oder „schlecht“ ist, bieten relative Leistungsvergleiche wertvolle Orientierung.

Zweitens wirken relative Leistungsvergleiche motivierend – insbesondere bei ambitionierten Talenten. Hier gilt folgendes Credo: Wer führt, fühlt sich bestätigt – und möchte noch mal gewinnen. Wer sieht, dass er knapp hinter der Spitze liegt, strengt sich an, um an die Spitze zu kommen. Und wer hinten liegt, arbeitet entweder daran, sich zu verbessern, oder aber gibt auf. RPI kombinieren also Feedback und Wettbewerb –



und bieten dadurch neue Möglichkeiten zur Motivation und Entwicklung von Mitarbeitenden.

Relative Leistungsvergleiche wirken der Theorie nach besonders dann stark auf menschliches Verhalten, wenn folgende drei Faktoren erfüllt sind:

1. Die Aufgaben der Personen sind vergleichbar: Wenn die Aufgaben sehr unterschiedlich sind, macht ein Leistungsvergleich wenig Sinn.
2. Die Personen, mit denen man verglichen wird, haben ähnliche Charakteristika: Relative Vergleiche wirken weniger stark, wenn man die anderen Personen nicht kennt oder als nicht vergleichbar wahrnimmt.
3. Die Personen nehmen die Aufgabe als wichtig wahr: Wenn die Aufgabe als unwichtig erachtet wird, können RPI leicht als irrelevant abgeтан werden.

Das bedeutet, wenn eine Gruppe ähnlicher Personen eine ähnliche Aufgabe erledigt und diese auch als wichtig empfindet – wie dies oft unter Kolleg:innen in einer Organisation der Fall ist – können RPI die maximale Wirkung erzielen. Relative Leistungsvergleiche sind dann ein wichtiger Gradmesser für vergangene und Motivator für zukünftige Leistungen. Wissenschaftliche Belege zeigen diese Effekte in unterschiedlichen Settings, wie etwa unter Einzelhandelspersonal (Kohler et al. 2024), Krankenhauspersonal (Song et al. 2017), Lagerpersonal (Blanes i Vidal & Nossol 2011), oder Studierenden (Eyring & Narayanan 2018).

Während der Vergleich mit anderen ein zutiefst menschliches Bedürfnis ist, zeigt sich auch, dass RPI nicht immer gleichermaßen effektiv sind. Im Gegenteil: Ob Leistungsvergleiche einen positiven oder negativen Beitrag zum Talentmanagement leisten, hängt stark von den Charakteristika der Gruppe und des Individuums ab.

### RPI funktioniert nicht in jeder Gruppe gleich gut

Zum Beispiel zeigen Studien, dass Leistungsvergleiche vor allem dann gut funktionieren, wenn die Fähigkeiten und das Leistungspotenzial innerhalb einer Gruppe relativ homogen sind (Schreck 2020, Berger et al. 2013b). Sobald die Unterschiede zu groß werden, verlieren stärkere Mitarbeiter:innen den Ansporn (da sie ja sowieso „gewinnen“), bzw. tendenziell schwächere geben auf, wenn sie keine Chance mehr nach vorne sehen. Auch die Persönlichkeit der Individuen kann beeinflussen, wie sich RPI auswirkt. In einem laufenden Forschungsprojekt finden wir etwa Hinweise

darauf, dass RPI vor allem jene Mitarbeitenden motivieren, die ein starkes Bedürfnis nach Wettbewerb haben – sie bleiben länger an einer Aufgabe dran und beschäftigen sich intensiver damit (Autenrieth et al. 2025).

Auch andere Studien zeigen, dass Persönlichkeitsmerkmale eine wichtige Rolle spielen: Wang (2017) zeigt etwa, dass Menschen mit hoher Ausprägung der sogenannten „Dark Triad“ (z. B. Narzissmus oder Machiavellismus) besonders stark auf RPI reagieren. Allerdings zeigt sie auch, dass Leute mit nur geringem Hang zur „Dark Triad“ plötzlich auch damit beginnen, ihre Kolleg:innen zu sabotieren – genauso wie jene mit stärkerer Ausprägung der „Dark Triad“. Wang (2017) zeigt somit eindeutig negatives Verhalten, das durch RPI induziert werden kann. Außerdem zeigt sich, dass die Wirkung von RPI durch das Anforderungsprofil der Personen (ob sie lieber an komplexen oder simpleren Aufgaben arbeiten) beeinflusst wird (Erickson et al. 2025).

### Schon kleine Nuancen im Design bestimmen die Wirksamkeit von RPI

Ein weiterer wichtiger und steuerbarer Faktor für die Effektivität von RPI liegt in der konkreten Ausgestaltung des relativen Leistungsfeedbacks. Unternehmen können hier an einer Vielzahl an Stellschrauben drehen – etwa ob RPI an finanzielle Anreize gebunden werden oder rein informativen Charakter haben; ob sie auf eine oder mehrere Aktivitäten bezogen werden; ob sie geheim oder öffentlich sind; sowie ob sie als langfristiges Turnier oder als wiederkehrende „kleine“ Vergleiche aufgesetzt werden. Ein genauer Blick auf die bestehende wissenschaftliche Evidenz lohnt sich: Selbst scheinbar kleine Änderungen an der Gestaltung von RPI können deren Wirksamkeit stark beeinflussen oder im Extremfall ins Gegenteil umkehren.

So stellt sich etwa die Kopplung von RPI an Anreizsysteme (etwa Boni) manchmal als Irrweg heraus: Werden RPI mit individuellen Leistungsanreizen kombiniert, kann dies zwar möglicherweise die Motivation erhöhen, gleichzeitig aber zu dysfunktionalem Verhalten wie etwa dem bewussten Zurückhalten von Wissen unter Kolleg:innen führen (Berger et al. 2013a, Berger et al. 2019).

Des Weiteren zeigt sich, dass RPI auf mehr als einer Leistungsdimension zwar grundsätzlich die Motivation steigern, aber auch zu Verzerrungen führen kann: Mitarbeitende fokussieren sich übermäßig auf jene Aufgaben, bei denen sie im Vergleich besonders gut abschneiden – selbst

wenn andere Tätigkeiten für das Unternehmen wichtiger wären und es sogar negative finanzielle Anreize für dieses Verhalten gibt. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn RPI öffentlich einsehbar sind und alle Kolleg:innen wissen, wer auf welcher Position gereiht ist (Hannan et al. 2013). Das zeigt, dass es Personen wichtig ist, zu signalisieren, dass sie in einer Aufgabe besonders gut abschneiden – selbst, wenn sie keine finanzielle Entlohnung dafür bekommen.

Öffentliche RPI können aber auch positiv umgesetzt werden – zum Beispiel, wenn großes Lernpotenzial in der Tätigkeit besteht. So zeigt eine Feldstudie im Krankenhauskontext, dass die öffentliche Sichtbarkeit der Leistung von Top-Performern darin hilft, deren Best Practices für andere im Team klarer zu machen und dass diese davon lernen können (Song et al. 2021). Die Folge: Produktivität steigt und die Leistungsunterschiede im Team nehmen ab – ohne negative Effekte auf Qualität oder Zufriedenheit.

Auch die zeitliche Struktur von RPI-Systemen spielt eine Rolle: Für besonders komplexe Tätigkeiten eignen sich beispielsweise kleine, sich wiederholende „Turniere“ besser als ein zu langer Vergleichszeitraum, weil Mitarbeiter:innen ihre Lösungswege kontinuierlich anpassen und unmittelbar aus dem relativen Leistungsvergleich lernen können, anstatt auf ein abschließendes Ranking warten zu müssen (Choi et al. 2016).

## Fazit

Relative Leistungsvergleiche sind also ein mächtiges Instrument – aber kein Selbstläufer. Sie können Talente motivieren, Entwicklung fördern und Lernprozesse anstoßen. Genauso können sie jedoch Frust erzeugen, Kooperation untergraben oder den Fokus von wesentlichen Aufgaben ablenken.

Entscheidend ist, wie RPI im Unternehmen eingesetzt werden: Kontextsensible Gestaltung, kluge Kombination mit anderen Steuerungsmechanismen und ein feines Gespür für individuelle und

gruppenspezifische Unterschiede machen den Unterschied. Wer RPI bewusst und umsichtig einsetzt, kann nicht nur Leistung besser sichtbar machen, sondern auch das Potenzial der Mitarbeiter:innen weiter entfalten.

## Quellen

- Autenrieth, P., Feichter, C., Seiter, M., & Wabnegg, M. (2025). The Impact of Relative Performance Information on Employees' Persistence in Voluntary Trainings. Working Paper.
- Berger, L., Fiolleau, K., & MacTavish, C. (2019). I know something you don't know: The effect of relative performance information and individual performance incentives on knowledge sharing. *Journal of Management Accounting Research*, 31(2), 19–35.
- Berger, J., Harbring, C., & Sliwka, D. (2013a). Performance appraisals and the impact of forced distribution—an experimental investigation. *Management Science*, 59(1), 54–68.
- Berger, L., Klassen, K. J., Libby, T., & Webb, A. (2013b). Complacency and giving up across repeated tournaments: Evidence from the field. *Journal of Management Accounting Research*, 25(1), 143–167.
- Blanes i Vidal, J., & Nossol, M. (2011). Tournaments without prizes: Evidence from personnel records. *Management Science*, 57(10), 1721–1736.
- Choi, J., Newman, A. H., & Tafkov, I. D. (2016). A marathon, a series of sprints, or both? Tournament horizon and dynamic task complexity in multi-period settings. *The Accounting Review*, 91(5), 1391–1410.
- Erickson, D., Holderness, D. K., Olsen, K. J., & Thornock, T. A. (2025). Relative Performance Information and Employee Performance: The Role of Need for Cognition. *Journal of Management Accounting Research*, 1–25.
- Eyring, H., & Narayanan, V. G. (2018). Performance effects of setting a high reference point for peer-performance comparison. *Journal of Accounting Research*, 56(2), 581–615.
- Hannan, R. L., McPhee, G. P., Newman, A. H., & Tafkov, I. D. (2013). The effect of relative performance information on performance and effort allocation in a multi-task environment. *The Accounting Review*, 88(2), 553–575.
- Kohler, M., Mahlendorf, M. D., Seiter, M., & Vogelsang, T. (2024). Social Comparison on Multiple Tasks: Sacrificing Overall Performance for Local Excellence?. *Journal of Accounting Research*, 62(4), 1309–1361.
- Schreck, P. (2020). Volume or value? How relative performance information affects task strategy and performance. *Journal of Business Economics*, 90(5), 733–755.
- Song, H., Tucker, A. L., Murrell, K. L., & Vinson, D. R. (2018). Closing the productivity gap: Improving worker productivity through public relative performance feedback and validation of best practices. *Management Science*, 64(6), 2628–2649.
- Suls, J., & Wheeler, L. (2012). Social comparison theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 460–482.
- Tafkov, I. D. (2013). Private and public relative performance information under different compensation contracts. *The Accounting Review*, 88(1), 327–350.
- Wang, L. W. (2017). Recognizing the best: The productive and counterproductive effects of relative performance recognition. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 966–990.

### CHRISTOPH FEICHTER

ist Assoziierter Professor am WU Institut für Unternehmensführung in Wien,  
E-Mail: christoph.feichter@wu.ac.at.



### MARKUS WABNEGG

ist Assoziierter Professor an der Universität für Weiterbildung Krems.  
E-Mail: markus.wabnegg@donau-uni.ac.at.



# Bewerber- management



**HR4YOU AG**  
Herr Matthias Frisch  
Breitenbacher Straße 12a  
91320 Ebermannstadt  
Tel.: 0 91 94/7 25 22-0  
Fax: 0 91 94/7 25 22-20  
E-Mail: sales@hr4you.de  
www.hr4you.de

<b>1. Name des Produktes</b>	HR4YOU TRM
<b>2. Anzahl der Installationen</b>	> 500
<b>3. Software</b>	Cloud (SaaS)
<b>4. Planung, Stellenausschreibung</b>	
– Bedarfsmeldung	✓
– Genehmigung	✓
– Stellenmanagement	✓
– Verwaltung	✓
– Jobplattform intern	✓
– Jobplattform extern	✓
<b>5. Bewerberüberblick, -auswahl</b>	
– Datenbank	✓
– Preselection	✓
– Selektion von Mehrfachbewerbungen	✓
– Matching Tools	✓
– Grafische Analysen	✓
– Ad-hoc-Auswertungen	✓
– Statusübersicht	✓
– Favoritenliste	✓
– Tests/Assessments	✓
– Excel-Export	✓
<b>6. Bewerberverwaltung</b>	
– Workflow/Prozesse	✓
– Berichte	✓
– automatisierte Korrespondenz	✓
– Aufgabenmanagement	✓
– Personalakte/Archiv	✓
<b>7. Schnittstellen/Funktionen zu</b>	
– Dienstleistern	✓
– Onboarding-Hilfen	✓
– Sonstige	CV-Parsing, Multichanneling, Chatbot
<b>8. Controlling</b>	
– Bewerbungskosten	✓
– Kostenanalysen	✓
– Statistiken	✓
– Benchmarking	✓
– Reporting	✓
– Stellenkosten	✓
<b>9. Talent Management</b>	
– Laufbahn- und Nachfolgeplanung	✓
– Führungskräfteverwaltung	✓
– Weiterbildungsmanagement	✓
<b>10. Referenzkunden</b>	AXA, Enercon, N-ERGIE



# Wie kann die Einführung eines BGM gelingen?

Obwohl Themen wie KI und Digitalisierung das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in der jüngeren Vergangenheit in den Hintergrund gedrängt zu haben scheinen, ist dessen Relevanz vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und steigender AU-Zahlen nach wie vor groß. Die aktuellen Statistiken der Krankenkassen (z. B. Techniker Krankenkasse, 2025) sprechen Bände.

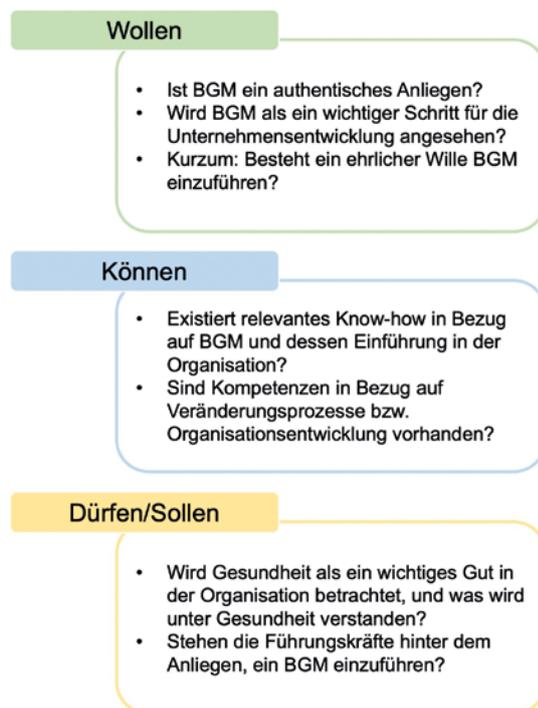
In unserem Beitrag in der HR Performance 3/2024 haben wir ausführlich darüber berichtet, welche Handlungsfelder zu einem ganzheitlichen BGM beitragen. Bevor man sich jedoch mit dieser Frage beschäftigt, muss ein BGM überhaupt erst einmal eingeführt werden. Wie das gelingen kann, soll Gegenstand dieses Beitrags sein.

## Erste Schritte auf dem Weg zum BGM

Zu Beginn der Überlegungen, ob und wie ein BGM eingeführt werden kann, kann man sich an den Erkenntnissen der Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) orientieren. Nach dieser Theorie wird eine Handlung (hier: die Einführung eines BGM) maßgeblich davon beeinflusst, ob eine entsprechende Intention gebildet wird. Dies hängt, vereinfacht ausgedrückt, von drei Komponenten ab: dem Wollen, dem Können und dem Sollen/Dürfen.

### Wollen

Die erste Frage ist, wie stark die Motivation (Wollen) ist, ein BGM einzuführen. Für wie notwendig



wird dies von der Leitungsebene erachtet und wie viel Unterstützung erfährt das Vorhaben von den zentralen Akteuren der Organisation.

### Können

Können adressiert die für die Einführung eines BGM notwendige Kompetenzen. In unserem Fall bezieht sich dies z. B. auf BGM relevantes Wissen und Kenntnisse über die Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen.

### Sollen/Dürfen

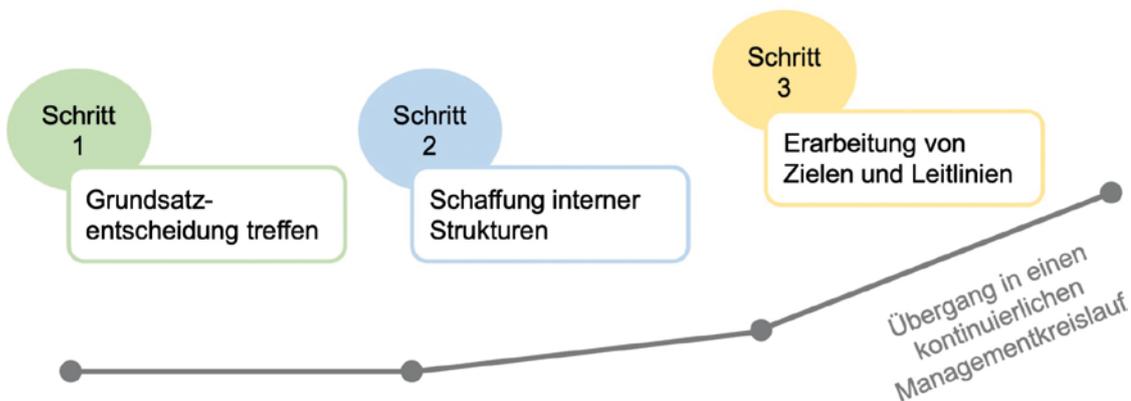
Sollen/Dürfen spiegeln die normative Komponente in diesem Zusammenhang wider. Hier wäre u. a. die Frage zu klären, welchen Stellenwert Gesundheit im Unternehmen hat, welche Vorstellungen über den Gesundheitsbegriff vorherrschen und in welcher Gesundheitspolitik sich diese Aspekte äußern.

Was bedeutet das nun konkret? Wie bei eigentlich allen Aktivitäten in einer Organisation kommt es dabei auf Personen an, die hinter dem Vorhaben stehen und dieses mit Engagement vorantreiben. Zusätzlich steht im organisationalen Kontext immer auch die Ressourcenfrage im Raum und damit eng verbunden der potenzielle Nutzen.

Abbildung 2 zeigt die ersten Schritte zur Einführung eines BGM schematisch auf. Wichtig zu betonen ist der Grundgedanke, dass nach diesen initialen Schritten ein Übergang in einen kontinuierlichen Verbesserungszyklus erfolgt.

### Schritt 1: Fälligkeit einer grundsätzlichen Entscheidung

Zu Beginn ist die oberste Leitungsebene in der Pflicht, ein klares Commitment für die Einführung eines nachhaltigen BGMs einzugehen. Denn nur auf dieser Ebene kann über die Bereitstellung



der notwendigen Ressourcen, die Einführung relevanter Prozesse, Strukturen und Kommunikationswege entschieden werden. Im Zuge dessen kann es je nach organisationalen Gepflogenheiten sinnvoll sein, über eine entsprechende Betriebsvereinbarung nachzudenken.

Darüber hinaus müssen die Führungskräfte als Multiplikatoren und Unterstützer für das BGM gewonnen werden. Ergänzend ist es unabdingbar, engagierte Personen unabhängig von der Hierarchieebene zum Mitmachen zu bewegen, die dem Thema BGM ebenfalls eine hohe Bedeutsamkeit beimessen. Dies können Personen sein, die entweder an Schlüsselstellen in der Organisation sitzen oder durch ihr Standing andere überzeugen können.

### Schritt 2: Schaffung interner Strukturen

Bevor man sich Gedanken über (weitere) konkrete Maßnahmen machen sollte, ist es lohnenswert, interne Strukturen aufzubauen, die den BGM-Aktivitäten ein stabiles Gerüst verleihen. Oft ist es in der Praxis zu beobachten, dass einzelne engagierte Personen Aktivitäten anstoßen, diese jedoch als Einzelaktionen früher oder später im Sande verlaufen. Dies liegt meist an ungeklärten Ressourcenfragen. Welches Budget steht zur Verfügung und gibt es personale Ressourcen?

Neben diesen sehr zentralen Fragen scheitern BGM-Aktivitäten gerade in einer frühen Phase oft an nicht geklärten Verantwortlichkeiten. Wer kümmert sich um die Durchführung, die Überwachung und die Evaluation? Hier empfiehlt es sich, früh einen Arbeitskreis Gesundheit oder eine andere Form eines Steuerungsgremiums zu gründen. Damit wird die Verantwortung expliziert und als offizieller Teil der Organisation zu einer wahrnehmbaren Struktur.

### Schritt 3: Erarbeitung von Zielen und Leitlinien

Damit ein BGM nachhaltig wirksam wird und sich nicht in Einmalaktionen erschöpft, braucht es

Ziele. Man weiß aus der psychologischen Forschung mittlerweile sehr gut, wie Ziele sehr zentral menschliches Handeln ausrichten und steuern. Wichtig bei der Formulierung der BGM-Ziele ist die Einbettung in die Unternehmensziele: Was soll das BGM erreichen? Welche Zeithorizonte werden angesetzt? Welche Maßnahmen sollten, wann durchgeführt werden? Hier sollte auf Kongruenz geachtet werden, denn auf Dauer wird ein BGM nicht wirken und überleben können, wenn BGM-Ziele und Unternehmensziele gegeneinander wirken.

Nun stellt sich die Frage, welche Grundlage eine solche Zielformulierung haben kann. Hier geht es nicht mehr um eine Grundsatzentscheidung (wie in Schritt 1), sondern um die Frage nach konkreten Maßnahmen, die Schritt für Schritt in einem vorab definierten Zeitraum erarbeitet werden sollen. Um eine fundierte Grundlage dafür zu haben, empfiehlt es sich, eine erste Ausgangsanalyse durchzuführen. Adressiert werden sollte dabei zum einen der Status quo der Gesundheit in der Organisation und zum anderen, welche gesundheitsbezogenen Handlungsfelder bereits adressiert werden. Wer bestehende Aktivitäten und vorhandenes Engagement einbindet und weiterentwickelt, zeigt Wertschätzung und fördert die Beteiligung der Mitarbeitenden.

### Status-quo-Analyse der bestehenden gesundheitsbezogenen Handlungsfelder als Brücke zu einem schrittweisen, kontinuierlichen Entwicklungsprozess

Oft kann in der Praxis beobachtet werden, dass es in der jüngeren Vergangenheit bereits erste gesundheitsrelevante Aktivitäten gegeben hat. Wichtig ist an diesem Punkt, die bisher meist unstrukturierten Aktivitäten in eine systematische Ordnung zu bringen und daran anschließend Lücken und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Es gibt hierfür frei verfügbare Rahmenwerke und Checklisten.

Um eine erste Analyse zu unternehmen, haben sich Checklisten bewährt, die nicht einfach Auflistungen lohnenswerter BGM-Aktivitäten sind, sondern in einen konzeptionellen Rahmen eingebettet sind. Beispielhaft sei hier auf die Veröffentlichungen des Instituts für Arbeit und Gesundheit (IAG) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) hingewiesen, die nachfolgend als Anschauungsbeispiel dienen.

### BGM-Modell als konzeptioneller Rahmen

Zu Beginn wurde bereits darauf hingewiesen, dass an den ersten drei skizzierten Schritten ein Übergang in einen kontinuierlichen Verbesserungszyklus erfolgen sollte. Dieser Prozesszyklus kann anhand folgender Abbildung veranschaulicht werden.

Die Kategorie „Kontinuierliche Weiterentwicklung (Verstetigung)“ nimmt hier bewusst eine zentrale Schlüsselposition ein und wird auch in der einschlägigen Norm betont (DIN SPEC 91020). Auf der einen Seite ist dieser Schritt ein (vorläufiger) Endpunkt des auf der rechten Seite dargestellten Teilzyklus. Dieser beginnt mit vorbereitenden Maßnahmen wie einer Zielformulierung, Klärung zur Verfügung stehender Ressourcen und der Etablierung einer gemeinsamen Ziel- und Aufgabenorientierung. Daran anschließend findet eine an den Zielen orientierte Analyse (bspw. von psychisch relevanten Gefährdungs- und Ressourcenpotenzialen) und partizipativ angelegte Bewertung dieser Ergebnisse statt.

Die anschließende Gestaltung bezieht sich auf die Implementierung von aus den Ergebnissen abgeleiteten Maßnahmen. Jedoch ist nicht nur die tatsächliche Durchführung der Maßnahmen wichtig, sondern auch deren Evaluation. Konnten die eingangs formulierten Ziele erreicht werden? Haben sich Verbesserungen eingestellt oder gibt es noch Verbesserungspotenziale? Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich nicht nur wichtige Erkenntnisse für eine betriebswirtschaftliche Be-

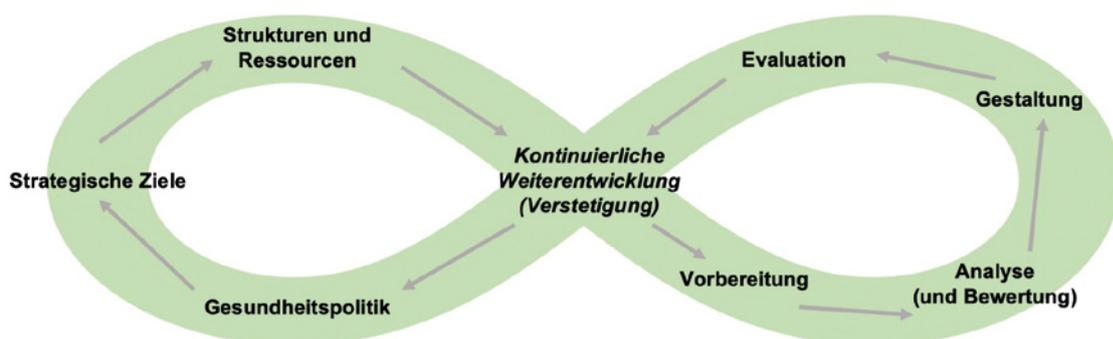
urteilung, sondern vielmehr auch im Sinne von weiterführenden Erkenntnissen und Learnings, die entweder Ausgangspunkt für einen erneuten rechtsseitigen Prozesszyklus sein können oder aber einen Entwicklungsprozess auf der linken Seite anstoßen können. So können sich wichtige Hinweise für die Gesundheitspolitik der Organisation ergeben wie bspw. die Etablierung von gesundheitsorientierten Führungsgrundsätzen.

Aus der Gesundheitspolitik ergeben sich dann weiterführende Spezifikationen, die sich in Form strategischer Ziele äußern sollten. Hier wird der Frage nachgegangen, ob Ziele überhaupt formuliert wurden, ob sie bspw. in Strategie-Workshops gemeinschaftlich erarbeitet wurden und ob sie in einer Betriebsvereinbarung fixiert wurden. Zur Umsetzung der strategischen Ziele bedarf es anschließend spezifischer Strukturen. So ist es wichtig, dafür vorgesehene Personengruppen mit entsprechenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten auszustatten und bspw. die Kooperation zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten zu beachten.

Auch hier mündet dieser Teilzyklus wieder im Schritt „Kontinuierliche Verbesserung (Verstetigung)“ und kann zwei Abzweige nehmen. Auf der einen Seite entscheiden Strukturen und Ressourcen maßgeblich darüber, wie effektiv weitere rechtsseitige Teilzyklen durchlaufen werden können. So leidet die Wirkungskraft meist sehr darunter, wenn es kein Steuerungsgremium als strukturellen Rahmen gibt oder wenn als notwendig erarbeitete Maßnahmen aufgrund mangelnder Ressourcen nicht durchgeführt werden können. Auf der anderen Seite können auch im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung Rückschlüsse für eine Weiterentwicklung der organisationalen Gesundheitspolitik gezogen werden.

### Analyse mittels BGM-Checkliste

Die einzelnen oben dargestellten Prozessschritte werden anhand der beispielhaft herangezogenen IAG-Checkliste mit Ja/Nein als Beurteilungsoptio-





# Wohlbefinden statt Burn-out

Wie Unternehmen die Zukunft der Mitarbeitergesundheit gestalten – die neue Dimension des Wohlbefindens in der europäischen Arbeitswelt.



Die moderne Arbeitswelt erfährt einen fundamentalen Wandel. Zunehmend entwickelt sich das persönliche Wohlbefinden zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Der erste Wellbeing Compass von Urban Sports Club beleuchtet diese Transformation und zeigt auf, wie tiefgreifend sich die Erwartungen an Arbeitgeber verändert haben.

Die Erhebung, für die 5.000 Teilnehmer zwischen 18 und 55 Jahren aus Deutschland, Frankreich, Spanien, Portugal und den Niederlanden befragt wurden, analysiert das Wohlbefinden in sieben essenziellen Lebensdimensionen: körperliche Verfassung, mentale Balance, soziale Bindungen, finanzielle Sicherheit, berufliche Erfüllung, spirituelle Orientierung und ökologisches Bewusstsein. Die Erkenntnisse zeichnen ein eindeutiges Bild: Europa steht an einem Punkt, an dem traditionelle Arbeitsmodelle neu gedacht werden müssen.

## Bewegung als Katalysator für ganzheitliches Wohlbefinden

Die Studienergebnisse untermauern, dass körperliche Aktivität als positiver Multiplikator für das allgemeine Lebensgefühl wirkt. Deutsche, die sich mindestens zwei- bis dreimal im Monat körperlich betätigen, verzeichnen einen messbaren Anstieg ihres Wohlbefindens um 0,7 Punkte auf einer Skala von 0 bis 10. In Spanien fällt dieser positive Effekt mit einem ganzen Punkt noch ausgeprägter aus.

Die Hälfte aller Befragten identifiziert Stressreduktion und die Stärkung der psychischen Gesundheit als primäre Vorteile sportlicher Betätigung. Für 33 Prozent der Teilnehmer bringt körperliche Aktivität, Ordnung und Antrieb in den Alltag. Weitere 31 Prozent nutzen Fitnesstraining gezielt als Instrument zur Etablierung gesundheitsfördernder Gewohnheiten.

Bewegung sollte daher nicht isoliert betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil des individuellen Wohlbefindens. Wer sich regelmäßig bewegt, profitiert von einer Kettenreaktion positiver Effekte, die sich auf alle Lebensbereiche auswirkt.

## Arbeitgeber in der Pflicht

88 Prozent aller europäischen Befragten sehen Unternehmen klar in der Verantwortung, aktiv zum Wohlbefinden ihrer Belegschaft beizutragen. Diese Erwartungshaltung spiegelt einen fundamentalen Wandel in der Wahrnehmung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung wider.

Die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme an betrieblichen Wellbeing-Programmen ist entsprechend hoch, 58 Prozent der Europäer würden solche Angebote nutzen. Dabei zeigen sich interessante regionale Unterschiede: Während in Deutschland 55 Prozent der Beschäftigten offen für betriebliche Gesundheitsförderung sind, liegt die Bereitschaft in Spanien bei beachtlichen 74 Prozent.

## Deutsche Unternehmen: Vorreiter mit Nachholbedarf

Im internationalen Vergleich nehmen deutsche Arbeitgeber eine ambivalente Rolle ein. Einerseits haben sie in mehreren Bereichen eine Vorreiterstellung: 34 Prozent der deutschen Unternehmen haben Work-Life-Balance-Initiativen implementiert, 35 Prozent investieren in Teambuilding-Aktivitäten und 31 Prozent bieten betriebliche Altersvorsorge an – alles überdurchschnittliche Werte im europäischen Vergleich.





Andererseits offenbart die Analyse eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage im Bereich körperlicher Aktivität. Während 36 Prozent der deutschen Arbeitnehmer Sport- und Bewegungsangebote als besonders attraktiv bewerten – bei Frauen sind es sogar 42 Prozent –, stellen lediglich 24 Prozent der Unternehmen entsprechende Programme bereit. Diese Lücke deutet auf ungenutztes Potenzial für eine zielgerichtete Mitarbeiterbindung und -motivation hin.

### Wellbeing als Erfolgsfaktor

Für Personalverantwortliche, Geschäftsführungen und Kulturgestalter in Unternehmen bedeuten diese Erkenntnisse eine grundlegende Neubewertung ihrer Strategien. Wellbeing darf nicht länger als optionale Zusatzleistung oder temporäres Projekt verstanden werden. Vielmehr etabliert es sich als strategischer Eckpfeiler zeitgemäßer Unternehmensführung.

Mitarbeiter, die sich in einem ausbalancierten physischen und mentalen Zustand befinden, zeigen nachweislich höhere Leistungsbereitschaft, größere Loyalität und eine stärkere emotionale Verbindung zu ihrem Arbeitgeber. Sie bringen essenzielle Eigenschaften mit: Energie für herausfordernde Projekte, Kreativität für innovative Lösungsansätze und Resilienz für schwierige Phasen – Qualitäten, die in einer sich schnell wandelnden Wirtschaftsumgebung von unschätzbarem Wert sind.

### Deutsche Besonderheiten: Gesundheit vor Geld

Besonders aufschlussreich sind die kulturspezifischen Prioritäten, die die Studie aufdeckt. Während in den meisten europäischen Ländern finanzielle Sicherheit mit etwa 58 Prozent den Spitzenplatz unter den Wellbeing-Prioritäten einnimmt, priorisieren 57 Prozent der deutschen Befragten die Verbesserung ihres körperlichen Wohlbefindens. Finanzielle Aspekte rangieren mit 51 Prozent auf dem zweiten Platz, dicht gefolgt von mentaler Gesundheit mit 50 Prozent.

Noch interessanter ist die Erkenntnis, dass finanzielle Sicherheit in Deutschland keinen messbaren Einfluss auf das allgemeine Wohlbefinden hat. Diese Besonderheit deutet auf einen kulturellen Wandel im Umgang mit materiellen Werten hin und unterstreicht gleichzeitig die wachsende Bedeutung von Gesundheit und Lebensqualität als zentrale Lebensziele.

### Von der Erkenntnis zur Aktion

Die Transformation zu einer an Wellbeing orientierten Unternehmenskultur erfordert einen systematischen Ansatz. Erfolgreiche Unternehmen erkennen, dass isolierte Maßnahmen weniger effektiv sind als Programme, die verschiedene Wellbeing-Dimensionen miteinander verknüpfen.

Bewegungsangebote sollten nicht nur als Fitnessprogramme konzipiert werden, sondern als soziale Plattformen, die Teamgeist fördern und Stress abbauen. Flexible Arbeitsmodelle können körperliche Aktivität in den Arbeitsalltag integrieren, während mentale Gesundheitsprogramme die psychische Widerstandsfähigkeit stärken.

Die Implementierung erfordert auch eine neue Form der Kommunikation: Wellbeing-Initiativen müssen als Investition in die gemeinsame Zukunft vermittelt werden, nicht als Kostentreiber. Führungskräfte sollten als Vorbilder fungieren und die Bedeutung von Work-Life-Balance durch ihr eigenes Verhalten demonstrieren.

### Wellbeing als Wettbewerbsvorteil

Unternehmen, die frühzeitig in umfassende Wellbeing-Strategien investieren, positionieren sich für die Zukunft des Arbeitsmarkts. In einer Zeit des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels hängt die Fähigkeit, Talente zu gewinnen und zu halten, zunehmend von solchen Faktoren ab.

Die Botschaft ist klar: Wohlbefinden basiert auf einem dynamischen System, das körperliche Fitness, mentale Stärke, soziale Verbindungen und berufliche Zufriedenheit miteinander verzahnt. Unternehmen, die diese Dynamik verstehen und fördern, investieren nicht nur in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, sondern sichern ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

**Alle Daten auf einen Blick – jetzt die Ergebnisse auf der Landing Page entdecken.**



**SANDRA STRAUSS,**  
Chief People Officer  
bei Urban Sports Club,  
[www.urbansportsclub.com](http://www.urbansportsclub.com)



# Gesundheitsförderung durch gezielten Aufbau von Gesundheitsprogrammen

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren immer rasanter verändert. Eine Auswirkung dieser Transformation ist die Zunahme von Krankheitstagen in Unternehmen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels kommt der betrieblichen Gesundheitsförderung daher eine neue, zunehmend auch strategische Bedeutung zu. Viele Unternehmen haben die Notwendigkeit und Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung für die eigene Wettbewerbsfähigkeit erkannt und unterschiedliche Initiativen ergriffen.

Darüber hinaus gibt es weitere betriebliche Trends, die Unternehmen dazu veranlassen, Gesundheitsförderung stärker in den Blick zu nehmen: Die Generationen X, Y und Z, als aktuelle und zukünftige Arbeitnehmer/innen und Führungskräfte, bringen andere Werte in die Arbeitswelt ein. Themen wie Selbstverwirklichung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten inkludieren eine höhere Bedeutung von Gesundheit in Unternehmen. Themen wie Zufriedenheit, Wohlbefinden und körperliche Balance werden oft als Voraussetzungen für eine berufliche Tätigkeit in einem Unternehmen als selbstverständlich erklärt.

Die Zunahme an Krankheitstagen, der zunehmende Fachkräftemangel sowie die skizzierten Trends sollten Unternehmen dazu veranlassen, das Thema der Gesundheitsförderung nicht nur als wichtig zu erachten, sondern neu zu denken und dem Thema im Unternehmen idealerweise eine strategische Bedeutung zu geben.

## Status quo: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein wichtiger Ausgangspunkt für das Grundverständnis des Gesundheitsmanagements ist die Frage: Was ist Gesundheit? Historisch gesehen wurde Gesundheit oftmals als Abwesenheit von Krankheit definiert. Mit diesem Fokus wurden Krankheitsursachen prinzipiell im Individuum gesehen, die aufgrund bestehender Risikofaktoren verursacht oder begünstigt wurden. Im Rahmen von Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen standen dann Themen wie Hygieneregeln im Mittelpunkt.

Die Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements sind jedoch vielschichtig und haben sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt und damit auch der Gesundheitsbegriff. Gesundheit schließt heute z. B. das individuelle Wohlbefinden mit ein. Strukturell gliedert sich das betriebliche

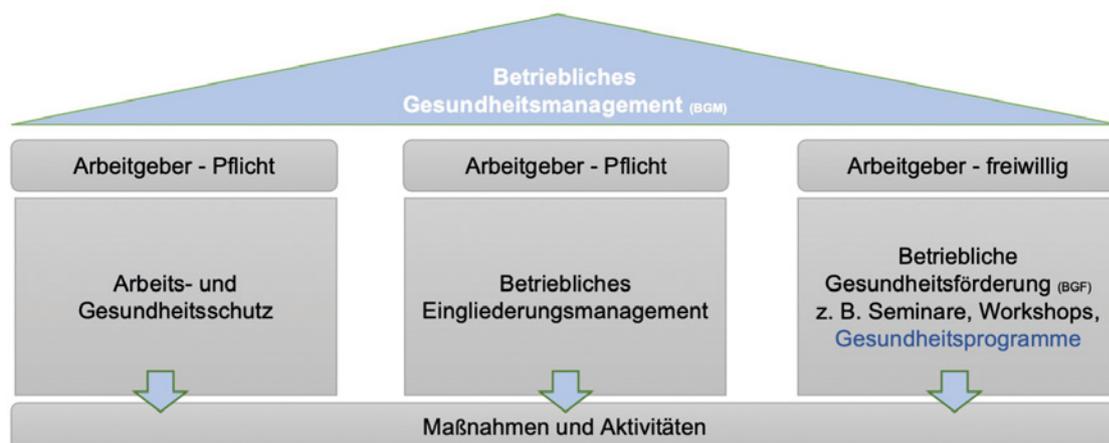


Abb.: Konzeption von BGM. Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Rentenversicherung Bund (2020): Starker Service. Starke Firma., Leitfaden zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM), Der Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung informiert, 2. Auflage, Berlin, Seite 2.

liche Gesundheitsmanagement (BGM) in folgenden Bereichen: Auf der einen Seite gibt es gesetzlich verpflichtende Aspekte, wie den Arbeits- und Gesundheitsschutz und das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), und auf der anderen Seite freiwillige Aspekte, wie die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF).

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Darstellungen steht die betriebliche Gesundheitsförderung und im Besonderen betriebliche Gesundheitsprogramme. Die Abbildung verdeutlicht die Säulen des BGM.

## Grundlagen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Die Ursachen für Krankheiten oder chronische Erkrankungen können durch verschiedenste Auslöser im privaten, beruflichen und persönlichen Bereich hervorgerufen werden. Auch arbeitgeberverursachende Faktoren wie Arbeitsklima, Mitarbeiterführung oder Arbeitsbedingungen müssen immer gesamtheitlich betrachtet werden. Wichtig ist daher immer eine multifaktorielle Betrachtung von Gesundheit, die die Aspekte Gesundheit, Wohlbefinden und Zufriedenheit inkludiert. Diese begriffliche Fokussierung ist für die Gestaltung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eine wichtige Ausgangsbasis.

Durch den demografischen Wandel werden Arbeitgeber zunehmend mit einer Generationenvielfalt im Unternehmen konfrontiert. Dies erfordert eine strategische Differenzierung in der Analyse und dem Angebot an gesundheitsfördernden Maßnahmen. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist die strategische Ausrichtung. Häufig werden Maßnahmen der Gesundheitsförderung als arbeitnehmerfreundlicher Benefit oder als Zusatzleistung gesehen. Diese Einzelmaßnahmen werden den aktuellen und zukünftigen Anforderungen nicht ausreichend gerecht. Die geänderten Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt zeigen, dass Gesundheitsförderung als strategisches HR-Tool nicht fehlen darf.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) hat viele Vorteile, für Mitarbeitende UND Unternehmen. Geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten führen zu weniger Arbeitsausfällen und geringeren Arbeitsrückständen. BGF-Maßnahmen erhöhen die Mitarbeiterbindung und verbessern die Arbeitgeberattraktivität. Im Lichte des Fachkräftemangels sind erste Schritte zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement daher grundsätzlich sinnvoll.

Führungskräfte nehmen in Bezug auf das Gesundheitsmanagement eine sehr wichtige Rolle ein. Führungskräfte sollten eine gesundheitsorientierte Unternehmenskultur fördern und eine Vorbildfunktion einnehmen. Wenn Führungskräfte nicht auf ihre eigene Gesundheit achten, keine gesundheitsförderlichen Maßnahmen in Anspruch nehmen und beispielsweise immer wieder auch krank zur Arbeit kommen, dann werden Mitarbeitende sich nicht anderes verhalten. Führungskräfte nehmen damit eine Schlüsselrolle im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ein.



## Gesundheitsprogramme

Es gibt eine Fülle an Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, hierzu zählen auch Gesundheitsprogramme. Bei der Durchführung von Gesundheitsprogrammen für Mitarbeitende kooperieren Unternehmen meist mit externen Anbietern. Gesundheitsprogramme unterscheiden sich von punktuellen und anlassbedingten Einzelmaßnahmen.

Eine punktuelle Maßnahme wäre z. B. die Durchführung eines Seminars zum Thema „Gesunde Ernährung“. Dies kann durch einen externen Experten für Ernährung virtuell oder in Präsenz durchgeführt werden. Ein Ziel kann hierbei sein, die Mitarbeitenden in Bezug auf gesunde Ernährung zu sensibilisieren und dadurch einen Beitrag zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden zu leisten. Demgegenüber wäre eine anlassbedingte Einzelmaßnahme, z. B. die Durchführung eines Rückenkurses online oder in Präsenz, sofern es hierfür z. B. ein Anliegen aus der Belegschaft gibt. Es kann diesbezüglich auch sein, dass HR über einen entsprechenden Impuls weiteren Fehlzeiten entgegenwirken möchte.

Gesundheitsprogramme haben demgegenüber eine stärkere strategische Bedeutung, dauern längere Zeit, meist mehrere Wochen und betonen stärker den Nachhaltigkeitsaspekt im Rahmen der Gesundheitsförderung. Aus einem eintägigen Workshop zum Thema Fitness wird dann z. B. ein mehrwöchiger Kurs mit einer festen betrieblichen Seminargruppe. Es ist zu empfehlen, zunächst punktuelle und/oder anlassbedingte Einzelmaßnahmen durchzuführen, Erfahrungen zu sammeln, Ergebnisse zu sondieren und in einem Folgeschritt Gesundheitsprogramme zu initiieren.

Die Durchführung von Gesundheitsprogrammen bedingt darüber hinaus i. d. R. eine längerfristige Kooperation mit einer externen Partnerorganisation für Gesundheit. Die Einführung von Gesundheitsprogrammen bedingt in gewissem Maße auch eine bereits bestehende gesundheitsorien-



tierte Unternehmenskultur. Die Teilnahme von Mitarbeitenden an einem Gesundheitsprogramm sollte betrieblich nicht als Makel eingeordnet, sondern als Selbstverständlichkeit betrachtet werden. Der Übergang von punktuellen und anlassbedingten Einzelmaßnahmen hin zu Gesundheitsprogrammen ist meist fließend.

## Partner für betriebliche Gesundheitsprogramme

### 1. Krankenkassen als Partner für betriebliche Gesundheitsprogramme

Krankenkassen bieten eine Fülle an digital abrufbaren Informationen an. Dies können z. B. viele wichtige Informationen zum Umgang mit Stress am Arbeitsplatz oder zu anderen Themen sein. Über allgemeine und grundlegende Informatio-

nen hinaus werden immer wieder auch mehrwöchige Seminare, z. B. zum Thema Stress, Ernährung oder zu anderen Themen angeboten.

Als Mitglied der spezifischen Krankenkasse ist die Teilnahme an einem diesbezüglichen Gesundheitsprogramm i. d. R. kostenlos. Personalabteilungen können sich über diese Gesundheitsprogramme informieren und ihre Mitarbeitenden auf diese Programme hinweisen. Ferner bieten Krankenkassen auch individuelle, auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Gesundheitsprogramme an. Hier wird dann eine gemeinsame Kooperation abgeschlossen.

### 2. Gesundheitsdienstleister als Partner für betriebliche Gesundheitsprogramme

Gesundheitsdienstleister können Einzelpersonen oder Unternehmen sein, die ähnliche Gesundheitsangebote und -programme anbieten wie Krankenkassen. Die Durchführung kann virtuell oder in Präsenz erfolgen. Virtuelle Angebote werden meist über eine entsprechende Gesundheitsplattform angeboten. Gesundheitsdienstleister und Unternehmen schließen hierfür eine Kooperation ab.

Auf der Gesundheitsplattform können sich Mitarbeitende, sofern ein Vertrag besteht und Mitarbeitende einen individuellen Zugang haben, unabhängig von Ort und Zeit zu verschiedenen Themen aus den Bereichen Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsschutz und Freizeit informieren. Sie erhalten praktische Tipps und Ansätze für ein gesundes sowie sicheres Arbeiten. Hier lassen sich ebenfalls firmenspezifische Angebote erstellen und Kooperationen aufbauen. Dies können Einzelmaßnahmen sein oder unternehmensspezifische Gesundheitsprogramme, z. B. zur Burn-out-Prävention oder zu anderen Themen.

### 3. Gesundheitsnetzwerke als Partner für betriebliche Gesundheitsprogramme

Gesundheitsnetzwerke stellen meist regionale Kooperationen von unterschiedlichen Gesundheitsdienstleistern dar. Ein Fitnessstudio, ein Yoga-Zentrum und Ernährungscoaches bieten z. B. gemeinsam im Verbund ihre Gesundheitsdienstleistungen an. Dies kann in physischer Form sein, sodass z. B. alle genannten Gesundheitsdienstleister sich in einem Gebäude befinden, ohne dass es sich dabei um ein gemeinschaftliches Unternehmen handelt. Es kann auch sein, dass es sich bei einem Gesundheitsnetzwerk nur um eine virtuelle Plattform handelt, auf der die genannten beispielhaften Leistungen der einzelnen Gesundheitsdienstleister gemeinschaftlich vermarktet werden.

Der Gedanke der Regionalität steht auch hier im Mittelpunkt, obwohl die Gesundheitsdienstleister sich nicht direkt in einem Gebäude befinden. Es geht grundsätzlich um individuelle Angebote, gemeinschaftlich vermarktet für eine bestimmte Region, z. B. einen Stadtteil. Dies könnte für Unternehmen interessant sein, die ihre Büroräume z. B. in diesem Stadtteil haben und ihren Mitarbeitenden ein lokales Angebot unterbreiten und finanziell einen Teil der Kosten übernehmen möchten.

Es gibt jedoch auch Gesundheitsnetzwerke, die den Gedanken der Regionalität nicht in den Mittelpunkt stellen, sondern deutschlandweite Angebote initiieren. Dies wäre z. B. der deutschlandweite Zusammenschluss von Fitnessstudios im Premium-Segment zu einem neuen Gesundheitsdienstleister. Dieser Gesundheitsdienstleister könnte dann deutschlandweit tätigen Unternehmen, z. B. mit unterschiedlichen Standorten in mehreren Bundesländern, einen entsprechenden Zugang zu eben diesen Fitnessstudios anbieten. Dieser Gedanke lässt sich weiterentwickeln und weitere Angebote könnten mit aufgenommen und Unternehmen angeboten werden. Auch in diesem Beispiel könnten Unternehmen sich finanziell beteiligen und einen Teil der Kosten übernehmen.

## Fazit und Ausblick

Die skizzierten Überlegungen zur Gesundheitsförderung bieten Personalern die Chance, das Thema Gesundheit neu aufzugreifen, weiterzuentwickeln und umfassender zu betrachten. Idealerweise sollte dies immer auch als nachhaltiger und unternehmensspezifischer Lern- und Transformationsprozess betrachtet werden. Dies ist auch deshalb bedeutsam, da eine neue, veränderte und moderne Arbeitswelt ohne ein nachhaltiges Gesundheitsverständnis und -angebot meist nicht auskommt. Personalverantwortliche und Führungskräfte sollten sich daher gleichermaßen der Bedeutung von Gesundheit stellen und betriebliche Gesundheitsförderung aktiv mitgestalten und betrieblich weiterentwickeln.

### PROF. DR.

### WOLFGANG BOHLEN

lehrt an der AKAD University in Stuttgart HR- und Talentmanagement (MBA) und Personalmanagement (BA).



Wir glauben: Erfolg wird von Menschen gemacht.

**Die HR-Software für reibungslose Lohnprozesse.**

[hrworks.de](https://hrworks.de)



**WirtschaftsWoche**

**BESTER  
Mittelstands  
Dienstleister**

2025

**HR WORKS**

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

# Bewegung bringt Balance

Warum aktive Mitarbeitende besser arbeiten.



Stefan Page, Geschäftsführer von BusinessBike, [www.businessbike.de](http://www.businessbike.de)

**Bewegungsmangel zählt zu den größten Gesundheitsrisiken der modernen Arbeitswelt. Stefan Page, Geschäftsführer von BusinessBike, erklärt im Interview, warum gerade die tägliche Mobilität ein Schlüssel zur besseren Mitarbeitergesundheit ist – und wie Unternehmen durch gezielte Angebote wie Fahrradleasing nicht nur das Wohlbefinden, sondern auch die Produktivität steigern können.**

## HRP: Welche Rolle spielt Bewegung im Alltag von Mitarbeitenden?

**Stefan Page:** In einem zunehmend sitzenden Arbeitsumfeld wird Bewegung immer wichtiger. Acht Stunden am Schreibtisch können schnell zur „Gesundheitsfalle“ werden. Ausreichende Bewegung spielt dabei eine entscheidende Rolle, um negative Auswirkungen auszugleichen und die körperliche und geistige Gesundheit zu fördern. Schon kleine Veränderungen wie der tägliche Weg zur Arbeit mit dem Fahrrad können einen großen Unterschied machen – sowohl für die Gesundheit als auch für die Energie im Arbeitsalltag.

## HRP: Was sind die häufigsten gesundheitlichen Probleme, die in Arbeitsumfeldern auftreten, und wie können sie präventiv angegangen werden?

**Page:** Die häufigsten gesundheitlichen Probleme sind Rückenschmerzen, psychische Belastungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Augenprobleme. Unternehmen können hier durch präventive Maßnahmen viel bewirken: Ergonomische Arbeitsplätze, Gesundheitsförderung, psychologische Unterstützung und Bewegungsangebote sind essenziell. Besonders wichtig ist es, Bewegung in den Alltag zu integrieren – sei es durch Sportangebote oder durch die Förderung aktiver Mobilität, wie etwa Radfahren.

## HRP: Welche Vorteile hat es für Unternehmen, wenn Mitarbeitende aktiv und gesund bleiben?

**Page:** Eine aktive und gesunde Belegschaft bringt nicht nur persönliche Vorteile für die Mitarbeitenden, sondern auch wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen. Weniger Krankentage, höhere Produktivität und ein besseres Betriebsklima sind direkte Folgen einer guten Gesundheitsförderung. Zudem stei-

gert eine solche Unternehmenskultur die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden – ein klarer Wettbewerbsvorteil in Zeiten des Fachkräftemangels.

## HRP: Wie können Unternehmen ihren Mitarbeitenden helfen, gesunde Gewohnheiten langfristig in ihren Alltag zu integrieren?

**Page:** Unternehmen haben die Möglichkeit, eine Kultur zu schaffen, die gesunde Gewohnheiten unterstützt. Das beginnt bei der Vorbildfunktion der Führungskräfte und reicht bis hin zu flexiblen Arbeitszeiten, einer entsprechenden Infrastruktur und gezielten Anreizen. Angebote wie Dienstradleasing sind ein hervorragendes Beispiel dafür, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden unterstützen können, Bewegung nachhaltig in ihren Alltag zu integrieren.

## HRP: Haben Sie beim Thema Gesundheit Empfehlungen für Unternehmen?

**Page:** Die unzureichende Bewegung im Alltag ist in Deutschland kein Geheimnis. Studien belegen, dass die Corona-Pandemie dieses Verhalten teilweise sogar verstärkt hat. Meine Empfehlung für Unternehmen lautet daher, passende Angebote zu schaffen. Ein konkretes Beispiel ist der Arbeitsweg: Fahrradleasing ermöglicht es Mitarbeitenden, aktiv zur Arbeit zu pendeln und dabei etwas für ihre Gesundheit zu tun. Bei BusinessBike sehen wir täglich, wie positiv sich diese Option auf die Motivation und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden auswirkt. Es ist eine einfache, aber wirkungsvolle Maßnahme, die Unternehmen nutzen können, um ihre Werte wie Nachhaltigkeit und Gesundheitsförderung zu unterstreichen und gleichzeitig die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen.

**HRP: Herr Page, wir danken Ihnen für das Interview.**

## Kontakt und Beratung BusinessBike:

Telefon: 0 91 32/64 59-000, E-Mail: [service@businessbike.de](mailto:service@businessbike.de)



# bKV neu gedacht: Für gesunde Mitarbeitende

In der heutigen Arbeitswelt sind Wohlbefinden und mentale Gesundheit entscheidend. Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) bietet Lösungen, die die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden fördern und die Zufriedenheit im Unternehmen steigern. Für die Besten. Nur das Beste.



## Das neue Gesamtkonzept in der bKV

Die bKV bietet maßgeschneiderte Leistungspakete und flexible Budgettarife, die direkt auf die Bedürfnisse Ihrer Teams zugeschnitten sind. Eine effektive bKV sollte einfach zu handhaben, leistungsstark und bedarfsgerecht sein. Mit ihrem überarbeiteten Portfolio erfüllt die Allianz diese Anforderungen und stellt sicher, dass Ihre Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Krankenversicherungsart umfassend abgesichert sind.

## Wie funktioniert die bKV und wie profitieren Ihre Mitarbeitenden?

Mit dem Budgettarif „MeineGesundheit“ erweitert die Allianz die bestehende Krankenversicherung durch Leistungen wie Sehhilfen, Naturheilverfahren, Zahnbehandlungen und Vorsorgeuntersuchungen. Der Arbeitgeber übernimmt die Beiträge und sichert die Mitarbeitenden sofort ab – ohne Gesundheitsfragen und Wartezeiten. Sehhilfen und Zahnleistungen sind oft die ersten Ansprüche. Da diese Leistungen aus dem allgemeinen Budget herausgelöst werden, bleibt mehr Budget für Präventionsmaßnahmen, die die langfristige Gesundheit fördern.

Auch wenn die Leistungen nicht genutzt werden, profitieren die Mitarbeitenden: Ein Jahr ohne Anspruch verdoppelt das Budget im nächsten Jahr, sodass Gesundheitsmaßnahmen dann finanziert werden können, wenn sie am meisten Sinn machen. Für umfassende Zahngesundheit wird zusätzlich „RundumZahn“ angeboten, eine Variante, die bis zu 100 Prozent für Zahnersatz

erstattet und außerhalb des Budgets abgeschlossen werden kann, um das Budget nicht zu belasten.

## Unterstützung für mentale Stärke und weitere Angebote

Mentale Gesundheit ist genauso wichtig wie physische. Mit psychologischem Telefon-Coaching und weiteren Gesundheits-services bietet die bKV zusätzlich Unterstützung bei Stress, Herausforderungen oder auch der Abklärung von Beschwerden. Das erleichtert den Arbeitsalltag und kann Fehlzeiten minimieren.

## Strategische Nutzung der bKV: Mehr als nur Versicherung

Die bKV ist nicht nur eine Gesundheitsvorsorge, sondern auch ein strategisches Instrument für Personalverantwortliche. Sie hilft kleinen und mittleren Unternehmen, sich im Wettbewerb um Fachkräfte zu behaupten und als verantwortungsvoller Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Bereits ab fünf Mitarbeitenden verfügbar, unterstützt die bKV eine starke Gesundheitsstrategie. Indem Sie in die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden investieren, schaffen Sie eine emotionale Bindung, die Zufriedenheit und Loyalität steigert.

Dies zeigt, dass Sie ihre Gesundheit ernst nehmen und soziale Verantwortung übernehmen – ein starkes Signal für die Attraktivität Ihres Unternehmens. Die Allianz steht Ihnen als Partner zur Seite, um innovative Lösungen für Ihre Personalstrategie zu entwickeln. Nutzen Sie die bKV, um die Gesundheit Ihrer Teams zu fördern und Ihr Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

## Kontakt und Informationen

# Allianz

Allianz Private Krankenversicherungs-AG  
Königinstraße 28, 80802 München  
E-Mail: [bKV@allianz.de](mailto:bKV@allianz.de)  
[www.allianz.de/die-bkv](http://www.allianz.de/die-bkv)



# Mehr Sichtbarkeit für die bAV schaffen!

Unsere Autorin, Birgit Ennemoser, bAV-Expertin und Geschäftsführerin Auren HR Services in Stuttgart, erläutert in ihrem neuesten Artikel für die HR Performance die drei Säulen der Altersvorsorge, die Durchführungswege und die Auswirkungen des zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetzes. Darüber hinaus gibt sie Anregungen, wie Arbeitgeber die Wahrnehmung der betrieblichen Altersversorgung erhöhen können.

Kaum eine Regelung in Deutschland hat einen so hohen Bekanntheitsgrad wie die betriebliche Altersversorgung. Und trotzdem haben, laut Veröffentlichung der Bundesregierung vom 8. April 2025 auf ihrer Website, nur rund 54 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland eine Betriebsrente. Die Fragen, die sich dabei stellen, lauten: Woran liegt dies? Und warum ist hier keine höhere Durchdringung erzielbar?

Laut Statista hatten im Jahr 2023 etwa 51,9 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland eine aktive bAV-Anwartschaft. Eine gewisse Steigerung ist also erkennbar, aber nur ca. die Hälfte der Arbeitnehmer mit einer Beteiligung erreicht zu haben, zeigt eine deutliche Verbesserungswürdigkeit.

## Die drei Säulen der Altersvorsorge

Wir unterscheiden in Deutschland drei Säulen der Altersvorsorge: die gesetzliche Rentenversicherung, die betriebliche Altersversorgung und die private Vorsorge.

Dabei soll die betriebliche Altersversorgung oder Altersvorsorge – kurz bAV – die gesetzliche Rente ergänzen, da diese in der Zukunft nicht mehr ausreichen wird, um den Lebensstandard der Arbeitnehmer zu sichern. Insbesondere Arbeitnehmer aus kleineren Unternehmen oder mit geringerem

Einkommen haben hier nach wie vor großen Unterstützungsbedarf.

Diese Überlegungen sind nicht neu: Bereits 1974 wurde das „Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung“ (Betriebsrentengesetz) beschlossen. Umfasst sind darin gemeinsame Vorschriften für die Durchführungswege der bAV, die Finanzierung, die Unverfallbarkeitsfristen, die Haftung, die Form der Zusage und die Anpassung der Leistungen.

## Das Rentenreformgesetz 1999

Bis 1998 war der Arbeitgeber für die Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zuständig und konnte seinen Mitarbeitern freiwillige oder vertragliche Sozialleistungen zukommen lassen. Mit dem Rentenreformgesetz 1999 wurde den Arbeitnehmern gesetzlich die Option angeboten, in Form einer Entgeltumwandlung aktuelle oder zukünftige Gehaltsbestandteile in die bAV einzubringen. Damit konnte also jeder Mitarbeiter Anteile seines künftigen Gehalts oder Sonderzahlungen (z. B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld) in eine bAV umwandeln und sich damit eine Zusatzrente aufbauen.

Seit 2002 hat jeder Arbeitnehmer sogar einen gesetzlichen Anspruch auf betriebliche Altersversorgung durch Entgeltumwandlung, der Arbeitgeber MUSS also eine Entgeltumwandlung ermöglichen: In welcher Form kann er jedoch selbst entscheiden. Die unterschiedlichen Formen werden unter dem Begriff der Durchführungswege zusammengefasst. Auch das haben wir alle schon oft gehört und gelesen – doch es ist auch allen bewusst, warum die Unterscheidungen hier so wichtig sind?

Bietet ein Arbeitgeber von sich aus keinen Durchführungswege an, kann der Arbeitnehmer eine Entgeltumwandlung über eine Direktversicherung einfordern, nicht aber eine Absicherung über eine Pensionszusage oder eine Unterstützungs-

1. Säule	2. Säule	3. Säule
Basisrente („Rürup“)	Vorsorge-Sparen	Vorsorge-Sparen aus privatem Kapital
Rentenzahlung der deutschen Rentenversicherung	Absicherung der betrieblichen Altersvorsorge	
Steuerbegünstigt	Entgeltumwandlung	

kasse: Diese sind nur im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer möglich.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer legen gemeinsam fest, welcher Durchführungsweg für die betriebliche Altersversorgung in einem Unternehmen genutzt wird, z. B. durch tarifliche, betriebliche oder auch individuelle vertragliche Regelungen.

## Die Durchführungswege im Überblick

Die fünf Durchführungswege zur betrieblichen Altersversorgung in Deutschland sind die folgenden:

- Direktversicherung
- Pensionskasse
- Pensionsfonds
- Unterstützungskasse
- Pensionszusage

Diese unterscheiden sich in unmittelbare und mittelbare Versorgungszusagen. Die Pensionszusage ist die einzige unmittelbare Versorgungszusage; nur hier ist der Arbeitgeber direkt für die Abwicklung der erteilten Versorgungszusage gegenüber dem Mitarbeiter zuständig: Es wird kein Dritter für die Abwicklung der direkten Zahlung der Versorgungsleistungen an den Versorgungsberechtigten einbezogen – man hört hier daher auch oft den Begriff der Direktzusage. Der Arbeitgeber nutzt zwar auch hier eine Versicherungsleistung, in der Regel eine sogenannte Rückdeckungsversicherung, erhält aber die Leistungen daraus selbst und zahlt diese dann an den Arbeitnehmer aus.

Alle anderen Durchführungswege – Direktversicherung, Pensionskasse, Pensionsfonds, Unterstützungskasse – gelten als mittelbare Versorgungszusagen. Der Arbeitgeber beauftragt einen Dritten mit der Durchführung der betrieblichen Altersvorsorge: bei der Unterstützungskasse die jeweilige Kasse, bei der Direktversicherung ein Lebensversicherungsunternehmen, bei der Pensionskasse und Pensionsfonds die zugelassenen Institutionen.

### Direktzusage (Pensionsrückstellung)

Der Arbeitgeber sagt hier dem Arbeitnehmer vertraglich eine Versorgungsleistung zu und bildet für die Versorgungszusage nach versicherungsmathematischen Grundsätzen steuerlich anerkannte Pensionsrückstellungen. Anlagevorschriften oder eine gesetzliche Aufsicht gibt es dazu nicht, daher besteht auch die Option, die Mittel in einem unternehmensexternen Investmentfonds anzulegen. Gesetzlich vorgeschrieben ist daher

eine Sicherung der Direktzusagen für den Insolvenzfall durch den Pensionssicherungsverein.

Steuerlich betrachtet gibt es in der Ansparphase keine lohnsteuerliche Belastung. In der Auszahlungsphase ist die Betriebsrente dann steuerpflichtig.

### Unterstützungskasse

Unterstützungskassen sind rechtlich selbstständige Versorgungseinrichtungen. Träger können ein oder mehrere Unternehmen sein, die weiteren Details entscheidet der Arbeitgeber. Daher entsteht in der Regel auch nur ein Rechtsanspruch auf Leistungen gegenüber dem Unternehmen, nicht gegenüber der Unterstützungskasse. Auch hier greift im Insolvenzfall der PSV, weitere Anlagebestimmungen oder eine Aufsichtsbehörde gibt es nicht.

Unterstützungskassen sind als soziale Einrichtungen von der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer befreit. Steuerlich betrachtet gibt es auch hier in der Ansparphase keine lohnsteuerliche Belastung. In der Auszahlungsphase ist die Betriebsrente dann steuerpflichtig.

### Direktversicherung

Der Arbeitgeber als Versicherungsnehmer schließt eine Lebensversicherung bei einem Versicherungsunternehmen ab; möglich sind hier Einzel- oder Gruppenverträge.

### Pensionskasse

Pensionskassen sind rechtlich selbstständige Altersversorgungseinrichtungen, deren Träger ein oder mehrere Unternehmen sein können. Diese zahlen Beiträge an die Pensionskassen, aus denen die Leistungen für die Arbeitnehmer finanziert werden.

### Pensionsfonds

Mit dem „Altersvermögensgesetz“ kam der Pensionsfonds als zusätzlicher Durchführungsweg als eine rechtlich selbstständige Einrichtung, die gegen Zahlung von Beiträgen eine kapitalgedeckte betriebliche Altersversorgung für den Arbeitgeber durchführt.

Diese drei letztgenannten Versicherungsformen gelten grundsätzlich als lohnsteuerpflichtiger Entgeltbestandteil, es gibt dazu aber Steuerbefreiungsvorschriften und Pauschalversteuerungsansätze. Die Möglichkeit zur pauschalierten Besteuerung nach § 40b EStG für Einmalzahlungen und folgender Sozialversicherungsfreiheit ist heute allerdings kaum mehr zu finden, da diese in der Regel für Versicherun-



gen in Anspruch genommen wurde, die vor dem 31.12.2004 Abschluss fanden.

Die neueren Gesetze fördern die Option der Pauschalversteuerung nach § 40 b) EStG wieder, dazu kommen wir aber noch.

Seit dem 1.1.2005 wurde in der Regel die Steuerfreiheit der Beiträge zunächst bis zu vier Prozent der Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung West nach § 3 Nr. 63 EStG genutzt, auch diese mit der Folge der Sozialversicherungsfreiheit. Seit 2019 erfolgte dann die Anhebung der Steuerfreiheit auf bis zu acht Prozent der Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung West, wobei die Sozialversicherungsfreiheit weiterhin auf vier Prozent begrenzt blieb. Was hier so einfach klingen mag, ist jedoch komplex: Neben der pauschalen Versteuerung nach § 40 EStG und der Steuerfreiheit nach § 3 und § 63 EStG sowie den Rahmenbedingungen gibt es dazu noch eine Förderung der Zusatzvorsorge nach § 10a EStG. Die Erläuterung aller Details würde hier den Rahmen

sprengen, muss aber unbedingt immer Beachtung finden.

Aber zurück zur Kernfrage: Warum ist bei der betrieblichen Altersversorgung nach wie vor keine höhere Durchdringung erzielbar? Die betriebliche Altersversorgung ist recht komplex – aus arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Sicht. Hinzu kommt, dass eine gewisse „Verdrossenheit“ herrscht: Für viele Mitarbeiter ist klar, dass die gesetzliche Rente nicht ausreichen wird, um sie abzusichern und der „Frustr“ darüber gipfelt darin, andere Optionen nicht genauer zu betrachten.

Zum Ausgleich der gesunkenen gesetzlichen Renten versucht die Bundesregierung, die Betriebsrente als zweites Standbein der Alterssicherung – neben der gesetzlichen Rente – weiter zu stärken. Das erste Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSG I) 2018 ff. war ein Ansatz dazu. Da dies noch keine wirklich breiten Folgewirkungen hatte, hat das Kabinett mit dem zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz Verbesserungen im Arbeitsrecht, im Finanzaufsichtsrecht und im Steuerrecht beschlossen.

## Buchempfehlungen zum Thema

### Lohnabrechnung für Dummies

Auch bei der berühmten Dummies-Reihe ist nun die Lohnabrechnung zum Themengebiet geworden. Für Einsteiger in die Lohn- und Entgeltbuchhaltung ist dieses Buch ideal: Sie lernen nicht nur den exemplarischen Ablauf einer Entgeltabrechnung kennen, sondern verstehen auch das „Drumherum“: Begonnen bei den gesetzlichen Grundlagen über die Lohn- und Entgeltarten wie die betriebliche Altersversorgung zeigt dieses Buch stark nach Kapiteln orientiert alles Wissenswerte rund um die Lohnabrechnung.

Bibliografische Daten:

Wiley-VCH, 1. Auflage 2025, 424 Seiten, Softcover, ISBN 978-3-527-72278-5, Preis: 30,00 Euro

### Ratgeber Gehaltsextras

Nettoentgeltmaßnahmen sind in aller Munde. Doch die vermeintlich einfachen Möglichkeiten, einem Mitarbeiter mehr Netto für das Brutto zu ermöglichen, bergen Fallstricke und Risiken. Dieser Ratgeber will keine Ängste schüren, sondern Klarheit bringen und Nachforderungen vermeiden. Ob Internetoptionen, Erholungsbeihilfen, Mitarbeiterkarten, Restaurantschecks – kein Thema bleibt unberücksichtigt, sogar bis hin zu Firmenwägen und Jobrädern als Motivationsmaßnahme und natürlich der bAV.

Bibliografische Daten:

DATEV eG, 11. Auflage 2025, 278 Seiten, Softcover, ISBN 978-3-96276-135-6, Preis: 24,99 Euro

### Zweites Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSG II)

Am 27.6.2024 wurde der Referentenentwurf des Zweiten Gesetzes zur Stärkung der betrieblichen Altersversorgung und zur Änderung anderer Gesetze vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Bundesministerium der Finanzen veröffentlicht. Das sind die wesentlichen geplanten Neuerungen des BRSG II:

- Fokus auf die Förderung von Sozialpartnernetzwerken
- Neue Möglichkeiten für Pensionskassen
- Verbesserung der Geringverdienerförderung
- Ausweitung der Opting-out-Möglichkeiten bei automatischer Entgeltumwandlung
- Sonstige Änderungen: Folgen des Wegfalls der Hinzuverdienstgrenzen, erweiterte Abfindungsgrenzen, Ratenzahlung bei Pensionsfonds, Digitalisierung beim Pensions-Sicherungs-Verein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (PSVaG)

Doch die Frage bleibt: Wird das ausreichen?

Mit dem Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz sollen starke Impulse gesetzt werden, um eine höhere Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung zu ermöglichen. Da aber das BRSG I bisher keine großen Ergebnisse erzielte, hat die Bundesregierung hier wohl selbst ein wenig den

Glauben verloren. Daher soll 2028 ermittelt werden, ob mit dem BGRS II eine bessere Durchdringung der betrieblichen Altersversorgung erreicht werden konnte. Falls nicht, wird die Bundesregierung verpflichtet, Handlungsoptionen für den weiteren Betriebsrentenaufbau zu prüfen, auch die Möglichkeit obligatorischer Betriebsrenten.

Immer häufiger hört man die Frage, ob eine höhere Altersvorsorge nicht einfach über zusätzliche Einzahlungen in die gesetzliche Rentenversicherung organisiert werden könnte. Die gesetzliche Rente ist umlagefinanziert, das heißt, die erhobenen Beiträge werden praktisch zeitgleich eingesetzt, um die Renten auszuzahlen. Die gesetzliche Rente setzt also ein solidarisches Pflichtversicherungssystem voraus: Die heutigen Beitragszahler brauchen Verlässlichkeit, dass ihre künftigen Renten von den dann aktiven Beitragszahlern gezahlt werden. Daher ist die Möglichkeit zur Zahlung freiwilliger Beiträge in die gesetzliche Rentenversicherung eng limitiert.

Die betriebliche Altersversorgung wird dagegen kapitalgedeckt finanziert, das heißt, die eingezahlten Beiträge werden angespart und daraus werden später die Rentenleistungen geleistet. Deshalb wird mit dem Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz klargestellt, dass die Möglichkeit, zwecks Vermeidung von Abschlägen zusätzliche Beiträge in die gesetzliche Rentenversicherung einzuzahlen, erst nach dem 50. Lebensjahr besteht.

#### Darüber hinaus ist vom Gesetzgeber angedacht:

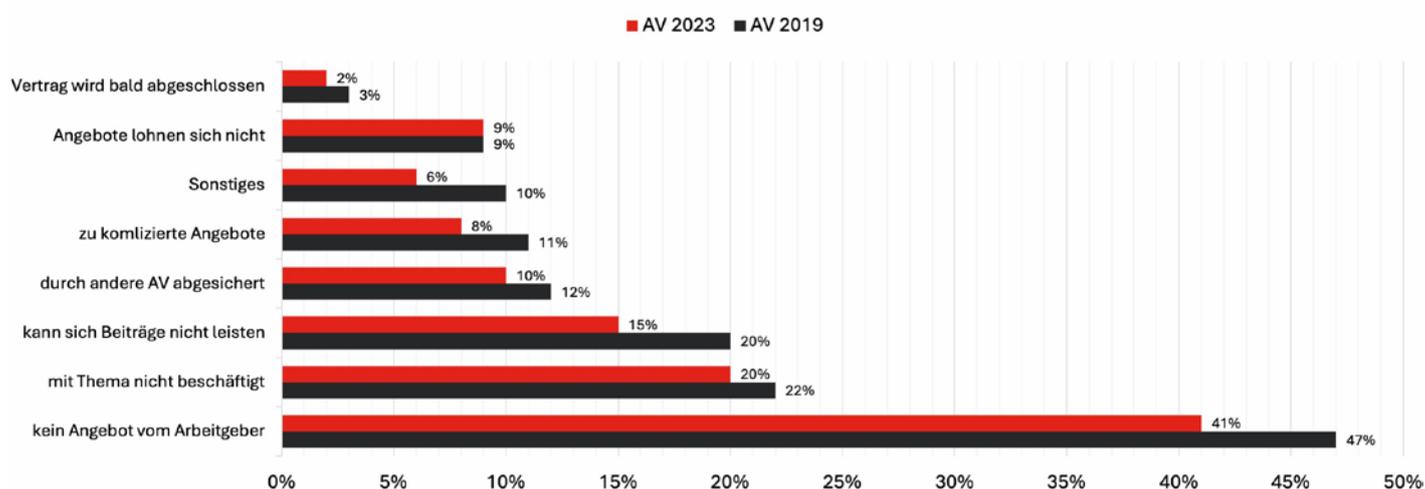
- Mehr Arbeitnehmern als bisher die Teilnahme an Tarifrrenten zu ermöglichen.
- Sogenannte „Geringverdiener“ im Rahmen der bAV, d. h. Beschäftigte mit einem Bruttoein-

kommen von bisher unter 2.575 Euro im Monat stärker staatlich zu fördern, wenn ihnen ihr Arbeitgeber eine Betriebsrente zusagt. Diese Einkommensgrenze wird erhöht und durch eine Koppelung an die Beitragsbemessungsgrenze dynamisiert, sodass Beschäftigte durch eine Einkommenssteigerung regelmäßig nicht mehr aus der Förderung herausfallen. Das erhöht die Planungssicherheit. Zudem wird der Förderbeitrag erhöht, sodass Arbeitgeberbeiträge bis zu 1.200 (statt bisher 960) Euro jährlich steuerlich begünstigt werden.

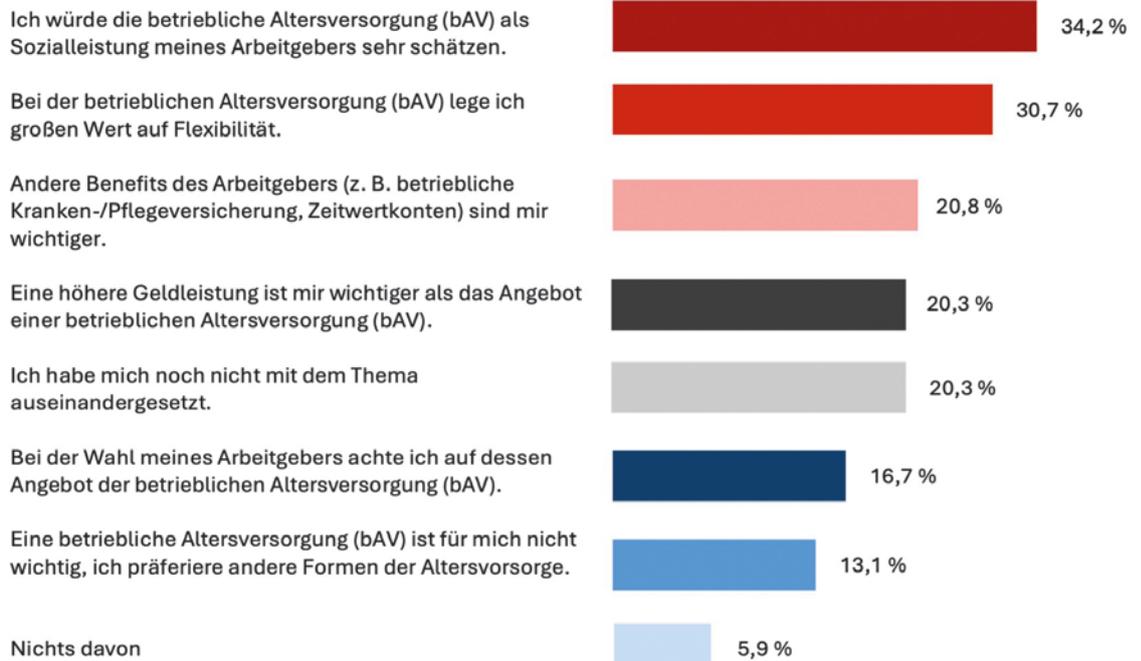
- Arbeitnehmer erhalten die Option auf die Inanspruchnahme der Betriebsrente bereits bei Bezug einer Teilrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung.
- Kleine und mittlere Unternehmen können sich bestehenden Sozialpartnermodellen anschließen, ohne selbst einen eigenen Tarifvertrag aushandeln zu müssen, wenn sich die Sozialpartnermodelle entsprechend öffnen, sodass auch kleine Unternehmen mit weniger Aufwand sehr gute Anreize geben können.
- Arbeitgeber, die Beschäftigten mit geringem Einkommen eine Betriebsrente anbieten, sollen für jeden Euro, den sie in die Betriebsrente einbringen, von der Regierung 30 Cent zurück erhalten.

Warten wir ab, ob es damit einen neuen Aufschlag für die betriebliche Altersversorgung gibt oder ob doch wieder „alter Wein in neuen Schläuchen“ offeriert wird. Die Rahmenbedingungen haben sich ja nicht im großen Umfang verändert. Eine wirkliche Steigerung des Interesses wäre wohl eher durch eine weitere Vereinfachung der steuerlichen und SV-seitigen Rahmenbedingungen sowie durch eine Erhöhung der Freibeträge – insbesondere durch deren Vereinheitlichung – zu erwarten.

Personenbefragung (AV 2019): Gründe für das Fehlen einer betrieblichen Altersversorgung (ohne ZOD)



Welchen der folgenden Aussagen in Bezug auf die betriebliche Altersversorgung (bAV) stimmen Sie zu? (Mehrfachnennungen möglich)



### bAV gezielt bekannt machen und stärken

Zudem müssen wir Arbeitgeber uns wohl alle auch noch einmal an die eigene Nase fassen: Die aktuelle Befragung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus 2025 macht deutlich, dass 41 Prozent der Befragten keine betriebliche Altersversorgung abgeschlossen haben, weil es kein Angebot des Arbeitgebers gab. Hier gibt es eine Verbesserung im Verhältnis zur letzten Befragung 2019.

Die eigene Wahrnehmung der Arbeitgeber, dass man doch jederzeit eine bAV abschließen könne und auch Angebote vorliegen, ist aber wohl doch nicht wie erhofft bei den Arbeitnehmern angekommen. Immerhin geben noch 20 Prozent der Befragten an, dass sie sich mit dem Thema bAV nicht wirklich auseinandergesetzt haben.

Daher müssen wir als Arbeitgeber vermehrt darüber nachdenken, aktiv für jeden Mitarbeiter eine bAV im Arbeitsvertrag anzubieten und abzuschließen, wenn der Mitarbeiter kein Veto einlegt. Leicht gesagt, bei allen den bürokratischen Hürden, den vielfältigen Versicherungsmöglichkeiten und der komplexen Vertragslandschaft der bAV.

Insbesondere für junge Arbeitnehmer zwischen 18 und 35 Jahren wäre die bAV ein echter Gewinn, und genau diese nutzen die bAV nach wie vor eher

selten, wie die repräsentative Umfrage des internationalen Versicherungsmakler Aon Wealth Solutions für den deutschen Markt zeigt, siehe auch die Abbildung oben dazu. Rund 1.000 Arbeitnehmer aus privatwirtschaftlichen Unternehmen aller Größen wurden hier im Juni 2022 zu dieser Thematik befragt und teilten mit, dass es in ihrem Unternehmen gar keine bAV gibt. Dies entspricht aber oft nicht der Realität.

### Fazit

Es bleibt also dabei: Tue Gutes und rede darüber, ist nach wie vor die Erfolgsformel für die hohe Akzeptanz von betrieblichen Altersversorgungen; das fällt großen Unternehmen naturgemäß leichter als kleineren und mittelständischen Häusern. Wir sollten als Arbeitgeber diese Chancen wahrnehmen und noch mehr an der Informationspolitik im Bereich bAV arbeiten.

**BIRGIT ENNEMOSER,**  
Geschäftsführerin  
Personal Services in  
Stuttgart,  
E-Mail: birgit.ennemoser  
@str-auren.de



# Buchvorstellungen

Titel			
Autor	<b>Roman Stöger</b>	<b>Kathrin Neumüller und Thomas Rudolph</b>	<b>Priya Parker</b>
Inhalt	<p>Die Digitalisierung hat einen tiefgreifenden Einfluss auf Branchen, Unternehmen und Geschäftsmodelle. Sie verändert nicht nur die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen, sondern auch unsere Vorstellungswelt von Business. Gleichzeitig ist die Digitalisierung eine der wichtigsten Grundlagen für die Entwicklung von künstlicher Intelligenz. Dieses Buch gibt Antworten auf die wichtigsten unternehmerischen Fragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung.</p>	<p>Ein dynamisches und disruptives Marktumfeld verlangt von Unternehmen und ihren Mitarbeitenden eine hohe Veränderungsbereitschaft. Der vorliegende „Science meets Practice“-Band verdeutlicht die Relevanz und das Potenzial von inspirierten Mitarbeitenden für Veränderungsprozesse in Unternehmen. In Abgrenzung zum etablierten Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit setzt Mitarbeiterinspiration neue Impulse für transformatives Handeln.</p>	<p>Wenn uns der Lockdown eines gezeigt hat, dann, dass gemeinsam verbrachte Zeit ein Geschenk ist, das wir allzu oft als selbstverständlich hinnehmen. In „Die Kunst des Zusammenkommens“ zeigt uns Priya Parker, wie wir dafür sorgen können, dass jede Art von Treffen zu einer wirklich transformativen Erfahrung wird. Als Expertin für die Organisation erfolgreicher Zusammenkünfte stellt sie uns dazu in ihrem inspirierenden Buch einen auf den Menschen ausgerichteten Ansatz für Zusammenkünfte vor.</p>
Zielgruppe	Führungskräfte, Unternehmer sowie alle Mitarbeitende und Digitalisierungs- und KI-Interessierte	Führungskräfte und HR-Verantwortliche	Unternehmer, Führungskräfte und HR-Verantwortliche
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toolbox: Methoden und Werkzeuge für die Umsetzung der Digitalisierung</li> <li>• KI-Anwendungsimpulse</li> <li>• Mit Glossar, wichtigen Kennzahlen für die Digitalisierung und weiteren Materialien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende inspirieren in Zeiten disruptiver Veränderungen</li> <li>• Stufenkonzept zur erfolgreichen Stärkung von Mitarbeiterinspiration</li> <li>• Konkrete Handlungshinweise zur Schaffung eines inspirativen Arbeitsumfelds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meetings mit transformativer Wirkung gestalten</li> <li>• Wie Sie unvergessliche Erlebnisse in Meetings schaffen</li> <li>• Viele praktische Tipps und inspirierende Beispiele</li> </ul>
Bibliografische Daten	<p>Verlag: Schäffer-Poeschel          Auflage: 1. Auflage 2025          Umfang: 208 Seiten          Einband: Broschur          ISBN: 978-3-7910-6299-0</p>	<p>Verlag: Springer Gabler          Auflage: 1. Auflage 2024          Umfang: XIV, 49 Seiten          Einband: Softcover          ISBN: 978-3-658-43345-1</p>	<p>Verlag: Vahlen          Auflage: 1. Auflage 2025          Umfang: 278 Seiten          Einband: Softcover          ISBN: 978-3-8006-7598-2</p>
Preis	49,99 Euro	29,99 Euro	24,90 Euro

# bAV und Alterseinkünfte



**Entgelt und Rente AG**  
 Herr Jens Gustenhoven  
 Katzbergstraße 3a  
 40764 Langenfeld  
 Tel.: 0 21 73/9 37 78-80  
 E-Mail: jens.gustenhoven@er-ag.de  
<https://er-ag.de/>

Name/Hersteller des Software-Produkts	HR direkt/ Entgelt und Rente AG
Anzahl Kunden	100
Anzahl Nutzer	300
Im Einsatz seit	2011
<b>1. Abrechnung der unterschiedlichen Versorgungszusagen unter Berücksichtigung der folgenden steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Besonderheiten:</b>	
Direktversicherung Versorgungszusage bis 31.12.2004 § 3 Nr. 63 EStG (Altvertrag, keine Verzichtserklärung)	✓
Direktversicherung Versorgungszusage bis 31.12.2004 § 40b EStG (alte Fassung)	✓
Direktversicherung Versorgungszusage ab 01.01.2005 bis 31.12.2017 § 3 Nr. 63 EStG (Neuvertrag)	✓
Direktversicherung Versorgungszusage ab 01.01.2018 § 3 Nr. 63 EStG n.F. mit Minderung des maximal steuerfreien Volumens nach § 52 Abs. 4 Satz 14 EStG n.F.	✓
Direktversicherung Versorgungszusage für neue Vereinbarungen ab 01.01.2018 begünstigte Aufwendungen, zusätzlicher Arbeitgeberbeitrag § 100 Abs. 3 Nr. 2 EStG n.F. und § 100 Abs. 2 EStG n.F.	✓
Direktversicherung Versorgungszusage ab 01.01.2018 vorrangige Berücksichtigung der Aufwendungen, zusätzlicher Arbeitgeberbeitrag § 100 Abs. 3 Nr. 2 EStG n.F. vor den Aufwendungen nach § 3 Nr. 63 S. 1 EStG n.F.	✓
Direktversicherung Versorgungszusage ab 01.01.2018 Ermittlung der Förderfähigkeit durch Differenzberechnung für bereits vor dem 01.01.2017 geleistete zusätzliche Arbeitgeberbeiträge zum Referenzjahr 2016 § 100 Abs. 2 Satz 2 EStG n.F.	✓
Kapitalgedeckte Pensionskassen-Zusage bis 31.12.2004 § 3 Nr. 63 EStG (Altvertrag) und ggf. § 40b EStG (alte Fassung)	✓
Kapitalgedeckte Pensionskassen-Zusage bis 31.12.2004, nur Kapitalauszahlung § 40b EStG (alte Fassung)	✓
Kapitalgedeckte Pensionskassen-Zusage ab 01.01.2005 bis 31.12.2017 § 3 Nr. 63 EStG (Neuvertrag)	✓
Kapitalgedeckte Pensionskassen-Zusage ab 01.01.2018 § 3 Nr. 63 EStG n.F. mit Minderung des maximal steuerfreien Volumens nach § 52 Abs. 4 Satz 14 EStG n.F.	✓
Kapitalgedeckte Pensionskassen-Zusage ab 01.01.2018 begünstigte Aufwendungen, zusätzlicher Arbeitgeberbeitrag § 100 Abs. 3 Nr. 2 EStG n.F. und § 100 Abs. 2 EStG n.F.	✓
Kapitalgedeckte Pensionskassen-Zusage ab 01.01.2018 vorrangige Berücksichtigung der Aufwendungen, zusätzlicher Arbeitgeberbeitrag § 100 Abs. 3 Nr. 2 EStG n.F. vor den Aufwendungen nach § 3 Nr. 63 S. 1 EStG n.F.	✓
Kapitalgedeckte Pensionskassen-Zusage ab 01.01.2018 Ermittlung der Förderfähigkeit durch Differenzberechnung für bereits vor dem 01.01.2017 geleisteten zusätzlichen Arbeitgeberbeiträgen zum Referenzjahr 2016 § 100 Abs. 2 Satz 2 EStG n.F.	✓
Umlagefinanzierte Pensionskassen-Zusage § 40b EStG (neue Fassung)	✓
Umlagefinanzierte bAV § 3 Nr. 56 EStG (ab 2008)	✓
Pensionsfonds-Zusage bis 31.12.2004 § 3 Nr. 63 EStG (nur 4 % der BBG RV)	✓
Pensionsfonds-Zusage ab 01.01.2005 bis 31.12.2017 § 3 Nr. 63 EStG (4 % der BBG RV + 1.800 Euro)	✓
Pensionsfonds-Zusage ab 01.01.2018 § 3 Nr. 63 EStG n.F. mit Minderung des maximal steuerfreien Volumens nach § 52 Abs. 4 Satz 14 EStG n.F.	✓
Pensionsfonds-Zusage ab 01.01.2018 begünstigte Aufwendungen, zusätzlicher Arbeitgeberbeitrag § 100 Abs. 3 Nr. 2 EStG n.F. und § 100 Abs. 2 EStG n.F.	✓
Pensionsfonds-Zusage ab 01.01.2018 vorrangige Berücksichtigung der Aufwendungen, zusätzlicher Arbeitgeberbeitrag § 100 Abs. 3 Nr. 2 EStG n.F. vor den Aufwendungen nach § 3 Nr. 63 S. 1 EStG n.F.	✓
Pensionsfonds-Zusage ab 01.01.2018 Ermittlung der Förderfähigkeit durch Differenzberechnung für bereits vor dem 01.01.2017 geleistete zusätzliche Arbeitgeberbeiträge zum Referenzjahr 2016 § 100 Abs. 2 Satz 2 EStG n.F.	✓
Riester-Vertrag (Nettoabzug)	✓
<b>2. Kann der Anwender durch Kennzeichen/Schlüssel bei Versorgungszusagen bis 31.12.2004 folgende Fälle unterscheiden?</b>	
Direktversicherung bis 31.12.2004, § 3 Nr. 63 EStG erfüllt	✓
Arbeitnehmer hat Wahlrecht ausgeübt	✓
Direktversicherung bis 31.12.2004, § 3 Nr. 63 EStG nicht erfüllt	✓
Pensionskassen-Zusage bis 31.12.2004, nur Kapitalauszahlung	✓
Pensionskassen-Zusage bis 31.12.2004, § 3 Nr. 63 EStG erfüllt	✓
<b>3. Kann der Anwender durch Kennzeichen/Schlüssel ab 01.01.2018 für Versorgungszusagen nach folgenden Fällen nachweisen und dokumentieren?</b>	
Arbeitnehmer hat vor dem 1. Januar 2018 mindestens einmal Beitrag rechtmäßig nach § 40b EStG a.F. in einer Pensionskasse oder einer Direktversicherung pauschal besteuert	✓
Arbeitnehmer erfüllt die persönlichen Voraussetzungen für die weitere Anwendung des § 40b EStG a.F.	✓
Direktversicherung erfüllt die sachlichen Voraussetzungen des § 40b EStG a.F.	✓
Direktversicherung erfüllt nicht die sachlichen Voraussetzungen des § 40b EStG a.F., Beiträge erfüllen § 3 Nr. 63 EStG, Verzichtserklärung (§ 52 Abs. 40 Satz 2 EStG) vor der Beitragszahlung auf Anwendung des § 3 Nr. 63 EStG, für Anwendung des § 40b Abs. 1 und 2 EStG a.F.	✓
Pensionskassen-Zusage erfüllt die sachlichen Voraussetzungen des § 40b EStG a.F.	✓
Pensionskassen-Zusage erfüllt nicht die sachlichen Voraussetzungen des § 40b EStG a.F., Beiträge erfüllen § 3 Nr. 63 EStG, Verzichtserklärung (§ 52 Abs. 40 Satz 2 EStG) vor der Beitragszahlung auf Anwendung des § 3 Nr. 63 EStG, für Anwendung des § 40b Abs. 1 und 2 EStG a.F.	✓





# Zukunftsfähige Entgeltabrechnung: Was HR jetzt umstellen muss

**Wer morgen noch Compliance-gerecht, effizient und attraktiv sein will, muss heute handeln.**

Viele Unternehmen arbeiten noch mit Excel-Tabellen, Papierformularen oder veralteter Software. Das führt zu manuellen Fehlern, Ineffizienz und hohem Aufwand. Mitarbeiter haben keinen einfachen Zugriff auf Abrechnungen, müssen Rückfragen stellen oder Dokumente anfordern.

Wachstum, neue Arbeitszeitmodelle, internationale Standorte oder hybride Teams machen starre Systeme unbrauchbar. Die Abrechnung ist oft eine „Black Box“ – keine Einsicht in Trends, Kosten oder Fehlentwicklungen. Ständige Änderungen im Steu-

errecht, in der Sozialversicherung und im Datenschutz stellen ein hohes Risiko dar.

HR wird oft als „Verwalter“ gesehen, nicht als Gestalter. Doch die Entgeltabrechnung ist längst mehr als ein monatlicher Pflichtprozess. In einer zunehmend digitalen, mobilen und individualisierten Arbeitswelt wird sie zum Gradmesser für HR-Exzellenz – oder zum Engpass, wenn Prozesse veraltet, manuell oder nicht skalierbar sind. Doch was genau muss sich ändern?

## HR-Impulse live erleben?

**Besuchen Sie die Entgelt und Rente AG auf der Zukunft Personal Europe 2025 (ZPE25) in Köln!**

**Halle 4.2 | Stand [G80]**

Lassen Sie sich zeigen, wie einfach zukunftsfähige Entgeltabrechnung heute sein kann – individuell, sicher, und mit echtem Mehrwert.

## Warum klassische Lohnabrechnung an ihre Grenzen stößt

Die Herausforderungen wachsen:

- **Rechtslage im Wandel:** Über 200 Änderungen jährlich im Steuer- und Sozialversicherungsrecht (Quelle: DATEV, 2024).
- **Neue Arbeitsmodelle:** Homeoffice, Workation, internationale Teams fordern flexible Abrechnung.
- **Mitarbeitererwartungen:** Transparenz, Selfservice und digitale Kommunikation sind Standard.
- **Technologieverpflichtung:** Veraltete Systeme blockieren Automatisierung und Echtzeitdaten.

**Ergebnis:** In vielen HR-Abteilungen dominieren Excel-Tabellen, manuelle Eingriffe und Fehlerquellen. Das bindet Ressourcen – und birgt Risiken.

## Was moderne Unternehmen jetzt umstellen sollten

Eine zukunftsfähige Entgeltabrechnung erfüllt drei zentrale Kriterien: Digital. Sicher. Skalierbar.

Moderne Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre Entgeltabrechnung zukunftsfähig, effizient und mitarbeiterorientiert zu gestalten. Hier sind die konkreten Handlungsfelder, bei denen Unternehmen jetzt umstellen sollten, um mit den Anforderungen der digitalen Arbeitswelt Schritt zu halten:



### Die wichtigsten Handlungsfelder im Überblick:

#### 1. Systeme modernisieren

- Cloudbasierte Payroll-Lösungen mit Echtzeit-Abrechnung und flexiblen Schnittstellen
- Automatisierte Prüfmechanismen zur Fehlervermeidung
- Mobile Zugriffsmöglichkeiten für Mitarbeitende (z. B. digitale Gehaltsabrechnung per App)
- Vorbereitung des Systems auf den Einsatz von KI-Modellen

#### 2. Compliance automatisieren

- Tools zur automatisierten Prüfung gesetzlicher Vorgaben
- Integration von HR- und Payroll-Daten zur Vermeidung von Medienbrüchen
- DS-GVO-konformes Datenmanagement inkl. Protokollierung und Zugriffsrechten

#### 3. Mitarbeiterzentrierung stärken

- Einführung von Selfservice-Portalen für Stammdatenpflege, Lohnabrechnung und Zeiterfassung
- Flexible Auszahlungskonzepte wie Pay-on-Demand oder Bonusabrechnung in Echtzeit
- Integration von Benefits und steueroptimierten Bausteinen

## Case Study: Transformation bei einem Mittelständler

Ein Industrieunternehmen mit 600 Mitarbeitenden, das seine Lohnabrechnung von manuellen Prozessen auf eine cloudbasierte Plattform umstellt, kann folgende Mehrwerte generieren:

- 75 Prozent Zeitersparnis bei monatlicher Abrechnung
- 60 Prozent weniger Fehlerquellen durch automatisierte Prüfprozesse
- 98 Prozent Nutzungsrate des digitalen Mitarbeiterportals



### Fazit: Jetzt umstellen – oder später aufholen

Die Entgeltabrechnung ist nur ein strategisches Steuerungsinstrument – wenn sie modern gedacht wird. Unternehmen müssen sie als Teil eines ganzheitlichen HR-Ökosystems begreifen und technisch sowie prozessual neu aufstellen.

Fest steht, dass die Zukunft der Entgeltabrechnung vernetzt, digital und adaptiv ist. Unternehmen, die jetzt in moderne Lösungen investieren, schaffen nicht nur Effizienz, sondern auch ein positives Mitarbeitererlebnis – und sichern ihre HR-Funktion strategisch ab.

Denn eines ist klar: Wer die Payroll bremst, bremst die ganze Organisation.

**JENS GUSTENHOVEN**  
ist Vertriebsvorstand und seit  
elf Jahren bei Entgelt und Rente AG  
beschäftigt,  
E-Mail: jens.gustenhoven@er-ag.de.



# Künstliche Intelligenz in der digitalen HR-Transformation

Unser Autor:innen, Leif Marten Nitschke, Jan-Philip Schumacher und Lena Schmeiduch von der Universität Osnabrück erläutern in ihrem neuesten Beitrag, wie Organisationen künstliche Intelligenz in der HR-Transformation einsetzen.

## Die Zukunft der Arbeit mit KI

Künstliche Intelligenz (KI) hält zunehmend Einzug in Organisationen. Wird KI dabei erfolgreich eingeführt, kann dies neue Möglichkeitsräume schaffen, in denen sich Arbeitsweisen von Mitarbeitenden weiterentwickeln. Hierdurch lassen sich Tätigkeiten neu denken und Arbeitsprozesse grundlegend verändern. Erfolgt die Einführung KI-basierter Systeme (z. B. KI-gestütztes Recruiting und Datenanalyse, generative KI) jedoch unbedacht und ohne Rücksicht auf die konkreten Bedarfe und Arbeitsrealitäten der Nutzenden, kann dies schnell als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden.

Dies kann sich negativ auf das Erleben der Arbeit sowie auf Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden auswirken. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, zu verstehen, dass KI nicht nur das technische System (Prozesse, Strukturen, IT) maßgeblich verändert, sondern auch tiefgreifende Auswirkungen auf Arbeitsweisen, Zusam-

menarbeit und die gelebte Realität der Mitarbeitenden haben kann (Wang et al., 2020).

Um diese Veränderungen angemessen angehen zu können, ist es sinnvoll, verschiedene Gestaltungsebenen zu betrachten (siehe Abbildung 1). Zunächst verändert die Einführung von KI-Systemen die Gestaltung der Arbeit und alltäglichen Aufgaben. Hier ist es wichtig, sich anzuschauen, wie die KI-Systeme technisch umgesetzt werden und wie im Arbeitsalltag mit der KI gearbeitet wird.

Diese Ausgestaltung hat konkrete Auswirkungen auf die Erlebniszustände der Mitarbeitenden, also wie die Arbeit mit der KI wahrgenommen wird und was diese Wahrnehmung auslöst. Aus diesen Erlebniszuständen ergeben sich bestimmte Konsequenzen auf der individuellen sowie auf der organisationalen Ebene. Da diese Betrachtungsweise die Wahrnehmung und die Reaktionen in den Mittelpunkt rückt, kann der Ansatz auch als „Human-Centered AI“ bezeichnet werden.

## Einfluss von KI auf die Arbeitsgestaltung

Zunächst verändert KI, wie Mitarbeitende ihre alltägliche Arbeit ausführen und welche Anforderungen, aber auch Erleichterungen sich für die Mitarbeitenden ergeben. Durch die Automatisierung repetitiver Aufgaben können Mitarbeitende spürbar entlastet werden. KI-Tools wie Chatbots und virtuelle Assistenten können die Kommunikation verbessern und dazu führen, dass Mitarbeitende leichter an für sie relevante Informationen gelangen (Parasa, 2024).

Auch das Treffen von Entscheidungen kann durch KI unterstützt werden, zum Beispiel, indem relevante Informationen identifiziert, Vorhersagen basierend auf Simulationen zukünftiger Ergebnisse getroffen oder zugeschnittene Empfehlungen für bestimmte Zielgruppen (z. B. Kundensegmente) mittels KI erstellt werden (Liu & Shen, 2025). Zusätzlich kann die selbstständige Erledigung

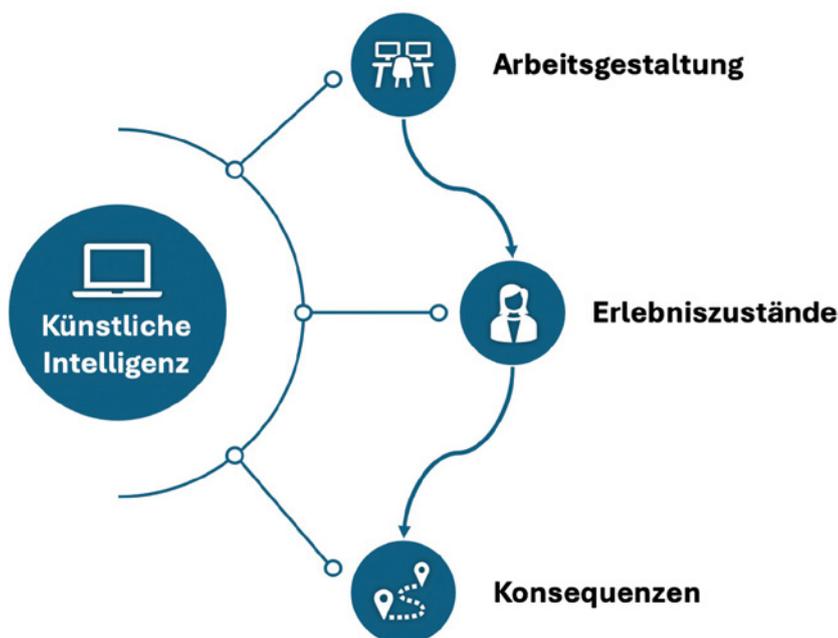


Abb. 1: Ansatz der Human-Centered AI

von HR-Aufgaben mithilfe von KI (z. B. Ausfüllung und Verwaltung von Formularen, Zeiterfassung, KI-gestützte Chatbots für Fragen) bestimmte Arbeitsprozesse erleichtern und sogar als eine Art Befreiung von lästigen Aufgaben erlebt werden (Petre, Rațiu & Osoian, 2024).

Ob diese Erleichterungen aber tatsächlich wahrgenommen werden, hängt auch davon ab, wie komplex die eingeführten KI-Systeme sind und wie stark diese automatisiert werden (Passalacqua et al., 2025). Werden zum Beispiel sehr komplexe Systeme (z. B. in Bedienbarkeit und Systemintegration) eingeführt, die Mitarbeitende schnell überfordern oder werden wichtige menschliche Interaktionen durch KI-Systeme ersetzt, dann können die Chancen von KI-Systemen für die Mitarbeitenden schnell zur Belastung werden.

### Einfluss von KI auf Erlebniszustände der Mitarbeitenden

In Abhängigkeit davon, wie die Arbeit und die technische Umsetzung der KI-Systeme gestaltet werden, können Mitarbeitende die KI sehr unterschiedlich wahrnehmen. So kann die KI mentale Belastungen verringern, wenn beispielsweise große Mengen von Daten durch KI-Systeme vorgefiltert und relevante Informationen in den Daten identifiziert und systematisiert zusammengefasst werden. Dies ermöglicht ihnen, neue Zeitressourcen zu gewinnen und sich verstärkt auf komplexe, kreative oder strategische Tätigkeiten zu konzentrieren (Liu & Shen, 2025; Petre, Rațiu & Osoian, 2024). Dadurch können die Mitarbeitenden ein verstärktes Gefühl von Autonomie und Handlungsspielräumen in ihrer Arbeit wahrnehmen.

Durch die KI-gestützte Analyse von Lernbedürfnissen und Karrierezielen und das Angebot personalisierter Weiterbildungsprogramme kann nicht nur die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, sondern auch ihr Erleben von Kompetenz und Unterstützung durch die Organisation gefördert werden (Parasa, 2024). Darüber hinaus kann die Verwaltung flexibler Arbeitsmodelle mittels KI die Arbeitszeiten optimieren und helfen, Empfehlungen für Pausen und Erholung zu geben (Parasa, 2024). Dies kann die Produktivität, das Wohlbefinden und die Work-Life-Balance erheblich verbessern.

Diese Veränderungen können aber auch mit Erfahrungen von Stress und Überlastung einhergehen. KI ermöglicht es, in Sekundenschnelle auf große Mengen von Informationen zuzugreifen und neue Ergebnisse zu generieren. Dadurch

kann sich auch der wahrgenommene Anspruch an die Effizienz in der Bearbeitung von Aufgaben verändern und Mitarbeitende können das Gefühl bekommen, nicht mehr mit der Technologie Schritt halten zu können. Schon jetzt zeigt sich, dass KI-Systeme mit erhöhtem zeitlichem Druck einhergehen und bei Verzögerungen in der Interaktion mit KI-Systemen deutlich weniger Geduld aufgebracht wird als in der Aktion mit menschlichen Gesprächspartnern (Li et al., 2025). Wenn menschliche Aufgaben nun immer stärker mit KI-Systemen verwoben sind, kann sich dieser wahrgenommene Zeitdruck auch auf menschliche Tätigkeiten übertragen.

Dies könnte zu einer weiteren wahrgenommenen Beschleunigung der Arbeitsabläufe in Organisationen beitragen (Hollstein & Rosa, 2023) und wiederum zu erhöhtem Stress, qualitativ schlechteren Entscheidungen und kurzfristigem Denken führen (Slawinski & Bansal, 2017). Auch eine auf mangelndem Vertrauen basierende Ablehnung von neuen KI-Systemen kann die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden negativ beeinflussen (Simsek & Yasar, 2025). Zusätzlich kann das, was von den Organisationen als Steigerung der Autonomie der Mitarbeitenden intendiert ist, dazu führen, dass sich Mitarbeitende überflüssig vorkommen, starke Angst vor einem Jobverlust verspüren und die KI sogar als Bedrohung wahrnehmen (Petre, Rațiu & Osoian, 2024). Diese Reaktionen sind möglicherweise besonders stark bei Mitarbeitenden, die skeptisch sind oder Veränderungen grundsätzlich ablehnen (Rogers, 2003).

### Folgen von KI für das Individuum und die Organisation

Wie die Mitarbeitenden die KI-Systeme in ihrer Arbeit erleben, hat entscheidende Auswirkungen. Für die einzelnen Mitarbeitenden können die Veränderungen durch KI maßgebliche Einflüsse darauf haben, wie gestresst sie sind, insbesondere durch die Interaktion mit den neuen Technologien (Technostress). Daraus ergibt sich auch, inwiefern die Mitarbeitenden bereit sind, die KI-Systeme weiterzunutzen, wie zufrieden sie mit ihrer Arbeit sind, und sogar, ob sie einen Wechsel der Organisation in Erwägung ziehen. Für die Organisationen haben die Nutzungsbereitschaft und der Umgang mit den KI-Systemen durch die Mitarbeitenden Auswirkungen darauf, wie effizient und produktiv die Organisation arbeiten kann, wie gut die Arbeitsqualität ist, wie innovativ sie ist und inwiefern sich hoch qualifizierte Mitarbeitende an sie gebunden fühlen.

Die Auswirkungen von KI auf die verschiedenen Gestaltungsebenen können also sehr förderlich sein, bergen aber auch entscheidende Herausforderungen und Gefahren. Umso wichtiger ist es, zu verstehen, welche Faktoren dazu beitragen, dass KI-Systeme erfolgreich implementiert werden und wie den Herausforderungen frühzeitig begegnet werden können.

### Die Macht der Wahrnehmung

Ob die Einführung von KI-Systemen erfolgreich verläuft, ist also nicht nur abhängig von der objektiven Leistungsfähigkeit einer Technologie – vielmehr ist es die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden, die ihr Verhalten und ihre Akzeptanz maßgeblich beeinflusst (Ajzen, 1991; Venkatesh et al., 2003). Ein Review von Marangunić und Granić (2015) zeigt, dass Mitarbeitende eine Innovation (wie KI) eher annehmen, wenn sie als vorteilhaft, einfach zu bedienen, kompatibel mit bestehenden Prozessen und gut verständlich empfunden wird. Eine komplizierte oder wenig nützliche KI-Lösung stößt auf Widerstand, besonders wenn die Einführung überhastet erfolgt und Mitarbeitende nicht ausreichend einbezogen werden.

Die Mitarbeitenden müssen überzeugt sein, dass KI ihre Arbeit tatsächlich verbessert (Performance Expectancy) und dass die Bedienung nicht zu kompliziert ist (Effort Expectancy). Wenn Menschen an ihre Fähigkeit glauben, eine neue Technologie zu meistern und davon profitieren zu können, also hohe Selbstwirksamkeitserwartungen haben, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese Technologie auch tatsächlich nutzen und integrieren. Auch der Einfluss des Teams und die verfügbare Unterstützung spielen eine Rolle (Social

Influence & Facilitating Conditions; Venkatesh et al., 2003).

Eine erfolgreiche KI-Implementierung erfordert also einen differenzierten und auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnittenen Ansatz. Es geht nicht darum, eine „One-Size-Fits-All“-Lösung zu präsentieren, sondern darum, gezielt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und Faktoren zu identifizieren, die die Wahrnehmung und Akzeptanz von KI beeinflussen.

### Von der Wahrnehmung zur Akzeptanz: Erfolgreiche KI-Implementierung durch systemisches Verständnis

Basierend auf dem Verständnis der Dynamiken, die der Akzeptanz von Innovationen zugrunde liegen, lassen sich vier zentrale Gestaltungsprinzipien identifizieren. Diese tragen entscheidend zu einer gelungenen KI-Implementierung und der damit einhergehenden Transformation der Arbeit in Organisationen bei (siehe Abbildung 2).

#### 1. Partizipative Gestaltung

Nicht alle Mitarbeitenden sind gleich und reagieren auch nicht in gleicher Weise auf Veränderungen. Umso wichtiger ist eine sorgfältige KI-Einführung mit klarer Kommunikation und umfassender sowie aktiver Einbindung der Mitarbeitenden in die Einführungsprozesse (Rogers, 2003). So ist es wichtig, das Feedback der Mitarbeitenden frühzeitig im Prozess einzuholen und bereits in der Phase der Einführung zu berücksichtigen.

Dies beinhaltet auch, Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen der verschiedenen Mitarbeitendengruppen zugeschnitten sind. So kann es beispielsweise notwendig sein, dass unterschiedliche Gruppen im Unternehmen, wie Mitarbeitende in der Verwaltung, Mitarbeitende im Vertrieb oder auch Führungskräfte unterschiedliche Schulungen zur erfolgreichen Nutzung der KI benötigen.

#### 2. Transparenz und Offenheit

KI-Systeme sind nicht fehlerfrei, und es werden sich zwangsläufig Situationen ereignen, in denen die KI falsche oder unvorhergesehene Ergebnisse liefert. Es ist daher wichtig, klare Prozesse zu etablieren, um mit diesen Fehlern konstruktiv umzugehen und sie als Lernchancen zu begreifen (Ajzen, 1991). Das bedeutet, dass Fehler offen kommuniziert und analysiert werden sollten, um die Ursachen zu identifizieren und zukünftige





Abb. 2: Grundprinzipien der KI-Implementierung

Fehler zu vermeiden. Eine Kultur der psychologischen Sicherheit, in der Mitarbeitende sich trauen, Fehler zu melden, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen, ist hierbei von entscheidender Bedeutung (Newman et al., 2017).

Zudem sollten KI-Systeme nicht als „Black Boxes“ betrachtet werden, deren Entscheidungen einfach akzeptiert werden. Vielmehr sollten Mitarbeitende ermutigt werden, die Logik hinter den Ergebnissen zu verstehen und gegebenenfalls zu hinterfragen, insbesondere wenn sie intuitiv nicht plausibel erscheinen (Herrmann & Pfeiffer, 2023). Transparenz und Offenheit sind hierbei von größter Bedeutung – und das nicht nur in Bezug auf die Ergebnisse, sondern auch auf die zugrunde liegenden Daten und Entscheidungsprozesse der KI-Systeme (Simsek & Yasar, 2025). Wenn Mitarbeitende verstehen, wie die KI zu ihren Ergebnissen kommt, können sie das Vertrauen in die Technologie stärken und ihre Akzeptanz fördern.

### 3. Selbstwirksamkeit

Entscheidend für den Erfolg ist zudem die Förderung der Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden im Umgang mit KI-Systemen (Ajzen, 1991), denn je größer das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, die Technologie zu meistern, desto wahrscheinlicher ist die Akzeptanz und effektive Nutzung. Führungskräfte spielen hier eine Schlüsselrolle, indem sie eine positive Einstellung vorleben und ihre Teams ermutigen, KI als Chance zu begreifen. Ebenso wichtig ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle – das Vertrauen, die notwendigen Ressourcen und Schulungen zu besitzen, um KI-Tools selbstbewusst einzusetzen.

### 4. Systemisches Denken

Allerdings wird die Akzeptanz von Innovationen auch maßgeblich von der sozialen Struktur und den Normen innerhalb einer Organisation beeinflusst (Ajzen, 1991; Marangunić & Granić, 2015). Ein unterstützendes Umfeld, der offene Wissensaustausch und die Anerkennung von Erfolgen sind

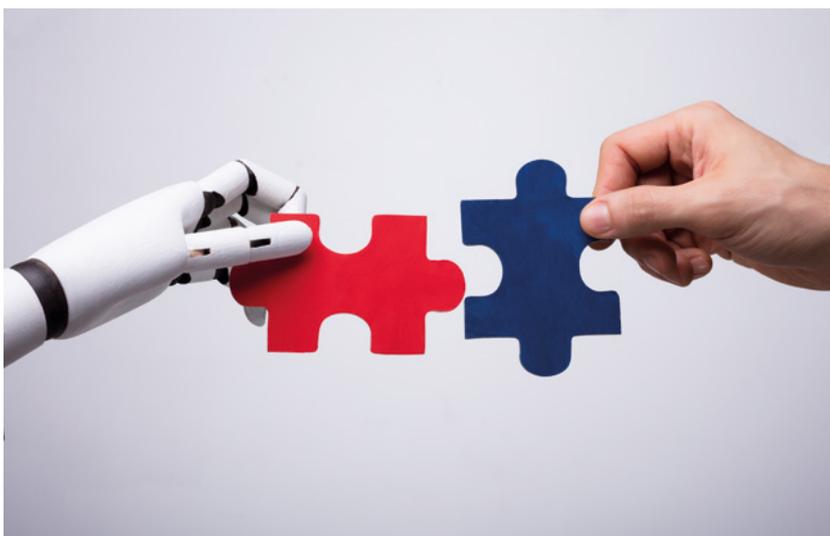
essenziell, um die Akzeptanz zu fördern (Wang et al., 2025). Daher müssen Organisationen als komplexe Systeme verstanden werden, deren eigene Logiken, Strukturen und Interessen die Nutzung und Gestaltung von KI beeinflussen (Herrmann & Pfeiffer, 2023).

Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einer systematischen Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen. Wer ist für die Überwachung des KI-Outputs zuständig? Wer trifft die endgültige Entscheidung, wenn die KI eine Empfehlung ausspricht? Die Beantwortung dieser Fragen und die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Umgang mit KI-gestützten Entscheidungen schaffen Klarheit und verhindert, dass unklare Zuständigkeiten zu Frustration und Misstrauen führen (Herrmann & Pfeiffer, 2023).

Zusätzlich ist der systematische Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den verschiedenen Abteilungen unerlässlich (Herrmann & Pfeiffer, 2023). Oftmals sind in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens wertvolle Daten und Expertise vorhanden, die für die Entwicklung und Optimierung von KI-Anwendungen relevant sind. Durch die Schaffung von interdisziplinären Teams und regelmäßigen Wissensaustauschformaten (z. B. interne Workshops) kann sichergestellt werden, dass dieses Wissen effektiv genutzt wird. Dies fördert nicht nur die Entwicklung präziserer und relevanterer KI-Modelle, sondern stärkt auch die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Unternehmen.

## Der Mensch im Mittelpunkt: Erfolgreiche KI-Implementierung

Abschließend lässt sich festhalten, dass die erfolgreiche Integration von KI in die Arbeitswelt weit mehr erfordert als technisches Know-how. Während sich viele Organisationen derzeit noch primär auf die reine Effizienzsteigerung im Kontext von KI konzentrieren – also darauf, wie



Aufgaben durch KI verändert werden – wird es entscheidend, den Fokus stärker auf die Erlebniswahrnehmung der Mitarbeitenden und die erreichbaren Outcomes zu legen. Demnach muss die Gestaltung von Arbeit sich stärker an den Bedürfnissen und Werten der Mitarbeitenden orientieren und darauf abzielen, ein sinnvolles und erfüllendes Arbeitserlebnis zu schaffen, das durch KI unterstützt und nicht beeinträchtigt wird.

Nur durch die konsequente Umsetzung dieser Prinzipien kann sichergestellt werden, dass KI ihr volles Potenzial entfaltet und zu einer positiven Transformation der Arbeitswelt beiträgt – einer Arbeitswelt, in der KI nicht als Bedrohung, sondern als Werkzeug zur Stärkung der Mitarbeitenden und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wahrgenommen wird. Die Zukunft der Arbeit ist intelligent – und sie ist zutiefst menschlich.

## Literatur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Herrmann, T., & Pfeiffer, S. (2023). Keeping the organization in the loop: a socio-technical extension of human-centered artificial intelligence. *Ai & Society*, 38(4), 1523–1542.
- Hollstein, B., & Rosa, H. (2023). Social acceleration: A challenge for companies? Insights for business ethics from resonance theory. *Journal of business ethics*, 188(4), 709–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05506-w>
- Li, Y., Lin, S., Gong, H., Wang, X., & Janiszewski, C. (2025). Time is shrinking in the eye of AI: AI agents influence intertemporal choice. *Journal of Consumer Psychology*, 00, 1–19. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1455>
- Liu, Y., & Shen, L. (2025). Consolidating Human-AI Collaboration Research in Organizations: A Literature Review. *Journal of Computer, Signal, and System Research*, 2(1), 1–21. <https://doi.org/10.71222/7dehvd30>
- Marangunić, N., & Granić, A. (2015). Technology acceptance model: a literature review from 1986 to 2013. *Universal access in the information society*, 14, 81–95.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521–535.

- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5 th ed.). New York: Free Press.
- Parasa, S. K. (2024). Impact of AI on Employee Experience and Engagement. *European Journal of Advances in Engineering and Technology*, 11(7), 12–14.
- Petre, A., Rațiu, P., & Osoian, C. (2024). How is AI Shaping the Future of Work? Empowering Employees, Not Replacing Them. *Studia Universitatis Babeș-Bolyai*, 69(3), 1–13.
- Passalacqua, M., Pellerin, R., Magnani, F., Doyon-Poulin, P., Del-Aguila, L., Boasen, J., & Léger, P.-M. (2024). Human-centred AI in Industry 5.0: A systematic review. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2406021>
- Şimşek, C., & Yasar, A. G. (2025). From Rejection to Regulation: Mapping the Landscape of AI Resistance. Available at SSRN 5287068.
- Slawinski, N., & Bansal, P. (2017). The Paradoxes of Time in Organizations. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The Oxford handbook of organizational paradox* (pp. 373–392). Oxford University Press.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425–478.
- Wang, B., Liu, Y., & Parker, S. K. (2020). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals*, 14(2), 695–725.
- Wang, C., Wang, H., Li, Y., Dai, J., Gu, X., & Yu, T. (2025). Factors influencing university students' behavioral intention to use generative artificial intelligence: Integrating the theory of planned behavior and AI literacy. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(11), 6649–6671.

**LEIF MARTEN NITSCHKE,**  
Universität Osnabrück,  
wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet für Forschungsmethodik, Diagnostik und Evaluation, E-Mail: leif.nitschke@uni-osnabrueck.de



**JAN-PHILIP SCHUMACHER, M. SC.,**  
Universität Osnabrück,  
wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet, Arbeits- und Organisationspsychologie, E-Mail: jan.schumacher@uni-osnabrueck.de



**LENA SCHMEIDUCH, M. SC.,**  
Universität Osnabrück,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet, Arbeits- und Organisationspsychologie, E-Mail: lena.schmeiduch@uni-osnabrueck.de



# Das HR-Dilemma der Unternehmen

**Digital aufgerüstet, analog gefangen. Ein merkwürdiges Phänomen durchzieht deutsche HR-Abteilungen – trotz modernster Software steigt die Arbeitsbelastung stetig. Die Zahlen bestätigen diesen Eindruck: Laut der „Digital HR-Report“-Studie 2024/2025 setzen zwar 87 Prozent der Unternehmen digitale HR-Lösungen ein, doch nur sieben Prozent bewerten diese als wirklich effektiv. McKinsey ergänzt: 60 Prozent der HR-Ressourcen fließen noch immer in rein administrative Tätigkeiten.**

## Der Alltag zwischen Tool-Vielfalt und Prozess-Chaos

Ein Blick in die Praxis zeigt: HR-Teams arbeiten heute mit einer Vielzahl spezialisierter Systeme – Recruiting-Tools, Payroll-Software, Learning-Management-Systeme, Performance-Plattformen. Jedes System ist für sich durchdacht, in der Summe jedoch ein fragmentiertes Gebilde. Neue Mitarbeitende erleben dies hautnah: Sie navigieren durch verschiedene Portale, geben Daten mehrfach ein, warten auf Freischaltungen. Prozesse, die digital in Minuten erledigt sein könnten, ziehen sich über Tage. Datenschutzvorgaben und Mitbestimmungsrechte erhöhen die Komplexität zusätzlich. Das Ergebnis: Mehr Systeme, mehr Aufwand – aber keine echte Effizienz.

## Systemübergreifende Prozesse als Lösung

Die Alternative existiert bereits: Statt in weitere Einzellösungen zu investieren, setzen erfolgreiche Unternehmen auf die Vernetzung ihrer bestehenden Systeme. Ein Beispiel: Nach digitaler Vertragsunterschrift laufen alle Folgeprozesse automatisiert ab – IT-Zugänge werden angelegt, Arbeitsmittel bestellt, Einarbeitungspläne erstellt, Führungskräfte informiert. Diese Prozessorchestrierung bedeutet: Vorhandene Systeme bleiben bestehen, werden aber intelligent miteinander verknüpft. Medienbrüche entfallen, Wartezeiten verkürzen sich drastisch.

## Was Top-Performer anders machen

Unternehmen, die ihre HR-Prozesse vernetzt haben, berichten übereinstimmend von deutlichen Fortschritten:

- Onboarding-Zeiten reduzieren sich signifikant.
- HR-Mitarbeitende gewinnen bis zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit für strategische Aufgaben.
- Compliance-Anforderungen werden durch lückenlose Prozessdokumentation automatisch erfüllt.

Der zentrale Erfolgsfaktor: Diese Organisationen betrachten Digitalisierung nicht als reine IT-Aufgabe, sondern stellen Prozessoptimierung in den Mittelpunkt.

## Warum gerade jetzt?

Remote-Arbeit, der Anspruch der Generation Z an digitale Arbeitsumgebungen und der verschärfte Fachkräftemangel machen effiziente HR-Prozesse zur Notwendigkeit. Unternehmen,

die weiterhin auf fragmentierte Systeme setzen, riskieren nicht nur Effizienzverluste, sondern auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

### Praxis-Check: So starten Sie Ihre HR-Orchestrierung

#### Drei Schritte aus der Komplexitätsfalle:

- 1 Prozesse vor Tools:** Definieren Sie erst den optimalen Ablauf, dann die technische Umsetzung. Welche Schritte sind wirklich nötig? Wo entstehen Wartezeiten?
- 2 Klein anfangen:** Wählen Sie einen schmerzhaften, aber überschaubaren Prozess. Onboarding eignet sich perfekt – er betrifft alle und die Erfolge sind schnell sichtbar.
- 3 Verbinden statt ersetzen:** Nutzen Sie Integrationsplattformen, die Ihre bestehenden Systeme orchestrieren. Das spart Kosten und Akzeptanzprobleme.

## So gelingt der erste Schritt

Der Wandel beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Wo entstehen Brüche? Welche Prozesse kosten unnötig Zeit? Erfolgreiche Transformationen starten meist mit einem überschaubaren Bereich wie dem Onboarding, zeigen dort schnelle Erfolge und schaffen so Akzeptanz für weitere Schritte.

## Vom Verwalter zum Gestalter

Vernetzte Prozesse sind mehr als Effizienz – sie sind Ihre Chance, HR neu zu definieren. Weniger Administration bedeutet mehr Zeit für Menschen. Mehr Zeit für Strategie. Mehr Impact. Die Technologie ist da. Die Frage ist: Sind Sie es auch?

**ALEXANDRA WITZKE-NG**  
verantwortet als Head of Marketing bei Axon Ivy die strategische Positionierung von Prozessorchestrierungslösungen, [www.axonivy.com](http://www.axonivy.com).



# New Work in der HR-Transformation

Die Digitalisierung mit ihren rasanten technologischen Fortschritten hat eine Ära eingeläutet, in der traditionelle Arbeitsmodelle infrage gestellt werden. Die Grenzen der klassischen Büros erweitern sich, und die Vorstellung eines typischen Arbeitstag entwickelt sich weiter.

Inmitten dieses Wandels steht das Konzept von „New Work“. Die Entwicklungen in diesem Bereich sind unter den derzeitigen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gleichermaßen spannend wie komplex. Insbesondere die wirtschaftliche Lage, die Auswirkungen politischer Entscheidungen und der demografisch bedingte Fachkräftemangel spielen eine zentrale Rolle in der Transformation und damit für die Arbeitswelt der Zukunft.

Faktoren	Wirkungen
Wirtschaftslage	Kostenbewusstsein
Demografie	Flexibilität
Fachkräftemangel	Bindung
Gesetzliche Regelungen	Mehrarbeit
Unternehmenskultur	Vertrauen

## Wirtschaftslage erzwingt Kostenbewusstsein

Unternehmen sind gezwungen, noch effizienter zu wirtschaften. Das bedeutet einerseits mehr Automatisierung und den Einsatz von KI, andererseits erhöht dies den Druck auf die Mitarbeiten-

den, die Produktivität zu steigern. Insbesondere im industriellen Mittelstand und in energieintensiven Bereichen (Chemie, Metallindustrie etc.) zeichnet sich ein Stellenabbau ab.

Flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice oder hybride Arbeitsformen können als Möglichkeit genutzt werden, Kosten zu sparen, indem durch Desksharing der Raumbedarf reduziert wird. Die Notwendigkeit, durch Auslagerung und Automatisierung die Kosten im Griff zu behalten, wird zu einem Rückgang von Präsenzarbeitsplätzen führen.

## Demografie fördert Flexibilität

Um Entlassungen zu vermeiden, können Unternehmen verstärkt auf flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Jobsharing oder befristete Verträge setzen, was zu einer Steigerung der Motivation und Bindung führt. Dies ist im Hinblick auf Krisenzeiten strategisch geboten, wie wir das etwa in den Krisenjahren 2009 und 2015 erleben durften. Die demografische Entwicklung und der anhaltende Anstieg der Renteneintritte führen gleichfalls zu einer stärkeren Belastung der Mitarbeitenden.

Denn wenn Fach- und Führungskräfte aus Altersgründen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, könnte dies zu einem verstärkten Druck auf die verbleibenden Beschäftigten führen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle könnte hier eine Lösung sein, um die Belastung besser zu verteilen. Unternehmen werden die Zusammenarbeit altersgemischter Teams fördern und zum Aufbau von Wissensmanagement-Systemen die weitere Flexibilisierung der Arbeit ermöglichen.

## Fachkräftemangel führt zu mehr Bindung

Der Fachkräftemangel, besonders in technischen und spezialisierten Bereichen, wird sich voraussichtlich weiter verschärfen. Als Reaktion darauf müssen Unternehmen verstärkt in New Work investieren, um qualifizierte Mitarbeitende



zu halten oder anzuziehen. Mitarbeitende legen zunehmend Wert auf Flexibilität in der Arbeitsgestaltung. Das Arbeiten im Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, ortsunabhängig (z. B. Workation) zu arbeiten, werden immer stärker nachgefragt. Unternehmen, die diese Wünsche erfüllen, können sich als attraktive Arbeitgeber positionieren.

New Work ist nicht nur eine Frage der Arbeitszeit und des Arbeitsorts, sondern auch der Unternehmenskultur. Unternehmen, die auf eine positive Unternehmenskultur setzen, die Werte wie Innovation, Vertrauen und Selbstverwirklichung fördert, können langfristig erfolgreicher in der Fachkräftebindung sein.

### Gesetzliche Bestimmungen ermöglichen Mehrarbeit

Innenpolitische Entscheidungen, wie die geplante gesetzliche Lockerung der täglichen Höchst-arbeitszeit durch Konzentration auf eine Wochenarbeitszeit, die steuerliche Entlastung beim Wechsel von Teilzeit auf Vollzeit sowie bei der Vergütung von Mehrarbeit wird die Gestaltung von New Work genauso fördern wie die geplanten Regelungen zur sozialen Absicherung von Freelancern.

Es bleibt abzuwarten, wie die gesetzlichen Regelungen im Detail ausgestaltet sein werden. Dann stellt sich die Frage, in welchem Maße die Akteure – Unternehmen, Beschäftigte und Politik – sich auf diese veränderten Rahmenbedingungen einstellen und wie schnell das geschieht.

### Herausforderungen von New Work

Kulturelle Widerstände stellen eine der größten Herausforderungen für Unternehmen bei New Work dar. Widerstand von Mitarbeitern, die an traditionelle Arbeitsstrukturen gewöhnt sind, die Änderung langjähriger Praktiken und Denkweisen kann schwierig sein, insbesondere für diejenigen, die seit Jahren Teil einer traditionellen und starren Arbeitskultur sind.

Mit der Zunahme von Remote Work und der Arbeit in globalen Teams ist es notwendig, eine effektive Kommunikation zu etablieren. Missverständnisse können aufgrund kultureller Besonderheiten oder schlicht wegen Mangels an persönlichen Gesprächen entstehen. Die durch New Work mögliche Flexibilität lässt oft die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwinden. Für die Mitarbeitenden kann es dann schwierig sein, von der Arbeit abzuschalten, was zu Burn-out und gerin-

gerer Produktivität führen kann. Schließlich sind Bedenken in Bezug auf die Datensicherheit zu beachten.

Herausforderungen	Chancen
Kulturelle Widerstände	Globale Talentpools
Kommunikation	Produktivität
Work-Life-Balance	Wohlbefinden
Datensicherheit	Resilienz
Präsenz	Unternehmenskultur
Leistungsmessung	Innovation/Kreativität

Da sich die Arbeit ins Internet verlagert und die Mitarbeitenden von verschiedenen Standorten und Geräten auf Unternehmensdaten zugreifen, ist die Gewährleistung der Datensicherheit von größter Bedeutung. Unternehmen müssen deutlich in Cybersicherheit investieren, um gegen Angriffe und Datenverluste gewappnet zu sein. In einem zeitflexiblen und ortsunabhängigen Arbeitsumfeld gelten die traditionellen Leistungskennzahlen nicht mehr. Unternehmen müssen neu definieren, wie sie Produktivität und Erfolg messen, indem sie sich noch konsequenter weg von den erfassten Arbeitsstunden und hin zur erzielten Leistung und dem Wertschöpfungsbeitrag orientieren. Schließlich müssen sich die Mitarbeitenden neue digitale Kompetenzen aneignen. Unternehmen müssen verstärkt und durchgehend in Schulungen investieren, um sicherzustellen, dass ihre Teams für die Anforderungen der Arbeit in einem modernen Arbeitsumfeld gerüstet sind.

### Chancen von New Work

Einer der wichtigsten Vorteile von New Work ist die Möglichkeit, Talente von jedem Ort der Welt aus zu rekrutieren. Unternehmen sind nicht mehr an ihren regionalen Standort gebunden und können unabhängig vom Wohnort Bewerbungen für die Besetzung einer Stelle nutzen. Flexible Arbeitsmodelle führen entgegen der verbreiteten Annahme oft zu einer höheren Produktivität. Die Mitarbeitenden können zu den Zeiten arbeiten, in denen sie am produktivsten sind, was zu einer besseren Leistung und einer höheren Arbeitszufriedenheit führt.

Kosteneinsparungen werden realisiert, wenn weniger Mitarbeitende in einem physischen Büro arbeiten. Das geistige und emotionale Wohlbefinden der Mitarbeitenden wird durch Flexibilität und Zeit- sowie Ortsautonomie gefördert. Dies führt zu einem Rückgang von krankheitsbedingten Fluktuationskosten und einer stärkeren Bin-



derung. Eine Kultur des ständigen Lernens und der Zusammenarbeit wird gefördert.

Gemischte Teams mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Perspektiven können zu innovativen Lösungen beitragen. Dies fördert den Aufbau einer widerstandsfähigen Organisation. Unternehmen sind besser auf künftige Störungen von Lieferketten vorbereitet. Ganz gleich, ob es sich um eine globale Pandemie oder die Folgen eines technologischen Wandels im Zuge der Dekarbonisierung handelt. Diese Unternehmen können sich schnell anpassen und den laufenden Geschäftsbetrieb aufrechterhalten.

### Personalmanagement und New Work

Das Personalmanagement muss in der heutigen dynamischen Arbeitswelt eine aktive Rolle dabei spielen, den richtigen Mittelweg zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Zielen des Unternehmens zu finden. Die Herausforderungen in Bezug auf Homeoffice, Präsenzarbeit und eine mögliche 4-Tage-Woche erfordern eine durchdachte Strategie, die nicht nur die Arbeitsmodelle, sondern auch die Unternehmenskultur, das Engagement und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden umfasst.

Das Personalmanagement muss sicherstellen, dass flexible Arbeitsmodelle – sei es in Form von Homeoffice, hybriden Modellen oder flexiblen Arbeitszeiten – nicht nur als Reaktion auf wirtschaftliche oder organisatorische Veränderungen, sondern auch als Teil einer umfassenden Zufriedenheitskultur etabliert werden. Flexibilität ist nicht nur ein Benefit, sondern in vielen Branchen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Hinblick auf Talentakquise und -bindung. Ein zentraler Trend in modernen Arbeitsmodellen ist der Wechsel von einer Präsenzkultur hin zu einer Ergebniskultur.

Das bedeutet, dass das Personalmanagement nicht mehr primär das Wo und Wann des Arbeitens überwacht, sondern sich darauf konzentriert, welche Ergebnisse erzielt werden. Dies erfordert jedoch neue Ansätze in der Leistungs-

beurteilung und der Kommunikation. Das Personalmanagement muss das Vertrauen in die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit stärken und die Führungskräfte dafür sensibilisieren, dass Vertrauen in die Mitarbeitenden genauso wichtig ist wie Kontrolle. Autonomie fördert das Engagement und die Innovationskraft.

Das Personalmanagement verfügt über die Instrumente, um eine Führungskultur zu etablieren, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung setzt. Gerade in Zeiten von Arbeitsverdichtung, möglichem Mehrarbeitsdruck und den damit verbundenen Herausforderungen für die mentale Gesundheit wird es entscheidend sein, Maßnahmen zur Burn-out-Prävention und zum allgemeinen Wohlbefinden zu implementieren. Flexible Arbeitszeiten, regelmäßige Auszeiten und das Fördern von gesunden Arbeitsgewohnheiten können hierbei unterstützend wirken.

### Fazit: New Work in der Transformation

Das Personalmanagement steht durch New Work vor enormen Herausforderungen. Dabei handelt es sich nicht nur um die Gestaltung der Arbeitszeitmodelle und die Wahl des Arbeitsorts, sondern auch um die Förderung der Leistungskultur und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden. Flexible Arbeitszeiten und ortsunabhängiges Arbeiten bieten Chancen, die durch die wirtschaftliche Unsicherheit und die demografische Entwicklung verstärkt in den Fokus rücken.

Gleichzeitig werden Unternehmen, die auf Innovation, Vertrauen und eine positive Unternehmenskultur setzen, besser gerüstet sein, um die Herausforderungen zu meistern und Fachkräfte zu halten. Die Arbeitswelt der Zukunft wird durch Flexibilität, Technologie und eine stärker ergebnisorientierte Kultur geprägt sein. Das Personalmanagement wird eine zentrale Rolle spielen, indem es nicht nur innovative Arbeitsmodelle entwickelt, sondern auch die Transformation der Unternehmen in eine digitale, hybride und flexible Richtung ermöglicht und damit einen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg leistet.

**MBA DIPL.-ING.  
RASCHID BOUABBA,**  
Geschäftsführer der  
MCGB GmbH Unter-  
nehmensberatung,  
[www.mcgb.de](http://www.mcgb.de)



# Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im Recruiting

**Unternehmen stehen auch im Recruiting zunehmend vor komplexen Herausforderungen. In Zeiten des Fachkräftemangels und der betrieblichen Generationenvielfalt muss auch das Recruiting professionell sein, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) bietet hier eine innovative Möglichkeit, um das Recruiting weiter zu optimieren.**

In der betrieblichen Praxis wird das KI-Potenzial gleichwohl noch nicht immer umfassend genug gesehen bzw. noch nicht vollständig wahrgenommen. Dies liegt u. a. auch daran, dass das Thema künstliche Intelligenz einerseits mit hohen Erwartungen, andererseits aber auch mit negativen Assoziationen verbunden ist. Dies gilt auch für den HR-Bereich.

Ferner ist das Thema KI im Recruiting derzeit für größere Unternehmen mit größeren Bewerberzahlen besonders aktuell. Kleinere Unternehmen fehlen oftmals die zeitlichen und auch finanziellen Ressourcen. Die Dynamik des Themas künstliche Intelligenz ist jedoch sehr hoch, sodass es sinnvoll ist, sich auch unabhängig von der Unternehmensgröße mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen und HR-Potenziale in den Blick zu nehmen.

## Künstliche Intelligenz – einfach erklärt

KI bezeichnet ein breites Spektrum an Technologien, die Maschinen und Computerprogrammen ermöglichen, Aufgaben zu übernehmen, die bislang menschlicher Intelligenz vorbehalten waren. Seit vielen Jahren kommt KI in verschiedensten Anwendungsbereichen zum Einsatz – auch im Personalmanagement, z. B. in Form von Expertensystemen für die tarifliche Einstufung von Mitarbeitern in Vergütungsgruppen.

Mit der Entwicklung generativer KI-Modelle und -Anwendungen, z. B. ChatGPT, hat sich jedoch ein neuer Möglichkeitsraum eröffnet, denn dadurch kann KI nicht nur auf vorhandenes Wissen zugreifen und es strukturieren, sondern beispielsweise auch Sprache verstehen, eigenständig Inhalte erzeugen und zunehmend komplexe, kontextabhängige Aufgaben bewältigen. Neue Potenziale entstehen durch multimodale Ansätze, in denen KI-Anwendungen natürliche Sprache, Bilder oder Videos verarbeiten und auswerten können.

## Chancen und Risiken bzgl. dem Einsatz von künstlicher Intelligenz

Der Einsatz künstlicher Intelligenz im Recruiting beinhaltet grundsätzlich Chancen und Risiken. Im Personalbereich gibt es – je nach Unternehmen – eine Fülle an administrativen HR-Aufgaben, die durch künstliche Intelligenz teilweise reduziert werden können. Dies kann zu Freiräumen führen, was Mitarbeitenden in HR-Abteilungen ermöglicht, den individuellen Kontakt zu Bewerbenden auszubauen und sich umfänglicher auf den persönlichen Austausch im Rahmen der HR-Arbeit zu konzentrieren.

Durch einen KI-Einsatz können sich insgesamt die z. T. recht hohen Kosten sowie immense Zeitaufwände im Recruiting reduzieren. Im Lichte des Fachkräftemangels und zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität kann damit auch den veränderten Erwartungen der Bewerbenden erfolgreich begegnet werden. Der Einsatz von KI im Recruiting kommt auch der zunehmenden Vielfalt in Organisation entgegen, indem Vorentscheidungen im Personalauswahlprozess durch künstliche Intelligenz stärker objektiviert werden können.





Ein besonderer Erfolgsfaktor im Hinblick auf den Einsatz von KI im Recruiting ist Transparenz. Unternehmen sollten im Recruiting-Prozess potenzielle Sorgen der Bewerbenden ernst nehmen und über den Einsatz neuer Technologien, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, umfassend informieren. Dies kann nicht nur aus rechtlichen Gründen sinnvoll, sondern auch in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität besonders wichtig sein. KI-Einsatz ist daher mit der Assoziation „modern“ und „innovativ“ verbunden, kann aber sehr schnell genau ins Gegenteil umschlagen. Mangelnde Transparenz beim Einsatz von künstlicher Intelligenz im Recruiting kann schnell Sorgen der Bewerbenden befördern und zu Blockaden und gar Abbrüchen im Bewerbungsprozess führen.

Viele Bewerbende sorgen sich um die Sicherheit ihrer Daten. Das Personalmanagement steht hier in einem doppelten Spannungsfeld – einerseits den Bewerbenden gegenüber, aber auch den Anbietern von KI-Technologie selbst. Mangelnde oder zu geringe KI-Kenntnisse in Personalabteilungen können schnell zu Abhängigkeiten von externen Dienstleistern führen. Personalabteilungen entwickeln die KI-Technologien naturgemäß nicht selbst. Die Entwicklung strategischer Partnerschaften mit KI-Experten kann daher als sinnvoll angesehen werden. Zusammenfassend bedeutet dies, dass Vorteile eines KI-Einsatzes im Recruiting schnell zu Nachteilen werden können. Daher ist es zu empfehlen, sich mit dem Thema weiterzubeschäftigen.

Darüber hinaus kann aktuell nicht von einem flächendeckenden Einsatz von KI im Recruiting in Unternehmen gesprochen werden. Es scheint vielmehr so zu sein, dass Unternehmen im Rahmen von Pilotprojekten KI-Tools im Recruiting testen. Dies kann als sehr positiv bewertet werden. Ferner scheint der Einsatz von KI im Recruiting in Unternehmen nicht immer als strategisch relevant betrachtet zu werden. Hier wäre es für HR-Abteilungen sinnvoll, das Thema der strategischen Relevanz von KI im Recruiting ggf. neu zu bewerten. In diesem Zusammenhang werden nachfolgend konkrete Einsatzbereiche der künstlichen Intelligenz im Recruiting dargestellt und diskutiert.

## Einsatzbereiche im Recruiting

Künstliche Intelligenz kann im Personalmanagement in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Ein großes KI-Potenzial besteht insbesondere im Recruiting. Konkrete Einsatzbereiche im Recruiting werden nachfolgend erläutert:

### 1. Stellenanzeigen

Die Erstellung von Stellenanzeigen ist besonders wichtig. Eine Stellenanzeige soll Aufgaben und Anforderungen darstellen, aber auch interessant wirken. Bei der Erstellung von Stellenanzeigen kann ein auf künstlicher Intelligenz basierendes Augmented-Writing-Tool eingesetzt werden. Für die Ausgestaltung der Stellenanzeige können dadurch Textbausteine vorgeschlagen werden, in denen für die Zielgruppe relevante Schlüsselbegriffe eingebaut sind. Hierdurch verbessert sich die zielgruppenspezifische Kandidatenansprache. Augmented-Writing ist damit ein Schreib-Coach für Stellenanzeigen. Hierdurch kann sich die Anzahl der eingehenden Bewerbungen erhöhen.

### 2. Active Sourcing

Eine aktive Kandidatenansprache kann ebenfalls auf Basis künstlicher Intelligenz unterstützt werden. Darüber hinaus ermöglichen Profile-Mining-Tools, soziale Netzwerke nach geeigneten Kandidaten zu durchsuchen, indem Lebensläufe hinsichtlich definierter Auswahlkriterien analysiert werden. Rekrutierende können z. B. bei LinkedIn und XING anhand von Suchbegriffen potenziell geeignete Kandidaten/innen ausfindig machen. Die Suche ist jedoch nicht nur auf soziale Netzwerke begrenzt, letztendlich kann auch der unternehmenseigene Talentpool nach entsprechenden Kandidaten/innen durchsucht werden.

### 3. Vorauswahl

Beim KI-Tool CV-Parsing werden Informationen von Bewerbenden aus einem Lebenslauf systematisch herausgefiltert und in ein Bewerbermanagementsystem transferiert. Matching-Technologien ermöglichen dann eine Vorselektion der Bewerbenden auf Basis von Stellenanforderungen. Die strukturierte Aufbereitung von Lebensläufen ist eine wichtige Voraussetzung für ein automatisches Matching von Bewerbenden und Stellenanforderungen. Darüber hinaus kann auch analysiert werden, ob eventuell andere offene Stellen im Unternehmen zum Bewerbenden passen würden, auch wenn sich die Kandidaten/innen hierauf nicht explizit beworben haben und eventuell auch keinerlei Wissen über die diesbezüglichen offenen Stellen haben.

### 4. Vorauswahl-Gespräche

Eine erste Kommunikation mit Bewerbenden kann durch den Einsatz von Chatbots erfolgen. Bewerbende erhalten z. B. vorab Antworten auf Fragen, wodurch sich die Transparenz im Recruiting-Prozess verbessert. Es ist aber auch möglich, mit einem Chatbot ein automatisiertes Interview zu führen. Die Bewerbenden beantworten Fragen des Chatbots. Die entsprechenden Ant-

worten der Bewerbenden werden aufgezeichnet und analysiert. Die Rekrutierenden können neben den Antworten der Kandidaten/innen zudem eine Analyse von Merkmalen wie Sprache oder Reaktionsgeschwindigkeit enthalten.

Die finale Bewerbenden-Auswahl nehmen die Rekrutierenden vor. In diesem Prozessschritt im Rahmen des Recruitings ist es nicht vorgesehen, künstliche Intelligenz einzusetzen.

## 5. Onboarding

Das Onboarding als erweiterter Teil des Recruitings kann auch durch den Einsatz von Chatbots unterstützt werden. Hier steht die Informationsweitergabe zu fachlichen Inhalten im Mittelpunkt. Ein Chatbot kann auf übliche Fragen im Rahmen der Einarbeitung direkt antworten. Dem Wunsch nach zügiger Information und zur besseren Orientierung kann damit gut Rechnung getragen werden.

Beim Einsatz von KI im Recruiting sind rechtliche Vorgaben zu beachten – insbesondere im Hinblick auf die KI-Verordnung (AI Act). Beispielsweise müssen KI-generierte Inhalte unter bestimmten Voraussetzungen gekennzeichnet werden und Nutzer darüber informiert sein, wenn sie mit einer KI interagieren. Mehrere Anwendungen im Personalmanagement, hierzu zählen z. B. auch Verfahren zur Bewerberauswahl, gelten gemäß KI-Verordnung als Hochrisikoanwendungen und unterliegen dadurch zusätzlichen Anforderungen, z. B. im Hinblick auf die Qualitätskontrolle oder die Dokumentation. Der Einsatz entsprechender Systeme sollte daher stets in enger Abstimmung mit Juristen erfolgen. Zudem ist zu prüfen, ob die Anbieter einer KI-Lösung bereits Vorkehrungen zur rechtlichen Konformität getroffen haben.

Der Einsatz von KI im Recruiting hat unmittelbare Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Für Recruiting-Verantwortliche bedeutet dies häufig, eigene Kompetenzen im digitalen und KI-bezogenen Bereich auszubauen. Neue Technologien verändern Aufgabenprofile

und Rollen im Recruiting, wodurch sich auch die Anforderungen an HR-Verantwortliche verschieben. Der gezielte Aufbau zusätzlicher Kompetenzen ist daher eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von KI im Personalmanagement. Ergänzend sollte die Qualifizierung aller Mitarbeitenden schrittweise erfolgen. Dabei geht es nicht nur um technisches Know-how, sondern auch um den Abbau von Vorbehalten und Ängsten gegenüber KI.

## Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass KI die Führungskräfte und das Personalmanagement in einem umfassenden Spektrum an Aufgaben unterstützen kann. Diese reichen von administrativen Koordinations- und Kontrollaufgaben bis hin zur konkreten Entscheidungsunterstützung. Dies gilt primär für Aufgaben, die eine hohe Strukturierung und Regelmäßigkeit aufweisen.

Dies ermöglicht eine Effizienz- und Produktivitätssteigerung, bietet aber auch die Chance, zeitliche Kapazitäten in neue Aufgabenbereiche zu investieren, wie z. B. persönliche Betreuung oder strategische Aufgaben. KI kann Prozesse erleichtern und Entscheidungen vorbereiten – sie ersetzt jedoch nicht die Verantwortung, die bei Führungskräften und Personalverantwortlichen verbleibt.

Im Umkehrschluss bringt künstliche Intelligenz aber auch Herausforderungen mit sich: Die Möglichkeiten der Automatisierung beinhalten die Gefahr, dass menschliche Beziehungen im gesamten Prozess des HR-Managements aus dem Blick geraten und die Verantwortung vom Menschen auf KI-Systeme verlagert werden.

Daher muss darauf geachtet werden, dass trotz der vielfältigen technologischen Möglichkeiten die persönliche Interaktion weiterhin gepflegt wird. Das Thema ist daher nicht ohne Hürden, Mitarbeitende im Personalmanagement sollten es weiter im Blick haben.

### PROF. DR. WOLFGANG BOHLEN

lehrt an der AKAD University in Stuttgart HR- und Talentmanagement (MBA) sowie Personalmanagement (BA).



### PROF. DR. ANNETTE MILLER

ist Professorin für ABWL mit Schwerpunkt auf Künstliche Intelligenz und neue Geschäftsmodelle an der AKAD Hochschule Stuttgart.



# Skill- und Kompetenzmanagement in der VUKA-Welt

In ihrem neuesten Beitrag erläutern Dr. Jessica Röhner, Prof. Dr. Astrid Schütz und Melissa Schütz vom Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik sowie vom Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP) der Universität Bamberg, was Skill- und Kompetenzmanagement bedeutet, stellen ausgewählte Entwicklungen vor und gehen dabei auf Chancen und Herausforderungen ein.

Das Akronym VUKA beschreibt die moderne (Arbeits-)welt als volatil (also unbeständig), unsicher, komplex und ambig (also mehrdeutig). Diese Eigenschaften werden sich durch zunehmende Automatisierung, Digitalisierung, Globalisierung und andere Entwicklungen verstärken. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen nicht nur wichtig, die Skills und Kompetenzen im Unternehmen zu managen, sondern diese auch flexibel an neue Bedingungen zu adaptieren.

## Veränderte Relevanz von Skills und Kompetenzen durch den Einsatz künstlicher Intelligenz

Welche Skills und Kompetenzen relevant sind, hängt nicht nur von spezifischen Tätigkeiten ab, sondern unterliegt auch dem Wandel der Arbeitswelt. Ein aktuelles Beispiel für eine solche Veränderung ist die zunehmende Verbreitung künstlicher Intelligenz (KI). Einerseits gewinnen übergeordnete Kompetenzen und Soft Skills wie kritisches Denken, Problemlösefähigkeit und

analytische Urteilskraft, aber auch ethische Entscheidungsfindung an Bedeutung – insbesondere, um KI-generierte Ergebnisse zu bewerten. Zunehmend wichtig werden IT-bezogene Skills und Kompetenzen, sowohl zur Einschätzung der Relevanz von Schlüsseltechnologien, als auch zu deren Weiterentwicklung.

Andererseits verlieren Kompetenzen zur Durchführung standardisierter und repetitiver Aufgaben an Relevanz, sofern diese zunehmend von der KI übernommen werden. Ein Beispiel ist die automatisierte Bearbeitung der Anfragen von Kundschaft: Hier kann KI das Erfassen und Weiterleiten eingehender Nachrichten an zuständige Fachabteilungen übernehmen.

## Aktuelle Entwicklungen im Skill- und Kompetenzmanagement

### Learning Analytics

Der Learning-Analytics-Ansatz beschreibt Datensammlung und -auswertung (z. B. von Lernfort-



schritt oder Verhalten Lernender) zur Verbesserung von Lernprozessen und -ergebnissen. Im Skill- und Kompetenzmanagement kann Learning Analytics bspw. genutzt werden, um informelle Lernprozesse im Arbeitskontext messbar zu machen und gezieltere Rückmeldungen, Empfehlungen oder Entwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen oder um selbstgesteuertes Lernen in Unternehmen zu unterstützen. Die Forschung zur Wirksamkeit von Learning Analytics bezieht sich derzeit hauptsächlich auf den Hochschulkontext, weniger auf den Arbeitskontext. Verbesserungen scheinen sich insbesondere im Bereich der Lernunterstützung zu zeigen. Gleichzeitig ist es wichtig, zu betonen, dass das volle Potenzial des Ansatzes noch nicht ausreichend untersucht ist.

### HR Analytics

Eine aktuelle Entwicklung im Kompetenzmanagement ist der sogenannte HR-Analytics-Ansatz, oft auch als People Analytics bezeichnet. Dabei handelt es sich um die systematische Analyse und Verknüpfung von HR-Daten mit Informationen aus anderen Unternehmensbereichen. Ziele sind die Identifizierung von Erfolgsfaktoren und die Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit. Im Gegensatz zum herkömmlichen Reporting oder HR-Controlling unterstützt HR Analytics strategische Entscheidungen durch datengestützte Prognosen. Typische Fragestellungen sind Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte, Ursachen für hohe Krankenstände oder Fluktuation sowie der Grad der Vernetzung zwischen Unternehmensbereichen.

### Big HR Data

Big HR Data sind Daten aus der Personalwirtschaft, die bspw. aus folgenden Quellen stammen: HR-Systeme (z. B. für Zeitwirtschaft), E-Akten und E-Portfolios (in denen u. a. Zeugnisse abgelegt sind), Systemlogdaten (Daten zur Nutzung von HR-Systemen), Webcontent (z. B. aus beruflichen sozialen Netzwerken), Open Data öffentlicher und privater Institutionen (z. T. auch HR-ferne Daten), generelle Unternehmensdaten (z. B. aus der Produktion).

Betrachtet man verfügbare Datenquellen im HR-Bereich unter den Kriterien von Big Data – Umfang, Varietät und Geschwindigkeit – zeigt sich, dass derzeit nur wenige Unternehmen Big HR Data nutzen. Häufig wird mindestens eines der Kriterien nicht erfüllt, v. a. der Umfang der Daten ist kaum auf dem Niveau von Big Data. Erweiterungen dieser Daten sind durch den Einsatz von Sensoren und Wearables im Arbeitskontext möglich. Anwendungsbereiche reichen von der Erfas-

sung aktueller Personalbedarfe bis zur Messung physischer Aktivität der Mitarbeitenden.

Die Nutzung solcher Daten basiert auf maschinellem Lernen. Zunächst wird ein Datenset nach Mustern durchsucht, um Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen zu „lernen“ und Algorithmen zu entwickeln. Anschließend erfolgt die Anwendung auf Datensets für Vorhersagen. So lassen sich etwa frühzeitig Prognosen im Hin-

## Definition relevanter Begriffe

### Skills

Skills bezeichnen erworbene Fertigkeiten, die aus kognitiven, physischen oder psychomotorischen Komponenten bestehen (z. B. Bedienung bestimmter Maschinen).

### Kompetenzen

Kompetenzen beinhalten neben Skills auch grundlegende Fähigkeiten und Wissen zur erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen. So umfasst kommunikative Kompetenz bspw. nicht nur das Wissen über eine Sprache, sondern auch die Fähigkeit, diese effektiv einzusetzen, um mit anderen Personen erfolgreich zu interagieren (z. B. bei der Teamarbeit).

### Die Messung von Skills und Kompetenzen

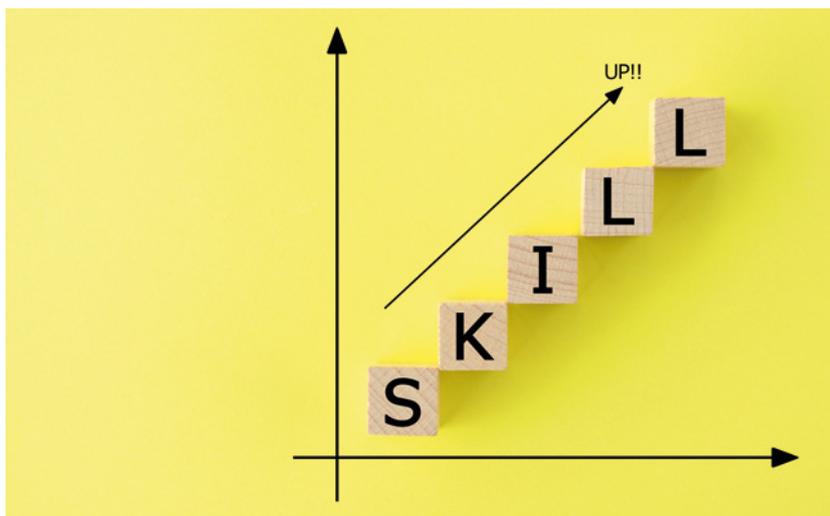
Die Messung von Skills und Kompetenzen erfolgt bspw. über Befragung (z. B. Fragebögen) oder Beobachtung im natürlichen oder künstlichen Setting (z. B. Arbeitsplatz, Assessment-Center). Dabei sind Selbst- (durch die zu beurteilende Person) und Fremdeinschätzungen (z. B. durch die Führungskraft) relevant. Durch Messung und Kontrastierung mit Anforderungsprofilen (vgl. DIN 33430) kann festgestellt werden, welche Skills und / oder Kompetenzen bei Einzelnen bzw. im Unternehmen vorhanden sind und welche ausgebaut werden sollten. Der Ausbau kann durch Weiterbildung der Mitarbeitenden oder gezielte Neueinstellungen realisiert werden.

### Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle beschreiben notwendige Kompetenzen. Sie werden aus Anforderungsanalysen unter Berücksichtigung der Organisationsstrategie abgeleitet. Auf ihrer Basis können HR-Instrumente (z. B. Auswahlverfahren, Trainings) entwickelt und implementiert werden.

### Skill- und Kompetenzmanagement

Skill- und Kompetenzmanagement beschreibt den systematischen Umgang mit den Skills und Kompetenzen von Mitarbeitenden. Es ist Teil des HR-Managements und beinhaltet den Aufbau strategisch relevanter Kompetenzen. Skill- und Kompetenzmanagement kann bspw. im Rahmen von Personalmarketing, -auswahl oder -entwicklung angewendet werden. Um den Nutzen des Skill- und Kompetenzmanagements zu erhöhen, nutzen Unternehmen i. d. R. IT- und KI-Unterstützung. So sind Soll-Ist-Abgleiche relativ einfach möglich. Ein konkretes Anwendungsbeispiel ist der Einsatz von Self-Assessment-Verfahren im Rahmen von Auswahlprozessen: Hier können Interessierte ihr Profil selbst mit der zu besetzenden Stelle abgleichen.



blick auf erwartete Fluktuation oder demografische Veränderungen durch Berentungen entwickeln.

### Potenzielle Chancen und Hürden des Skill- und Kompetenzmanagements

#### Potenzielle Chancen

Potenzielle Chancen des Skill- und Kompetenzmanagements zeigen sich sowohl auf individueller Ebene (bei Mitarbeitenden) als auch auf Unternehmensebene. Für Mitarbeitende unterstützt es die Auseinandersetzung mit dem eigenen beruflichen Werdegang. So können sie eigene Skills und Kompetenzen identifizieren, bewerten und gezielt weiterentwickeln. Vorteile für Unternehmen zeigt eine Meta-Analyse (eine Analyse, die die Ergebnisse verschiedener Studien auswertet) auf: Auf Basis von 66 analysierten Studien weist sie auf einen kleinen positiven Zusammenhang zwischen Kompetenzen der Mitarbeitenden und Leistung von Unternehmen hin.

Wenn ein Kompetenzmodell von Mitarbeitenden als fair, strategisch sinnvoll und persönlich relevant empfunden wird, zeigen sich kleine bis mittlere positive Zusammenhänge mit der Fähigkeit, sich kontinuierlich an neue Anforderungen anzupassen. Zudem ergeben sich kleine bis mittlere positive Zusammenhänge zu erhöhter Kooperationsbereitschaft und der Bereitschaft zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben. Auch Berichte von Führungskräften verweisen in solchen Fällen auf höheren Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden.

Wird das Skill- und Kompetenzmanagementsystem in vorhandene HR-Systeme integriert, kann das zum Abbau administrativer Hürden beitragen. So können Führungskräfte ihre Einschätzung zu den Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden bspw. direkt im System erfassen. Mitarbeitende ergänzen

ihre Selbsteinschätzung und erfolgreich absolvierte Weiterbildungen. Diese Daten lassen sich im HR-Management ohne den zusätzlichen Aufwand der Zusammenführung auswerten.

Insgesamt stärkt ein in vorhandene Systeme integriertes Skill- und Kompetenzmanagementsystem die Rolle des HR-Managements als strategischer Partner im Unternehmen, u. a. indem es unterschiedliche HR-Bereiche und die Fülle verfügbarer Informationen verknüpft. Durch Auswertung vorhandener Skills und Kompetenzen können Unternehmen mit Blick auf strategische Personalentscheidungen gewinnen (z. B. durch datengestützte Laufbahnplanung oder Neueinstellung). Insbesondere durch maschinelles Lernen und kontinuierliche Datenanalyse können Zusammenhänge festgestellt werden, die bislang unentdeckt geblieben sind.

#### Potenzielle Hürden

Potenzielle Hürden sind allerdings zu beachten: Die Einführung eines Skill- und Kompetenzmanagementsystems kann auf Skepsis bei Mitarbeitenden stoßen. Häufig bestehen Bedenken, etwa hinsichtlich der Nutzung und Speicherung persönlicher Daten, oder Befürchtungen, dass Daten durch ein Datenleak öffentlich werden könnten. Ist nicht klar, wer Zugriff auf die Daten hat, wozu diese verwendet und wie sie geschützt werden, kann der Eindruck entstehen, das System diene der Kontrolle und nicht der individuellen Förderung. Klare Kommunikation über Ziele und Vorteile des Systems ist daher unerlässlich, um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Wahl der richtigen Software. Ist diese zu komplex oder ihr Nutzen für die Mitarbeitenden nicht ersichtlich, wird sie häufig nicht wie vorgesehen angewendet. Darüber hinaus haben Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung des Skill- und Kompetenzmanagements. Sie sind nicht nur für die aktive Unterstützung des Systems verantwortlich, sondern auch für die Begleitung der Mitarbeitenden bei der Identifikation und Weiterentwicklung ihrer Skills und Kompetenzen.

Eine bedeutsame Hürde für Unternehmen ist der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, der mit dem Aufbau eines Skill- und Kompetenzmanagements sowie des dazugehörigen Systems verbunden ist. Zudem stoßen in der heutigen VUKA-Welt starre Skill- und Kompetenzmanagementsysteme an ihre Grenzen. Um dem entgegenzuwirken, ist agiles Vorgehen bei der Systemeinführung von Vorteil. So ist es möglich, auf unvorhergesehene Veränderungen zu reagieren, schnelle Entschei-

dungen zu treffen und letztlich die Zufriedenheit der Nutzenden zu steigern. Methoden wie Scrum können helfen, da sie Flexibilität und kontinuierliche Anpassungen während der Entwicklung und Einführung des Systems ermöglichen.

Der Einsatz von HR Analytics, Big HR Data sowie KI im Rahmen von Learning Analytics sind mit besonderen Herausforderungen verbunden. Ein wesentlicher Aspekt ist die Schaffung von Rechtssicherheit. Meist werden dabei personenbezogene Daten gesammelt und ausgewertet, gleichzeitig widerspricht die Sammlung von Big Data-Grundsätzen des Datenschutzes wie dem der Datensparsamkeit. Zudem besteht die Gefahr zufälliger (und damit irrelevanter) Zusammenhänge, die bei unkritischer Übernahme zu Fehlentscheidungen führen können. Ein weiterer Punkt ist die Akzeptanz, v. a. durch Mitarbeitende. Oft bestehen Bedenken, dass Daten für die engmaschige Überwachung von Mitarbeitenden missbraucht oder durch ein Datenleak öffentlich werden könnten. Hier sind angemessene Aufklärung und ausreichende Sicherheitsmaßnahmen wichtige Schritte, bevor die Systeme zur Anwendung kommen.

## Fazit

Gutes Skill- und Kompetenzmanagement erfordert strategische Verankerung und kontinuierliche Anpassung an sich wandelnde Anforderungen. Die zunehmende Verbreitung von KI verändert die Bedeutung bestimmter Skills und Kompetenzen. Manche Fähigkeiten wie analytisches Denken oder technologiebezogene Fähigkeiten können bedeutsamer werden, andere an Relevanz verlieren.

Digitale Lösungen wie Learning Analytics oder HR Analytics ermöglichen personalisierte Rückmeldungen, datengestützte Prognosen und adaptive Lernprozesse. Dabei ist ein verantwortungsvoller Umgang mit sensiblen Daten und die Akzeptanz durch Mitarbeitende entscheidend. Insgesamt kann integriertes und technologiegestütztes Skill- und Kompetenzmanagement wesentlich dazu beitragen, strategische Ziele zu erreichen und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

## Literatur

- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research

- agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123301.
- Milanez, A. (2023). The impact of AI on the workplace: Evidence from OECD case studies of AI implementation (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 289; OECD Social, Employment and Migration Working Papers, Vol. 289).
- Redmond, E. (2013). Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes. *Human Resource Management*, 52(5), 771–792.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2023). *Psychology of Communication* (1st English ed.). Springer Nature Switzerland AG.
- Schütz, A., Bößneck, A., Bartholdt, L., Rottloff, K., & Müller, A. (2009). Planung, Erprobung und Implementierung eines Online-Self-Assessments für Informatik an der Technischen Universität Chemnitz. In G. Rudinger (Ed.), *Self-Assessment zur Studienfachwahl an Hochschulen* (pp. 123–137). V&R unipress.
- Schütz, A., Köppe, C., & Andresen, M. (2020). Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten: Theorie und Praxis für den Umgang mit Mitarbeitenden (1. Auflage 2020). Hogrefe AG.
- Schütz, A., & Werth, L. (Hrsg.). (2007). *Soft Skills im Führungskontext. Themenheft Wirtschaftspsychologie*. Lengerich: Pabst.
- Strohmeier, S. (2017). Big HR Data – Konzept zwischen Akzeptanz und Ablehnung. In W. Jochmann, I. Böckenholt, & S. Diestel (Eds.), *HR-Exzellenz* (pp. 339–355). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Waclawek, T., Fiedler, A., Schütz, M., & Schütz, A. (2024). Crowdfunding technology within the Smart City context: Understanding, trust, and acceptance. *Frontiers in Psychology*, 15, 1423837.
- Viberg, O., Hatakka, M., Bälter, O., & Mavroudi, A. (2018). The current landscape of learning analytics in higher education. *Computers in Human Behavior*, 89, 98–110.

### MELISSA SCHÜTZ,

wiss. Mitarbeiterin, Lehrstuhl f. Persönlichkeitspsychologie und Psycholog. Diagnostik (KAP),  
E-Mail: melissa.schuetz@uni-bamberg.de



### DR. HABIL.

### JESSICA RÖHNER,

wiss. Mitarbeiterin, Lehrstuhl f. Persönlichkeitspsychologie und Psycholog. Diagnostik (KAP),  
E-Mail: jessica.roehner@uni-bamberg.de



### PROF. DR.

### ASTRID SCHÜTZ,

Inhaberin des Lehrstuhls f. Persönlichkeitspsychologie und Psycholog. Diagnostik (KAP),  
E-Mail: astrid.schuetz@uni-bamberg.de



# Faking Ourselves to Death: Das KI-Wettrüsten im Recruiting

**Künstliche Intelligenz (KI) ist für HR-Verantwortliche ein zweischneidiges Schwert: Ersetzen Algorithmen künftig Erfahrung und Bauchgefühl bei der Selektion von Talenten? Und wie lässt sich verhindern, dass Bewerberinnen und Bewerber selbst in die KI-Trickkiste greifen? Ein Wettrüsten mit Folgen. Über den Fluch und Segen des KI-Recruitings.**

KI hat mittlerweile im Personalmanagement Einzug gehalten: Von automatisierten Lebenslauf-Scans bis hin zu Chatbots, die Bewerbungsgespräche vorselektieren. Gleichzeitig bedienen sich auch immer mehr Stellensuchende der Technologie, um ihre Bewerbungsunterlagen zu verfassen. Das Resultat? Ein digitales Wettrüsten, das eine Flut generischer Bewerbungen nach sich zieht, worauf von Unternehmen mit immer ausgefeilteren automatisierten Filtersystemen gesteuert wird.

Trotz aller Automatisierung stellt sich die Frage, welche menschlichen Qualitäten unter diesen Bedingungen besonders wichtig bleiben (oder gar an Bedeutung gewinnen), weil Algorithmen sie (noch) nicht verlässlich beurteilen können. Eigenschaften wie Soft Skills, Werteorientierung und Cultural Fit, persönliche Authentizität sowie der Eindruck im Gespräch bleiben für Personalentscheider weiterhin Schlüsselfaktoren bei der Bewerberauswahl.

## Effizienzsteigerung durch KI im Recruiting

Im Zeitalter des Fachkräftemangels greifen Unternehmen immer häufiger auf KI-gestützte Tools zurück. Von deren Einsatz erhoffen sie sich vor allem eines: gesteigerte Objektivität und Effizienz im Auswahlprozess. Schließlich bleibt der alte Spruch „Zeit ist Geld“ relevant. Den Prozess von der Sichtung bis zur Auswahl zu beschleunigen, kann enorme Vorteile bringen – 1.000 Bewerberinnen und Bewerber zu einem persönlichen Assessment einzuladen, wäre weder praktikabel noch wirtschaftlich sinnvoll. Dank KI lassen sich hingegen große Mengen an Bewerbungen innerhalb von Sekundenbruchteilen sichten und auf eine überschaubare Anzahl qualifizierter Kandidaten reduzieren.

Die automatisierte Vorselektion eingehender Bewerbungen erfolgt dabei oft durch das Durchforsten der Unterlagen nach passenden Stichworten (Keywords). Anhand dieser Treffer zieht die Software Rückschlüsse auf die Qualifikation der jeweiligen Person – vollautomatisch. Grundsätzlich sind solche Systeme nichts Neues: Unter dem Begriff CV-Parsing (oder Resume Parsing) bieten diverse Softwareanbieter seit Jahren Dienste an, um anhand von Schlüsselbegriffen die Eignung von Bewerbenden einzuschätzen. Wer sich in der Vergangenheit bei einem großen Unternehmen oder einer amerikanischen Universität beworben hat, wusste, dass die Bewerbungsunterlagen möglicherweise auch von einer Maschine geprüft werden. Tauchten im Lebenslauf oder Anschreiben bestimmte Schlagwörter oder Buzzwords auf, wurden Kandidatinnen und Kandidaten basierend darauf vorselektiert.

## KI-generierte Bewerbungen: Ein digitales Wettrüsten

Doch wer ist nun der bessere Recruiter: Mensch oder Maschine? Die neuen KI-Werkzeuge entwickeln sich rasant weiter. Spätestens seit der Ver-



*Anschreiben und Lebensläufe werden oftmals nicht mehr selbst, sondern mithilfe von ChatGPT, Google Bard und Co erstellt.*

öffentlichung von ChatGPT im November 2022 ist KI in aller Munde. ChatGPT ist mehr als nur ein schlauer Chat-Roboter – es handelt sich um ein neuronales, lernfähiges Netzwerk. Was nach Science-Fiction klingt, ist heute bereits Realität: KI-Anwendungen nutzen Algorithmen, die der Funktionsweise des menschlichen Gehirns nachempfunden sind.

So reiht ChatGPT nicht einfach Wörter basierend auf Wahrscheinlichkeiten aneinander, sondern kann aus riesigen Datenmengen lernen und Aufgaben erfüllen, ohne dafür explizit programmiert zu sein. In der Forschung spricht man bei solchen Modellen von Large Language Models (LLM), ein Teilgebiet des Machine Learning, das Computern ermöglicht, Muster in Daten zu erkennen und darauf basierend Entscheidungen zu treffen oder Vorhersagen zu machen.

Was einst mit einfacher Stichwortübereinstimmung in klassischen Applicant Tracking Systems (ATS) begann, wird heute immer intelligenter, schneller und präziser. Schon seit Jahren setzen Bewerbungsmanagement-Softwares und E-Recruiting-Tools wie SAP SuccessFactors, Prescreen oder Workday auf automatisierte Vorauswahlprozesse – etwa durch CV-Parsing, regelbasierte Filter oder Matching-Algorithmen. Mit dem Einzug von KI-Technologien verändern sich diese Systeme grundlegend: Statt nur zu sortieren, analysieren sie nun Zusammenhänge, kontextuelle Passung und Potenzial. Damit erhalten auch kleinere Unternehmen Zugang zu mächtigen Werkzeugen zur automatisierten Einschätzung von Kandidaten. Für manche HR-Professionals gleicht das einer Horrorvision: Würden Talente früher mit Erfahrung und Bauchgefühl ausgewählt, übernimmt diesen Job nun eine Software – schneller und effizienter, als es ein Mensch je könnte.

Das Problem: Auch die Bewerberseite weiß um diese Entwicklung. Anschreiben und Lebensläufe werden heute oft nicht mehr selbst formuliert, sondern mithilfe von ChatGPT, DeepSeek & Co. erstellt. Auf diese Weise entstehen KI-optimierte Bewerbungen, die fast zu gut sind, um wahr zu sein. Die Folge ist ein digitales Wettrüsten: Immer mehr Unternehmen verfassen sogar ihre Stellenausschreibungen mit KI-Unterstützung, während Bewerberinnen und Bewerber ihre Unterlagen gezielt für die Algorithmen optimieren.

Der US-amerikanische Medienwissenschaftler Neil Postman warnte bereits 1985 in seinem Buch „Amusing Ourselves to Death“ davor, dass unsere Gesellschaft auf ein Zero-Trust-Zeitalter zusteu-

ert, in dem scheinbare Fakten ständig hinterfragt werden müssen. Er schrieb dazu treffend:

*„Was Orwell fürchtete, waren diejenigen, die Bücher verbieten würden. Was Huxley befürchtete, war, dass es keinen Grund geben würde, ein Buch zu verbieten, denn es würde niemanden geben, der eines lesen wollte.“ –*

Neil Postman (1985)

Fast vier Jahrzehnte später, im Zeitalter von KI, ist Postmans Warnung aktueller denn je. Wer von den Bewerbenden ist wirklich authentisch? Welche Kandidatin hat ihren Lebenslauf möglicherweise mit KI aufpoliert? Und bewirbt sich überhaupt ein real existierender Mensch auf die Position – oder nur noch ein perfekt generiertes Profil? In diesem Wettrüsten kann selbst die modernste KI nur bedingt weiterhelfen, denn am Ende bleiben Zweifel: Man bewegt sich auf einem schmalen Grat zwischen Buzzwords und generischem Wirrwarr. Nicht alles, was Gold ist, glänzt.

### „Schlachtfeld der Buzzwords“

Ein nahezu technologischer Teufelskreis ergibt sich, wenn Stellenausschreibungen per KI generiert werden und Bewerberinnen und Bewerber das Verfassen ihrer Bewerbungsunterlagen ebenfalls an die KI auslagern. Basierend auf einer KI-erstellten Stellenanzeige werden Lebenslauf und Anschreiben generiert, die mit den spezifischen Schlüsselbegriffen aus der Ausschreibung gespickt sind, um die Filteralgorithmen zu bedienen.

Wir befinden uns dann in einem wahren „Schlachtfeld der Buzzwords“: Bewerbende formulieren ihre Unterlagen nicht mehr für ein menschliches Gegenüber, sondern für Maschinen. Relevante Keywords werden strategisch für die „künstliche Personaler“ platziert, um die Chancen auf eine Einladung zum Vorstellungsgespräch zu steigern. Frei nach Postman könnte man sagen: „Faking Ourselves to Death“ – wir fälschen uns selbst zu Tode, indem beide Seiten nur noch versuchen, den jeweils anderen Algorithmus auszutricksen.

### Menschliche Faktoren bleiben entscheidend

Gerade weil Algorithmen nicht alles messen können, rücken menschliche Qualitäten wieder in den Vordergrund. Zwischen digitalen Bewerbungen und automatisierten Vorselektionen entscheiden letztlich oft die Feinheiten, die nur im persönlichen Kontakt erfasst werden können:

- **Soft Skills und Werteorientierung:** Fähigkeiten wie Kommunikationsstärke, Empathie, Teamfähigkeit oder Führungsqualitäten sowie persönliche Werte und Motivation sind für den Erfolg in einer Position essenziell. Diese weichen Faktoren lassen sich durch kein Schlagwort vollständig erfassen und benötigen menschliche Einschätzung.
- **Cultural Fit:** Algorithmen können Qualifikationen abgleichen – aber ob eine Person wirklich zur Kultur und den gelebten Werten einer Organisation passt, zeigt sich meist erst im persönlichen Gespräch. Der Cultural Fit bleibt ein menschlich geprägter Faktor, der sich nicht automatisieren lässt.  
Um diesen Aspekt gezielter zu erfassen, empfiehlt es sich, Werte nicht nur implizit voraussetzen, sondern explizit anzusprechen. Ein bewährter Ansatz ist der Einsatz eines Wertes-Rasters: Recruiterinnen und Recruiter können gezielt nach einem konkreten Beispiel aus dem Alltag der Bewerberin oder des Bewerbers fragen.
- **Authentizität:** In Zeiten von KI-Vorlagen sticht echte Persönlichkeit umso mehr hervor. Ein authentischer Auftritt – sei es in Anschreiben, Lebenslauf oder im Interview – kann den Unterschied machen. Personalverantwortliche achten daher verstärkt auf ehrliche, individuelle Präsentation statt bloß perfekt polierter, generischer Formulierungen.
- **Persönlicher Eindruck:** Am Ende zählt der Eindruck, den ein Mensch im direkten Austausch hinterlässt. Körpersprache, spontane Reaktionen, Ausstrahlung – all das sind Faktoren, die kein Algorithmus bewerten kann. Sie gewinnen an Gewicht, wenn Unterlagen und Fakten allein weniger aussagekräftig geworden sind.

## Wie können sich Bewerbende heute noch abheben?

Im Zeitalter generischer KI-Bewerbungen stellt sich zunehmend die Frage: Was zählt noch, wenn alles gleich klingt? Einwandfreie Rechtschreibung, stilistische Gewandtheit und strukturierte Anschreiben sind längst keine verlässlichen Unterscheidungsmerkmale im Bewerbungsprozess mehr. Was früher Ausdruck von Sorgfalt, Motivation und Sprachgefühl war, ist heute oft nur noch ein Indikator dafür, ob jemand die richtigen Tools kennt oder sich die Pro-Version von ChatGPT leisten kann.

Wenn also Bewerbungen immer ähnlicher werden, suchen Recruiter:innen nach neuen (oder alten) Signalen der Vertrauenswürdigkeit und Qualität. In diesem Zusammenhang könnten klassische Prestige-Indikatoren wie Hochschulabschluss, Arbeitgebermarke oder berufliche Stationen bei namhaften Unternehmen an Relevanz gewinnen. Ein Diplom von der HSG, ETH oder Stanford wirkt dabei wie ein verlässlicher Anker im digitalen Bewerbungsstapel, genauso wie eine Station bei Google, McKinsey oder Novartis. Solche Marken erzeugen Vertrautheit, stehen für geprüfte Standards und bieten eine Heuristik zur Entscheidungserleichterung – insbesondere dann, wenn HR-Abteilungen mit Hunderten Bewerbungen konfrontiert sind.

Diese Tendenz zur Markenorientierung ist dabei kein Zufall, sondern folgt einem psychologischen Grundprinzip: In Situationen der Überforderung oder Unsicherheit greift der Mensch instinktiv zu dem, was ihm bekannt vorkommt. Marken wirken stabilisierend, schaffen Orientierung und bieten, bewusst oder unbewusst, eine Entscheidungsabkürzung. Was wir aus dem Konsumverhalten kennen (z. B. im Supermarkt), zeigt sich auch im Recruiting.

Doch diese scheinbar pragmatische Auswahlstrategie hat ihren Preis: Sie kann auch bestehende institutionelle Ungleichgewichte verstärken. Bewerber, die nicht an einer renommierten Hochschule studiert haben oder deren Karriereweg abseits großer Namen verläuft, werden systematisch benachteiligt, unabhängig von ihren tatsächlichen Kompetenzen. Das ist eine Gefahr für das KMU-Land Schweiz, wo es gang und gäbe ist, nicht von einem Großunternehmen zu kommen. Gerade deshalb gilt: Wer die Möglichkeiten der KI nutzt, sollte ihre blinden Flecken nicht reproduzieren – sondern sie durch bewusste menschliche Reflexion ausgleichen.



## Risiken: Bias und rechtliche Grenzen der KI-Auswahl

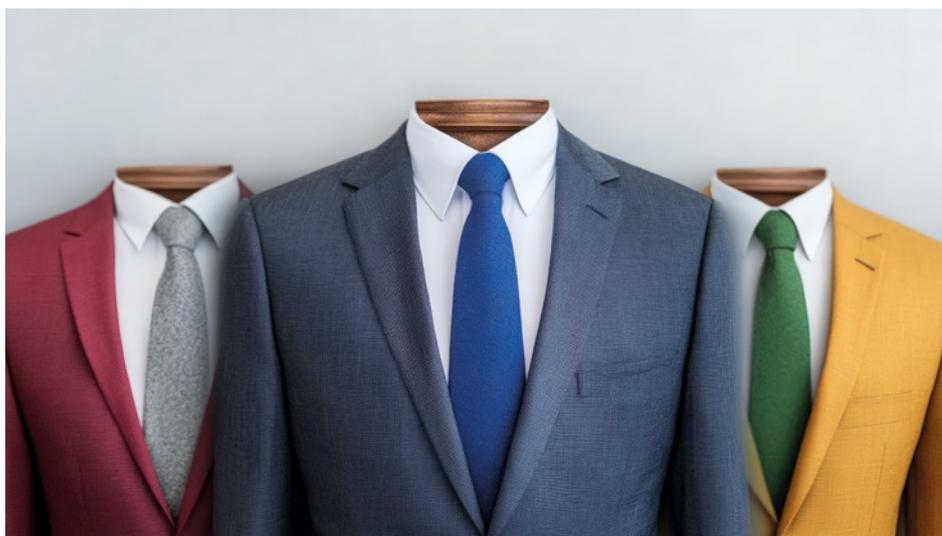
Trotz aller Vorteile von KI im Recruiting dürfen die potenziellen Nachteile nicht übersehen werden. Unternehmen werden durch den KI-Einsatz zwar effizienter selektieren können, aber sie werden sich auch mit rechtlichen und ethischen Stolpersteinen konfrontiert sehen. So ist es möglich – ja sogar wahrscheinlich –, dass ein KI-System bestimmte Bewerbergruppen aufgrund bestimmter Eigenschaften unbeabsichtigt systematisch benachteiligt und automatisch ausschließt. Zwar bemühen sich Softwareanbieter, diskriminierende Muster in den Algorithmen zu vermeiden, doch ausgeschlossen ist eine Verzerrung (Bias) nie. HR-Professionals sollten sich dieser Problematik bewusst sein und ihre Systeme regelmäßig auf solche Effekte testen.

Auch in Deutschland und der Europäischen Union gelten klare Grenzen für den Einsatz von KI im Recruiting. Artikel 22 der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) legt fest, dass Personen grundsätzlich nicht einer ausschließlich automatisierten Entscheidung unterworfen werden dürfen, wenn diese rechtliche Folgen hat oder sie erheblich beeinträchtigt. Genau das trifft im Recruiting oft zu, u. a. etwa bei der automatisierten Ablehnung einer Bewerbung.

Die DS-GVO verlangt, dass Bewerben über automatisierte Entscheidungsprozesse informiert werden. Automatisierte Entscheidungen mit rechtlicher Wirkung sind gemäß Art. 22 DS-GVO nur unter engen Voraussetzungen zulässig. Im Beschäftigungskontext regelt § 26 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ergänzend, wann personenbezogene Daten verarbeitet werden dürfen. Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass Diskriminierung vermieden wird und Bewerben ihre Rechte effektiv wahrnehmen können.

## Fazit: Balance zwischen Effizienz und Fairness

Die Anwendung von KI im Personalmanagement hat zweifellos das Potenzial, die Effizienz von



*Gesichtslose Bewerben oder kopfloses HR-Management? KI-generiertes Bild in Anlehnung an „Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business“ von Neil Postman (1985), 208 Seiten, Taschenbuch, CHF 19,90, Penguin Books, ISBN 978-0143036531.*

Rekrutierungsprozessen revolutionär zu steigern. Jedoch hängt der erfolgreiche KI-Einsatz stark von der Qualität und Fairness der zugrunde liegenden Prozesse ab. KI-Systeme können bestehende Vorurteile in Daten reproduzieren oder sogar verstärken, wenn die Daten verzerrt sind. Talentmanagerinnen und Talentmanager stehen somit vor der Herausforderung, bei aller Begeisterung für die neuen Möglichkeiten stets Effektivität und ethische Standards in den Vordergrund zu stellen.

Letztlich zeigt sich: Mensch und Maschine sollten im Recruiting keine Gegner sein, sondern sich sinnvoll ergänzen. KI kann Routineaufgaben beschleunigen und objektivieren – die finale Entscheidung jedoch bleibt eine People Business. Die Kunst wird darin bestehen, die Vorteile der Automatisierung zu nutzen, ohne den menschlichen Faktor aus den Augen zu verlieren. Nur so lässt sich das Beste aus beiden Welten vereinen: effiziente Prozesse und eine fundierte, faire Personalentscheidung.

### DR. OEC. HSG KATHRIN NEUMÜLLER

ist Co-Geschäftsführerin beim Schweizer Marktforschungsinstitut ValueQuest, Expertin und Autorin, E-Mail: [neumueller@valuequest.ch](mailto:neumueller@valuequest.ch).



### THOMAS BIGLIEL

ist Geschäftsführer und Digitalisierungsexperte. Er gründete und leitete mehrere Start-ups, ist Träger des Grimme Online Awards und Fachbuchautor. E-Mail: [thomas.bigliel@uni.li](mailto:thomas.bigliel@uni.li)



# Geld gut optimiert, ist halb nicht-ausgegeben

Hannes managt, ist eine Geschichten-Serie mit feinsinniger Satire aus den und über die Management-Etagen.

Nach Jahren von diversesten Optimierungsprozessen steht man wieder vor neuen Herausforderungen. Alles, was man gekürzt, halbiert, ausgelagert und „optimiert“ hat, hat man erledigt. Hannes reflektiert, dass das anspruchsvolle Jahre waren. Als Credo wurde plakatiert: „Da müssen wir durch – dafür gibt's nachher gute Zeiten.“ Heißt: Jetzt auf die Zähne beißen, alles auswinden, was es auszuwinden gibt und anschließend sich wieder dem Tagesgeschäft widmen.“



Hannes hat sich auf diesen Moment gefreut, dass die Geschäftsleitungssitzungen sich wieder ums Kerngeschäft drehen und nicht mehr nur die fragende Aufforderung gestellt wird: „Wo kann man noch etwas an einer Kostenschraube drehen?“

## Die Optimierung und Globalisierung des Auszahlprozesses

Froh gelaunt nimmt Hannes Platz im Gremium. Verdächtig wirkt aber, dass der Finanzchef vor Beginn der Sitzung schon da ist und versucht, seinen Laptop via ClickShare mit dem großen Screen zu verbinden. Dass permanent irgendwelche Anleitungen wie ClickShare verbunden werden sollen, anstatt eines Bilds angezeigt werden, beginnt an den Nerven des CFO zu zerren. Aber Hannes, als Mann der Tat, holt aus einer verstaubten Schublade ein noch verstaubteres HDMI-Kabel hervor, verbindet und schon erscheint „source found“ und dann die Begrüßungsfolie.

Der Inhalt der Folie aber lässt wenig Gutes vermuten: „Optimierung und Globalisierung des Auszahlprozesses.“ Bei „Optimierung“ läuten bei Hannes die Alarmglocken und er hegt den Verdacht, dass seine Ideen für neue Produkte in der Diskussion wieder hinten anstehen müssen. Und so kam es.

Das Meeting startet mit einer kurzen Einleitung des CEOs, bei dem der unerschütterliche Glaube an die Optimierung als Spoiler zum Thema platziert wurde. Mit: „Wir haben eruiert und evaluiert“, kommt der Gralshüter der Schatzkammer auf den Punkt. Die Auszahlprozesse sind zu teuer. Zumal es hier um Geld geht, auf das andere Anspruch haben, mit dem wir aber in diesem Moment ja nur Rechnungen begleichen. Sprich: Lohnzahlungen, Kauf von Maschinen, Dienstleistungen, Rückvergütungen im Rahmen von Garantieansprüchen usw.

Hier liegt noch Optimierungspotenzial. Denn Geld, das man ausgeben muss, sollte man am besten einfach nicht ausgeben – oder zumindest später. Dann hat man's länger. Ganz einfache betriebswirtschaftliche Zusammenhänge.

## Den Geldfluss optimieren

Daher ist entschieden worden, dass man den ganzen Auszahlprozess nach Indien auslagert. Dort arbeiten sie ja nicht nur günstiger, man kann auch nicht, wenn die Überweisung nicht eintrifft, einfach ins Büro trampeln und ein: „Wo bleibt das Geld?“, kommunikativ auf den Tisch knallen. Der Pilotbetrieb hat außerdem gezeigt, dass auch E-Mails nicht oder kaum beantwortet werden oder zumindest mit dreiwöchiger Verspätung. Das alles schafft wiederum Raum, um mit dem Geld etwas Sinnvolleres anzufangen, als es auszugeben.

Dazu kommt, dass der Prozess vorsieht, dass an Feiertagen in Indien nicht gearbeitet wird und an einem Feiertag in Europa das Geld auch nicht überwiesen wird. Ist ja logisch. An Feiertagen braucht niemand das Geld einer bezahlten Maschine.

Also konstatiert man, dass z. B. konkret im April an Tagen wie Mahavir Jayanti, Pessach-Beginn,

Vaisakhi, Mesadi, Ambeddkar aufgrund indischer Feiertage sowie am Montag nach Palmsonntag, am Karfreitag, am Ostermontag und am 1. Mai aufgrund europäischer Feiertage keine Überweisungen laufen werden. Selbstverständlich liegt der Dienst ab Freitagmittag generell brach. Und an den Montagen wird nirgendwo Geld ausgegeben, schließlich sitzen dann alle in Meetings, um z. B. über optimierende Auslagerungsprozesse zu befinden ...

### STEFAN HÄSELI,

Keynote-Speaker,  
Kommunikationstrainer  
und Kabarettist,  
E-Mail: stefan.haeseli@  
stefanhaeseli.ch,  
stefan-haeseli.com



# bAV-Verwaltung und Entgeltabrechnung



## Entgelt und Rente AG

Herr Jens Gustenhoven  
Katzbergstraße 3a  
40764 Langenfeld  
Tel.: 021 73/937 78-80  
E-Mail: jens.gustenhoven@er-ag.de  
<https://er-ag.de/>



Entgelt und Rente AG

**Produkte/Dienstleistungen:** bAV-Software, Outsourcing bAV-Verwaltung

### Kurzbeschreibung:

Die Entgelt & Rente AG (E&R) ist ein inhabergeführtes IT- und Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in Deutschland, das seit 1998 erfolgreich tätig ist. Mit einem interdisziplinären Team von 33 Mitarbeitern bietet E&R eine umfassende, zertifizierte SaaS-Lösung für die betriebliche Altersvorsorge (bAV) und Entgeltabrechnung an. Die Cloudlösung „HR direkt“ vereint technische Infrastruktur, intelligente Datenverwaltung und fundiertes Fachwissen.

E&R betreut aktuell ca. 36.000 Versorgungszusagen und wickelt monatlich rund 16.000 Abrechnungsfälle ab.

### Unsere Pläne für die Zukunft:

Einbindung von KI-Technologien

# WIR STELLEN VOR

Dr. Georg Kraus

## Profil:

**Vorname, Name:** Dr. Georg Kraus

**Firma, PLZ/Ort:** Dr. Kraus & Cie. KG, 76646 Bruchsal

**Position/Tätigkeit:** CEO

**Kontaktdaten:** [www.krauspartner.de](http://www.krauspartner.de)



## Zum Beruf

### **Wie sind Sie zu dem gekommen, was Sie heute machen?**

Durch Zufall. Über ein Praktikum und anschließende Diplomarbeit war ich bei der Inhouse-Consult eines Großunternehmens. Das gefiel mir gut. So bin ich in der Beratung „hängen“ geblieben.

### **Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?**

Die Vielfalt an Themen. Es wird nie langweilig!

### **Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?**

Das Wahrheitsserum.

### **Ihre Botschaft an unsere Leser?**

Selbstvertrauen ist wichtig. Selbstüberschätzung aber ist der Anfang vom Ende! In einer komplexen Welt neigen wir oft dazu, uns die Dinge zu vereinfachen, bis wir sie verstehen können. Leider führt diese Vereinfachung dann auch oft zu Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen. Dynamische, komplexe Phänomene zu akzeptieren und dabei trotzdem handlungsfähig zu bleiben, ist die hohe Kunst des Managens.

## Persönliches

**Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?**

Pilot.

**Ein guter Tag beginnt ...**

... spät.

**Am liebsten beschäftige ich mich mit ...**

... neuen Dingen.

**Wenn Sie einen persönlichen Wunsch freihätten, würden Sie ...**

... unsterblich zu sein.

**Beschreiben Sie sich mit drei Worten:**

Anti-Konformist, mutig, immer für Neues zu haben.

**Was schätzen Ihre Freunde/Ihr/e Partner/in an Ihnen?**

Gibt lieber, als er nimmt ...

**Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?**

Da reicht ein weiteres Leben nicht ...

**Was ist für Sie im Leben wichtig?**

Lernen.

**Was ist der beste Ratschlag, den Sie je erhalten haben?**

Try to be the best version of yourself.

**Worüber können Sie lachen?**

Über mich.

**Wobei können Sie am besten abschalten?**

Abschalten? Nein, wenn, dann umschalten. Segeln, Radfahren, aber vor allem Fliegen.

**Langes Wochenende. Kurztrip. Wohin und mit wem?**

Mit Freunden neue Orte entdecken. Der Ort ist egal, der gemeinsame Ausflug zählt.

**Sie bekommen 1.000 Euro geschenkt. Was machen Sie damit?**

So viel Geld? Da muss ich echt schwer überlegen.

**Was bedeutet Ihnen Sport?**

Mens sana in corpore sano!

**Welche Musik hören Sie gern?**

Ich kann alles hören, höre auch alles. Die Abwechslung macht's.

**Hier können Sie ein Buch empfehlen:**

Boah, nur eins? Fällt mir echt schwer. Ok, Marc Aurel „Selbstbetrachtungen“.



**Entweder ... oder:**

**Tee oder Kaffee?** Kaffee.

**Hund oder Katze?** Klar, Hund.

**Berge oder Meer?** Meer.

**Sommer oder Winter?** Sommer.

**Fahrrad oder Auto?** Fahrrad.

**(Nacht)Eule oder Lerche?** Eule.

**Kino, DVD oder Streaming?** Streaming.

## HR Performance 4/2025 – Dezember (geplante Themen)

HR-Digital | KI

HR-Software | Cloud für den Mittelstand

Human Capital Management

Personalcontrolling/-reporting/-analytics

Employer Branding/Personal-Marketing

HR-Global | New Work

SPECIAL „Best of HR 2025/26“



## Veranstaltungen

### Ermittlung der

#### Jahresarbeitsentgeltgrenze (JAEG)

18. September 2025 – Online-Kompaktkurs  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Ausbildung zum Datenschutz-Koordinator

30. September bis 1. Oktober 2025 in Köln  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Datenschutz und Homeoffice

15. Oktober 2025 – Onlineseminar  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Update Lohnpfändung

15. Oktober 2025 – Onlineseminar  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### HR-Prozesse

12. November 2025 – Onlineseminar  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Unbegrenzte Mobilität – Cloud, Apps & KI datenschutzkonform einsetzbar?

20. November 2025 – Onlineseminar  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Aktuelle Infos und Änderungen unter [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com).

## Impressum

### HR Performance

#Netzwerk\_für\_digitale\_HR

#### Verlag:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 11 A  
50226 Frechen-Königsdorf  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-30  
Fax: 0 22 34/9 89 49-32  
www.hrperformance-online.de

#### Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-75  
E-Mail: [langecker@datakontext.com](mailto:langecker@datakontext.com)

#### Redaktion:

Michael Dullau,  
Prof. Dr. Wilhelm Müller

#### Online-Redaktion:

Jessica Herz (Leitung Online)  
Lisa Bieder,  
Konstantin Falke,  
Silvia Klüglich,  
Janek Mazac,  
Philip Meyer,  
Chiara Schönbrunn  
E-Mail: [info@datakontext.com](mailto:info@datakontext.com)

#### Vertrieb:

Dieter Schulz  
E-Mail:  
[dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)

#### Kontakt und Informationen –

##### Produktsicherheitsverordnung:

Dieter Schulz, Tel.: 0 22 34/9 89 49-99  
[dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)  
[www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung](http://www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung)

#### Abo-Service:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle  
Rehm GmbH  
Abonnentenservice  
Hultschiner Straße 8  
81677 München  
Tel.: 0 89/21 83-71 10  
Fax: 0 89/21 83-76 20  
E-Mail: [aboservice@hjr-verlag.de](mailto:aboservice@hjr-verlag.de)

#### Abonnement:

Jahresabonnement: 154,00 Euro  
Einzelheft: 42,00 Euro  
Jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten  
Der Abonnementspreis wird im Voraus  
in Rechnung gestellt. Das Abonnement  
verlängert sich zu den jeweils gültigen  
Bedingungen um ein Jahr, wenn es  
nicht mit einer Frist von acht Wochen  
zum Ende des Bezugszeitraums ge-  
kündigt wird.

#### Anzeigenverwaltung

Wolfgang Scharf (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-60  
E-Mail:  
[wolfgang.scharf@datakontext.com](mailto:wolfgang.scharf@datakontext.com)

#### Anzeigen-/Mediaberatung

und Sonderdrucke:  
Petra Priggemeyer  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-67  
E-Mail: [petra.priggemeyer@datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer@datakontext.com)

#### Nachdruck:

Nachdruck nur mit ausdrücklicher  
Genehmigung des Verlages und unter  
voller Quellenangabe. Für eingescann-  
te Manuskripte und Bildmaterialien, die  
nicht ausdrücklich angefordert wurden,  
übernimmt der Verlag keine Haftung.

#### Herstellung:

Dieter Schulz  
E-Mail:  
[dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)

#### Satz/Layout:

M-O-P-S, Kirsten Pfaff  
Königskauler Straße 1, 53773 Hennef  
Tel.: 0 22 42/91 68 20  
E-Mail: [kirsten.pfaff@posteo.de](mailto:kirsten.pfaff@posteo.de)

#### Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH  
Herr Ronny Thürmann  
Gewerbering West 27  
39240 Calbe  
E-Mail: [r.thuermann@acunodruck.de](mailto:r.thuermann@acunodruck.de)

#### Druckauflage:

5.500 Stück  
33. Jahrgang 2025  
ISSN 1866-3753

#### Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + ein Special zur  
HRP 4/2025

#### Beilage: HR RoundTable News

#### Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT;  
(Andrey Popov, Anna, avarooa, Bilal,  
Daniel Berkmann, Deemerwha studio,  
engeLac, fizkes, Fotomanufaktur JL,  
GrafKoks, Ilhamarsy, InfiniteFlow,  
john, Kannapat, kasto, klss777,  
krissikunterbunt, Nuthawut,  
Nuthawut, Parradee, pathdoc,  
Rawpixel.com, Robert Kneschke,  
Rymden, sceneperfect, Sirichai,  
takasu, Vadym, Whale Design)/  
stock.adobe.com

# DALK

Deutscher Ausbildungsleitungskongress

24. + 25. November 2025  
Congress Center Düsseldorf

## GEMEINSAM für die berufliche Bildung

**Der Deutsche Ausbildungsleitungskongress (DALK)** ist der führende Fachkongress für Ausbildung und bietet die perfekte Gelegenheit Ihr Wissen zu erweitern, frische Impulse zu erhalten und Ihr Netzwerk auszubauen!

Sie sind verantwortlich für die Ausbildung in Ihrem Unternehmen und suchen visionäre Inspirationen für die Nachwuchsentwicklung sowie nachweislich erfolgreiche Tools zur Erleichterung Ihres Berufsalltags? Dann ist die Veranstaltung genau das Richtige für Sie!

**Der DALK unterstützt Sie dabei ...**  
... leere Ausbildungsstellen zu füllen  
... Mitarbeitende zu fördern  
... erfolgreich zu führen  
... und der Ausbildung die richtige Form zu geben

Jetzt Ticket  
sichern und Sie  
erhalten einen Rabatt  
von 10 % auf  
den Ticketpreis!

Gutscheincode:  
DALKDATA10

[www.deutscher-ausbildungsleitungskongress.de](http://www.deutscher-ausbildungsleitungskongress.de)

Jetzt anmelden!





# 25 Jahre - 2 Jubiläen

**Ein gemeinsamer Nenner:  
Qualität, die bleibt**

Rexx Systems: Intelligente HR Software mit  
KI-Unterstützung für effizientere Prozesse.

Feiern Sie mit uns und treffen uns  
auf der Zukunft Personal Europe in

**Halle 4.2 an Stand J.04**

