Personalwirtschaft

09/10 2025
personalwirtschaft.de

WIR SEHEN UNS IN KÖLN!
ZP Europe
Halle 4.1
Stand F.36

WIE WERDE ICH CHRO?

Führung übernehmen

HR STRATEGY & OPERATIONS

Bahnvorstand Martin Seiler im Interview

RECRUITING & ATTRACTION

Was Karriereseiten leisten müssen

SPECIAL ZEITARBEIT

Wege aus der Krise

ISSN: 0341-4698 www.personalwirtschaft.de 52. Jahrgang 35,00 Euro

Foto: stock.adobe.com Mikhail Semenov

GUT ZU WISSEN: Als Abonnentin oder Abonnent haben Sie auch uneingeschränkten Zugriff auf die exklusiven Web-Inhalte der Personalwirtschaft. Zudem stehen **drei smarte Funktionen** für Sie bereit: Artikel anhören, Artikel zusammenfassen, Artikel merken.

personalwirtschaft.de/plus

Gut gebrüllt, Löwin!

Fragt man HR-Professionals, wo der Personalbereich im Unternehmen am besten aufgehoben ist, ist die Antwort für die meisten klar: Ganz oben. Nur dort, so die nahezu einhellige Meinung, könnte man mit am Entscheidertisch sitzen und die Geschicke des Unternehmens wirklich mitgestalten. Der Chief Human Resources Officer (CHRO) ist, im übertragenen Sinne, die Löwin, die führt und sich um das Rudel kümmert.

Doch die Position allein sagt noch nicht viel darüber aus, wie stark HR im Unternehmen ist. Es kommt vor allem auch auf die Menschen in dieser Position an – die CHROs. Wie kommt man dorthin? Welche Fähigkeiten sind heutzutage gefragt, um es an die Spitze des Personalbereichs zu schaffen?

Das wollten wir genau wissen und haben gemeinsam mit unserem Research-Team eine Umfrage unter zahlreichen CHROs durchgeführt. Die exklusiven Ergebnisse lesen Sie in unserer Titelstrecke. Tenor: Für die Poleposition in der Transformation ist vor allem strategisches Denken, Businessverständnis und Projekterfahrung entscheidend.

Die Transformation treibt natürlich auch uns in der Verlagsbranche um – und ein Ergebnis halten Sie heute mit dieser Ausgabe in den Händen: Die völlig neu gestaltete Personalwirtschaft. Im 52. Jahrgang haben wir eine umfassende Frischzellenkur erhalten. Unsere neu formierten Ressorts werden Sie zukünftig übersichtlich durch den kompletten Employee Life Cycle führen: Von Recruiting & Attraction über Talent & Learning hin zu Leadership & Culture. Der regulatorische Teil wird in Compensation & Legal ebenfalls ausführlich besprochen. HR Strategy & Operations beschäftigt sich mit den wichtigen Themen HR-Organisation und -Karriere. So können Sie ganz gezielt die Inhalte finden, die für Sie relevant sind – alles garniert mit wertvollen Praxistipps und eingebettet in ein modernes, edles Design.

Besondere Themen werden wir weiterhin gewohnt in unseren Round-Table-Berichten und Specials behandeln: In dieser Ausgabe lesen Sie alles zu aktuellen Trends im Recruiting, in der Zeitarbeit und bei Mitarbeiterbefragungen.

Und als Abonnent oder Abonnentin profitieren Sie noch mehr: Überall im Heft finden Sie Verweise auf weiterführende Inhalte in unserem Digitalangebot Pw+.

Wir hoffen, Sie sind von unserem Angebot genauso begeistert wie wir. Aber vor allem, dass wir Ihnen so die für Sie relevanten Inhalte übersichtlich und praxisnah bereitstellen – damit Sie in Ihrem Job jederzeit kluge Entscheidungen treffen können.

Melden Sie sich gern mit Feedback über diesen QR-Code oder unter personalwirtschaft.de/feedback – wir würden uns freuen!

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin Magazin

Foto: Jonas Ratermann

Inhalt

09/10 2025

03 Onboarding
Führung in Zeiten der Transformation

06 Nachbericht
Das sind die Preisträgerinnen und Preisträger des DEI-Awards

08 Save the Date
Diese Veranstaltungen sollten HR-Professionals nicht verpassen

HR STRATEGY & OPERATIONS

10 Auftakt
Blick in die Zukunft

12 Martin Seiler
Der Bahn-Personalvorstand über die Beidhändigkeit von HR

16 Schlüsselposition
Wie HR die HR Business Partner stärken kann

20 HR-Karrierefrage
Kolumnistin Heike Gorges über den Quereinstieg ins Projektmanagement

22 TITEL

WIE WERDE ICH CHRO?

Für die HR-Szene ist klar: Der Personalbereich gehört nach ganz oben, an den Entscheidertisch. Doch was braucht es, um dorthin zu kommen? Auf welche Faktoren kommt es heutzutage wirklich an, wenn man in HR Karriere machen möchte?

Wir wollten es genau wissen und haben nachgefragt: bei den CHROs.

In einer exklusiven Umfrage haben sie uns berichtet, wie man es an die Spitze schaffen kann. Die Ergebnisse lesen Sie in unserer Titelgeschichte.

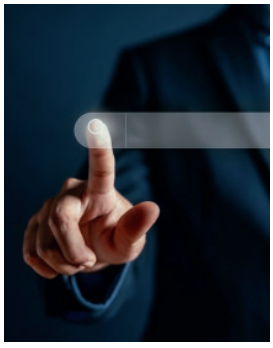
Fotos v.l.n.r.: Deutsche Bahn AG, Pablo Castagnola, stock.adobe.com Mikhail Semenov

RECRUITING & ATTRACTION

30 Auftakt
Der Standort zählt

32 Round Table Recruiting
Expertinnen und Experten diskutieren aktuelle Trends

36 Recruiting
Wie gelingt eine gute Karriereseite?



40 Sportlich
Wie Decathlon sein Employer Branding neu aufgestellt hat

TALENT & LEARNING

45 Auftakt
Ausbildung hat Perspektive, wenn die Qualität stimmt

46 Wissensmanagement
So geht der Arzneimittelhersteller Stada mit Wissenslücken um

48 Talentförderung
Die Suche nach High Potentials ist eine strategische HR-Aufgabe

LEADERSHIP & CULTURE

66 Auftakt
Was stoppt Frauen auf dem Weg nach oben?

68 Round Table Mitarbeiterbefragung
Expertinnen und Experten diskutieren aktuelle Trends

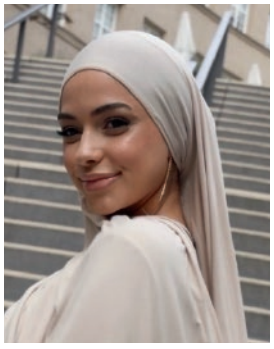
72 Befragungen nutzen
Susanne Krause-Hennemann über den Nutzen von Mitarbeiterbefragungen

74 Mitarbeiterbefragung
Wie kann Künstliche Intelligenz bei der Auswertung helfen?

78 Gesundheit
Karin Kelle-Herfurth erklärt die Subjektivität des Leistungsbegriffs

80 Mental Load
Coach Roman Fink gibt praktische Tipps

82 Diversity
Eine Recruiterin erhält Hassnachrichten – was HR tun kann



84 Wenn Culture tötet
Toxische Führung kann eskalieren – wann HR eingreifen sollte

COMPENSATION & LEGAL

87 Auftakt
Was bei Kündigungen beachtet werden muss

88 Vergütung
Jannis Tsalikis zieht Bilanz in Sachen Equal Pay

90 HR-Steuertipp
Kolumnistin Stephanie Saur über Firmenfitness

92 Arbeitsrecht
Änderungskündigung bei Low Performern

94 Sachverständige
Warum sie für Betriebspartner wichtig sind

96 Skurril
Wenn Körperkunst krank macht

97 Impressum & Vorschau

98 Offboarding
Testen Sie Bewerberinnen und Bewerber mit unserem exklusiven Kekstest!

SPECIAL ZEITARBEIT

52 Auftakt
Neue Lünendonk-Zahlen

54 Round Table Zeitarbeit
Expertinnen und Experten diskutieren aktuelle Trends

58 Neutral Vendor
Das Für und Wider des Modells

62 Krise der Zeitarbeit
GVP-Präsident Christian Baumann im Gespräch

Fotos v.l.n.r.: stock.adobe.com Kiattisak, Privat, Jan Coppenhagen

Vorreiter für Chancengleichheit

Beim Impact of Diversity Award wurden zwölf Unternehmen und Initiativen für ihre Vielfaltsförderung ausgezeichnet. Das sind einige der Preisträger.

Von Lena Onderka

→ Beim Impact of Diversity Award (IOD) in München am 3. Juli wurden insgesamt zwölf Unternehmen und Initiativen prämiert. Der Preis wurde 2021 von Barbara Lutz, die mit dem Frauen-Karriere-Index (FKi) das erste datenbasierte Diversity-Management-Tool für Unternehmen entwickelt hat, initiiert.

Veraltete Rollenbilder aufbrechen

Einer der Preisträger ist Max Klemmer. Als geschäftsführender Gesellschafter der Miss Germany Studios wurde er in der Sonderkategorie „Building Bridges" ausgezeichnet. „Miss Germany hat sich radikal gewandelt – weg vom Schönheitsideal, hin zu einer Plattform für weibliche Persönlichkeiten, die unsere Zukunft mitgestalten", sagt er. Während Frauen bei dem Wettbewerb früher nur nach ihrem Äußeren bewertet wurden, gehe es ihm heute darum, dass sie für das Mitgestalten von Wirtschaft und Gesellschaft anerkannt werden.

„Diversität beginnt für uns dort, wo Frauen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten gleichberechtigt mitsprechen, mitentscheiden und mitgestalten dürfen." Es sei eine Herausforderung gewesen, eine Marke mit einer fast hundertjährigen Geschichte glaubwürdig neu zu definieren. „Miss Germany war fest mit veralteten Rollenbildern verknüpft – und wir wussten, dass unser Kurswechsel nicht allen gefallen würde", sagt Klemmer.

Entscheidend für den Wandel sei ein mutiges Team gewesen, das „bei Gegenwind nicht einknickt. Veränderung beginnt nicht im System, sondern bei denjenigen, die es hinterfragen", sagt der Geschäftsführer. Und das sei gerade in Zeiten des aktuellen DEI-Backlash (Diversity, Equity & Inclusion, d. Red.), den man an einigen Orten beobachte, wichtiger denn je. Es brauche dafür auch ein DEI-Management, das frei von politischen Instrumentalisierungen ist. „DEI ist für uns kein politischer Kampfbegriff, sondern ein gesellschaftliches Versprechen: Jede Geschichte zählt. Jede Perspektive verdient Sichtbarkeit." Gleichzeitig brauche es aktuell aber auch Sensibilität. „In Zeiten großer Polemik brauchen wir Balance zum Schulterschluss – keine Grabenkämpfe, sondern den Fokus auf ein besseres Morgen", sagt Klemmer.

Für ihren Beitrag zur Förderung der Gendervielfalt wurde auch die Migros-Gruppe ausgezeichnet. Der Schweizer Handelskonzern hat eine

Foto: Christian Klant

umfassende Strategie zur Förderung der Geschlechtervielfalt implementiert, die sowohl auf struktureller als auch auf kultureller Ebene ansetzt. Dazu gehören zum Beispiel Programme zur Karriereförderung von Frauen, flexible Arbeitszeitmodelle sowie Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende. Regelmäßig werden dazugehörige Kennzahlen offengelegt.

„Auch wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Migros eine lange Tradition und einen hohen Stellenwert hat, ist es noch immer eine Herausforderung, tief verwurzelte Denkmuster und Strukturen zu verändern", sagt Isabelle Hauser, Diversity, Equity & Inclusion und Employee Engagement Manager. „Gender Inclusion erfordert nicht nur neue Prozesse und Programme, sondern auch ein Umdenken auf allen Ebenen der Organisation."

Dieses Umdenken hat das DEI-Team von Migros laut Hauser insbesondere durch die Sensibilisierung der Führungskräfte und HR-Fachpersonen gefördert, da sie als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren eine Schlüsselrolle spielen.

Von der EU unterstützt

Ebenfalls mit dem IOD-Award ausgezeichnet wurde Matthias Weber für das European Pride Business Network (EPBN) – und zwar in der Kategorie „Contribution to LGBTQIA+". Mit dem Netzwerk will Weber LGBTQIA+-Fach- und -Führungskräften dabei helfen, sicher und erfolgreich sein zu können. „Wir sehen es als unsere Aufgabe, nicht nur Schutzräume zu schaffen, sondern echte Teilhabe zu ermöglichen – gerade auch dort, wo es unbequem wird", sagt Weber. „Ich bin überzeugt: Unternehmen, die jetzt klar Haltung zeigen, werden langfristig die besseren Partner und Arbeitgeber sein."

Ein Netzwerk zu etablieren, klingt für viele vielleicht einfacher, als es ist. Weber beschreibt es als herausfordernd, grenzüberschreitend zu arbeiten und den Anspruch zu erfüllen, gleichzeitig auf Freiwilligenarbeit basierend zu sein und strategisch, professionell und glaubwürdig zu agieren. „Das haben wir nur geschafft, weil viele engagierte Menschen in verschiedenen Ländern an die gleiche Idee geglaubt und gemeinsam an einem Strang gezogen haben", sagt er. „Mein persönlicher Beitrag bestand vor allem darin, Strukturen zu schaffen, in denen dieses Engagement nachhaltig wirken kann – mit klarer Vision, aber auch mit viel Raum für Eigenverantwortung und Diversität in der Umsetzung."

Für Diversity stehen

Auch Sergio Bucher, Konzernvorstand Brands und Retail der Otto Group, setzt sich unter anderem für die Rechte von LGBTQIA+-Menschen in der Arbeitswelt ein, aber auch für Diversity generell. Dafür wurde er als Einzelperson in der Kategorie „Diversity Ambassador" ausgezeichnet. DEI liegt eigentlich nicht in seinem Aufgabenfeld. Dennoch verbindet Bucher oftmals strategische Initiativen mit persönlichem Engagement. So legte er beim International Coming Out Day eigene Erfahrungen offen und etabliert „English as a common language" zur Förderung internationaler Zusammenarbeit.

„Ich habe selbst in meinem Leben davon profitiert, dass andere Menschen für mich gekämpft haben", sagt Bucher. „Ich bin jetzt in einer Position, in der ich anderen Menschen helfen kann, ihr Potenzial zu verwirklichen, unabhängig davon, woher sie kommen und wer sie sind." Bucher ist davon überzeugt, dass unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen entscheidend sind, um sowohl im Unternehmen als auch in der Gesellschaft zukunftsfähig und innovativ zu bleiben. Das sei auch ein Teil der Otto-Konzernphilosophie. „Unser Ziel ist es, für alle unsere Zielgruppen die bestmöglichen Services und Produkte anzubieten. Das kann nur gelingen, wenn wir auf allen Ebenen – nicht nur im Management – vielfältig aufgestellt sind. Besonders im Management haben wir die Verantwortung, unsere Unternehmenswerte aktiv vorzuleben und unsere Stimmen zu nutzen, um Themen wie DEI stärker in die Organisation zu tragen." ●

DER IMPACT OF DIVERSITY AWARD

Die Preisträgerinnen und Preisträger

Diese Preisträgerinnen und Preisträger leisten laut den Veranstaltern einen außerordentlichen Beitrag für Chancengleichheit und Vielfalt in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

- **Diversity Ambassador:** Sergio Bucher, Konzernvorstand Brands and Retail, Otto Group
- **Most Influential Woman:** Dr. Bettina Orlopp, Vorstandsvorsitzende, Commerzbank
- **Contribution to LGBTQIA+:** Matthias Weber, Präsident, European Pride Business Network (EPBN)
- **Ethnicity & Social Inclusion:** Brand New Bundestag: Vielfalt für die Parlamente!
- **Audience Award:** GenerationenGold® – Zukunft gestalten. Chancen schaffen.
- **Age Inclusion:** Dr. Leonie Koch – ChangeMaker50PLUS
- **Best DEI Project:** BASF – BASF gegen sexuelle Belästigung
- **Women in STEM/MINT:** #SheTransformsIT – für mehr Frauen in der Digitalisierung
- **Gender Inclusion:** Migros Gruppe
- **University Award:** Bildungsfachkräfte für Inklusion (Das Kompetenzzentrum Inklusive Bildung Sachsen-Anhalt)
- **Inclusion Workplace:** Hays – Helping for your tomorrow
- **Building Bridges Award:** Max Klemmer, Geschäftsführer Miss Germany Studios

Treffpunkt

Netzwerken, Austauschen, Lernen. Wir stellen wichtige HR-Veranstaltungen der nächsten Monate vor.

Zukunft Personal Europe

9. bis 11. September, Koelnmesse, Köln

Recruiting, Talent Management, Personalentwicklung, Gesundes Arbeiten, Digitalisierung, KI und New Work – die HR-Welt steht vor komplexen Herausforderungen und spannenden Chancen. Auf der ZP Europe gibt es ein vielseitiges Programm mit innovativen Ansätzen, zahlreichen Vorträgen und Workshops. Besuchen Sie uns in Halle 4.1, Stand F.36. Ihr Gutschein-Code für ein Mehrtagesticket: PW25gast

Her Career

9. bis 10. Oktober, MOC, München

Deutschlands größte Karriere- und Netzwerkmesse für Frauen (Eigenschreibweise herCareer) zieht jährlich zahlreiche weibliche Talente an. Mehr als 270 Aussteller, über 300 Meet-ups und Talks sowie mehr als 60 Vorträge und Panels warten auf die Besucherinnen. Frauen erzählen von ihren Lebenswegen, beruflichen Herausforderungen und Philosophien.

Staffing Pro

22. Oktober, RheinMain CongressCenter, Wiesbaden

Die Staffing Pro (Eigenschreibweise STAFFINGpro) HR Services & Staffing Industry Expo bietet eine Plattform rund um die Themen Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung und Contracting.

L&D Pro

5. November, MTC World of Fashion, München

Die Expo für Learning und Development Professionals bietet Wissen und Austausch zu neuesten Lern- und Entwicklungstrends. Es gibt Keynotes, Best Practices und Live-Trainings. Auf der Bühne stehen Vertreterinnen und Vertreter von Dienstleistern, Corporate HR-Professionals und Expertinnen sowie Experten aus der Wissenschaft.

Foto: Johannes Jost

Deutscher Human Resources Summit

12. bis 13. November, RheinMain CongressCenter, Wiesbaden

Kritische und ehrliche Bühnengespräche – das zeichnet den Deutschen Human Resources Summit aus. Dabei gilt es für HR-Führungskräfte keinesfalls, den Kopf in den Sand zu stecken, sondern die Arbeitswelt von morgen zu gestalten. „Menschen verbinden, Zukunft gestalten“, dazu werden zahlreiche HR-Entscheiderinnen und -Entscheider am 12. und 13. November im RheinMain CongressCenter in Wiesbaden in den Austausch gehen.

Die Highlights in diesem Jahr: **Dirk Schulte**, Personalvorstand von Thyssenkrupp Steel Europe, wird erzählen, wie sich der Traditionskonzern umbaut und welche Rolle dabei Führung, Veränderungsbereitschaft und Haltung spielen. Diversity und Unternehmenswerte stehen durch gesellschaftliche und politische Entwicklungen unter Beschuss. **Dr. Saba Kascha** (CHRO von Canon), **Lea Klauk** (Head of Learning & Development bei Körber), **Margit Lehwalder** (CHRO von Union Investment), **Konstanze Marinoff** (CPO bei den Sana Kliniken) sowie **Cawa Younosi** (Geschäftsführer des Vereins Charta der Vielfalt) diskutieren, wie HR eine werteorientierte Unternehmenskultur in Krisenzeiten aufrechterhalten kann.

Ein weiteres Panel wird es zu KI geben. Den aktuellen Stand werden **Markus Fink** (CHRO von Infineon Technologies), **Dr. Frank Kohls** (Vorstandsmitglied bei IBM) und **Sophie von Saldern** (Global Head of Human Resources bei Covestro) auf der Bühne besprechen. Für den Blick von außen auf die HR-Szene wird Star-Investor **Carsten Maschmeyer** sorgen.

Am Abend des 12. November wird zudem im Rahmen des Summits der renommierte **Deutsche Personalwirtschaftspreis** verliehen.

Mit Wertschätzung zum Unternehmenserfolg

Wertschätzung ist längst ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Stefan Page, Geschäftsführer von BusinessBike, erklärt im Interview, wie Wertschätzung konkret gelebt werden kann – und welche Rolle Benefits dabei spielen.

Welche Bedeutung hat das Thema Wertschätzung heute für Unternehmen?
In der heutigen Arbeitswelt ist Wertschätzung ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Mitarbeitende suchen mehr als nur einen Job – sie wollen eine sinnstiftende Tätigkeit in einem Umfeld, das ihre Beiträge anerkennt. Eine wertschätzende Unternehmenskultur stärkt die emotionale Bindung der Mitarbeitenden, reduziert Fluktuation und spart damit Kosten, während gleichzeitig wertvolles Know-how erhalten bleibt. Darüber hinaus verbessert Wertschätzung das Employer Branding und macht Unternehmen attraktiver für Talente – ein entscheidender Vorteil in Zeiten des Fachkräftemangels.

Welche konkreten Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um eine Kultur der Wertschätzung zu etablieren?
Eine Kultur der Wertschätzung entsteht nicht von allein – sie muss aktiv gestaltet werden. Regelmäßiges, konstruktives Feedback ist dabei essenziell, ebenso wie offene Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse. Investitionen in Weiterbildung und flexible Arbeitsmodelle zeigen, dass Unternehmen die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ernst nehmen.

Ein weiterer Ansatz sind Benefits, die direkt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Angebote wie Dienstrad-Leasing schaffen nicht nur einen praktischen Mehrwert, sondern signalisieren auch, dass das Unternehmen die Gesundheit und das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden aktiv unterstützt. Solche Maßnahmen tragen dazu bei, Wertschätzung greifbar und nachhaltig zu machen.

Welche Rolle spielen Benefits und Zusatzleistungen bei der Wertschätzung von Mitarbeitenden?
Benefits und Zusatzleistungen sind ein wichtiger Ausdruck der Wertschätzung, da sie zeigen, dass Unternehmen sich um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden kümmern. Sie sollten jedoch nicht als Ersatz für echte Anerkennung dienen, sondern diese lediglich ergänzen.

Haben Sie Beispiele aus der Praxis, wie sich wertschätzende Maßnahmen positiv auf die Motivation und Produktivität von Mitarbeitenden ausgewirkt haben?
Zufriedene Mitarbeitende sind engagierter und produktiver. Ein Beispiel aus unserem Geschäftsbereich zeigt dies deutlich: Mit Dienstrad-Leasing bieten wir Unternehmen eine Möglichkeit, Wertschätzung praktisch umzusetzen. Die Rückmeldungen unserer Kunden sind durchweg positiv. Die Möglichkeit, gute Fahrräder zu lukrativen Konditionen über den Arbeitgeber zu leasen,

kann als ein Beitrag zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur und somit auch zu einer höheren Produktivität gesehen werden.

Solche Maßnahmen fördern nicht nur die Motivation, sondern tragen auch zu einer höheren Produktivität und einem besseren Betriebsklima bei.

BUSINESS BIKE

BUSINESSBIKE GMBH
Ohmstraße 2
91074 Herzogenaurach
Tel. 09132 6459-000
service@businessbike.de
https://www.businessbike.de

Foto: BusinessBike

HR STRATEGY & OPERATIONS

Auftakt
Blick in die Zukunft
11

Martin Seiler
Der Bahn-Personalvorstand über
die Beidhändigkeit von HR
12

Schlüsselposition
Wie HR die HR Business Partner
stärken kann
16

HR-Karrierefrage
Kolumnistin Heike Gorges über
den Quereinstieg ins Projektmanagement
20

KOMMENTAR

Risiko mit Nebenwirkungen

Das Pharmaunternehmen Moderna legt IT und HR zusammen. Kann das gut gehen?

Von Catrin Behlau

HR und IT, so sagt man gemeinhin, passen nicht zusammen. Auf der einen Seite die „Nerds“, die sprichwörtlich nur Bits and Bytes im Kopf haben, auf der anderen die „soften“ HRlerinnen und HRler, die sich vor allem um das menschliche Wohlbefinden kümmern. So zumindest die Vorurteile.

In der Realität sind beide Unternehmensfunktionen schon längst enger zusammengerückt: HR-Abteilungen digitalisieren sich immer stärker und sind auf die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen aus der IT angewiesen. In vielen Unternehmen läuft diese Zusammenarbeit mittlerweile reibungslos.

So weit wie Moderna sind allerdings die wenigsten gegangen: Das Biotechnologieunternehmen hat beide Abteilungen zusammengelegt. Die bisherige CHRO Tracey Franklin hat nun die neu geschaffene Position des Chief People and Digital Technology Officer inne. Das kann eine Chance sein: Durch die Kombination von HR und IT können innovative Lösungen für Personalmanagement und -entwicklung geschaffen werden, die sowohl Effizienz als auch Mitarbeitererfahrung verbessern. Auf der anderen Seite stehen Risiken, und die liegen fast ausschließlich bei der Personalabteilung: Drohender Bedeutungsverlust, eine Verschiebung der ureigenen HR-Prioritäten und eine völlig neue Arbeitsweise.

Foto: Jonas Ratermann

STUDIE

Zurück in die Zukunft

Das DGFP-Trend-Barometer versucht zu ergründen, wie Personalarbeit in zehn Jahren aussehen könnte.

Zum dritten Mal wagt die DGFP gemeinsam mit der Hochschule St. Gallen und PwC den Blick in die Zukunft von HR: Die Studie „Trend-Barometer: People Management 2035“ untersucht die tiefgreifenden Veränderungen im Bereich des People Managements und die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen bis zum Jahr 2035. Sie zeigt, dass die Arbeitswelt einem grundlegenden Wandel unterliegt, bedingt durch technologische, kulturelle und gesellschaftliche Veränderungen. Besonders hervorzuheben sind die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im People Management, die bis 2035 weiter zunehmen werden.

Ein zentraler Aspekt der Studie ist die wachsende Bedeutung von emotionalen und sozialen Kompetenzen, insbesondere Empathie und strategisches Denken. Technologische Fähigkeiten wie Big Data, People Analytics und der verantwortungsvolle Einsatz von KI gewinnen ebenfalls stark an Bedeutung. Dies steht im Gegensatz zur aktuellen Situation, in der viele Unternehmen in diesen Bereichen noch unzureichend vorbereitet sind, was zu einer signifikanten Lücke zwischen strategischem Anspruch und operativer Realität führt.

Die Studie prognostiziert, dass bis 2035 die Gestaltung der „New Culture“, einer modernen Arbeitskultur, die auf Vertrauen, Agilität und einer positiven Veränderungskultur basiert, ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen sein wird. In diesem Zusammenhang ist auch die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle, wie mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten, ein wichtiger Trend, der auch in Zukunft immer wichtiger werden wird.

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen bis 2035 umfassend in die Weiterentwicklung ihrer People-Management-Funktionen, die Verbesserung ihrer Kompetenzen und die Etablierung einer zukunftsfähigen Arbeitskultur investieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. (cb)

Mehr zum Thema:
Die Studie „Trend-Barometer: People Management 2035“ finden Sie hier:

JETZT AUF PW+

- **Interview:** Ramona Kraft von der Personalberatung Odgers über die Anforderungen an heutige CHRO.
- **Analyse:** Was die Personalchefs im Dax verdienen.
- **Interview:** Roland Hehn, Vorstand Personal Gruppe bei Schwarz Corporate Solutions, erklärt, welche Rolle HRBP bei der Transformation spielen.

Mehr auf personalwirtschaft.de

Foto: Deutsche Bahn AG, Pablo Castagnola

„Beim Thema Technologie muss HR zulegen!“

Martin Seiler ist seit 2018 Personalvorstand der Deutschen Bahn. Hier spricht er über die nötige Beidhändigkeit von HR, wie KI die Personalarbeit revolutioniert und warum Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg ist.

Interview: Catrin Behlau

Martin Seiler ist Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn. Er bringt langjährige Erfahrung aus verschiedenen Führungspositionen in der Unternehmensführung mit und war viele Jahre als Gewerkschafter aktiv.

„Diese ganze Diskussion um die Frage, ob HR ‚am Tisch' sitzt, amüsiert mich."

→ Personalwirtschaft: Sie erwähnten kürzlich beim Format „DGFP auf den Punkt", dass HR vor Herausforderungen stünde, dies aber eine Einladung sei. Was meinen Sie damit?
Martin Seiler: Ich verstehe Wandel und Krisen als Möglichkeiten, unser Unternehmen und damit auch die Personalarbeit neu zu gestalten. In jeder Transformation steckt eine Chance, das gilt insbesondere für den Personalbereich.

Was heißt das konkret?
Auf die Deutsche Bahn bezogen: Wir sind dabei, unser Unternehmen zu sanieren und zu modernisieren. Wir durchleben gerade mehrere Transformationen gleichzeitig. Dafür brauchen wir beispielsweise Konzepte für neue und sich verändernde Berufe, um unsere Belegschaft auf das Arbeiten der Zukunft vorzubereiten. Die Babyboomer-Generation geht in Rente. Und dann gibt es da natürlich noch die Megathemen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Bei alldem ist unser Personalbereich stark gefordert.

Sie sprachen in diesem Zusammenhang auch von einer Beidhändigkeit, die HR heutzutage brauche. Inwiefern?
HR muss in der Lage sein, sowohl die aktuellen Themen im Griff zu haben als auch in die Zukunft zu schauen. Nehmen Sie das einfache Beispiel Ausbildung. Die rund 5700 jungen Menschen, die dieses Jahr im September bei uns starten, werden uns erst in drei Jahren voll zur Verfügung stehen. Wir müssen also jetzt wissen, wen wir in ein paar Jahren brauchen, wie viele davon und mit welchen Fähigkeiten. Man kann sich also nicht auf nur auf das Heute konzentrieren und das Morgen vernachlässigen – oder umgekehrt, nur an morgen denken und das Heute vergessen.

Kürzlich hat die Deutsche Bahn angekündigt, rund 30 000 Stellen vor allem in der Verwaltung abzubauen. Gleichzeitig werden weiterhin viele Stellen geschaffen. Ist dies die Beidhändigkeit, von der Sie sprechen – auf die Bahn bezogen?
Das ist tatsächlich das Spannungsfeld, in dem wir uns gerade befinden. In einigen Bereichen senken wir unseren Personalbedarf, insbesondere in der Verwaltung und im Overhead. Denn: Wir müssen wirtschaftlicher, effizienter werden. In anderen Bereichen wachsen und investieren wir, vor allem in der Infrastruktur, die grundlegend saniert wird in den kommenden Jahren. Übrigens, zu den Zahlen: Wir bauen bis Ende 2027 zwischen 10 000 und 15 000 Stellen ab. Wir haben in unserem Unternehmen rund 500 unterschiedliche Berufe und zahllose unterschiedliche Anforderungen. Zum Beispiel bei unseren Stellwerken: Manche werden noch per Hand bedient, andere sind Hightech-Anlagen. Die Aufgabe des Personalbereichs ist, dieses Spannungsfeld gut auszutarieren.

„HR muss sowohl die aktuellen Themen im Griff haben als auch in die Zukunft schauen."

Wie kann das gelingen?
Der Schlüssel ist Kommunikation. Wir müssen sowohl nach innen als auch nach außen viel erklären. Und ich glaube, das gelingt uns aktuell auch ganz gut. Wir haben weiterhin jedes Jahr rund 500 000 Bewerbungen. Die Menschen wollen weiterhin bei der Deutschen Bahn arbeiten. Denn wir haben Jobs mit Sinn und hohe Sozialstandards.

Welche Rolle spielt interne Qualifizierung bei der Transformation?
Eine sehr große! Tatsächlich konzentrieren wir uns aktuell sehr auf unseren internen Stellenmarkt. Unsere Personaldrehscheibe wird immer wichtiger. Die Grundfrage ist: Wie können wir Menschen in andere Jobs bringen, wenn ihre ursprüngliche Tätigkeit wegfällt? Zum Beispiel konnten viele Lokführerinnen und Lokführer, die zuvor bei DB Cargo gearbeitet haben, zum Regionalverkehr wechseln. Als großer integrierter Konzern mit über 200 000 Mitarbeitenden können wir viele Veränderungen inhouse abfangen.

Im Interview mit der Personalwirtschaft kurz nach Ihrem Start bei der Deutschen Bahn im Jahr 2018 haben Sie von der Einrichtung eines Transformationsteams berichtet. Damit sollte das Thema auch organisatorisch in HR verankert werden. Wie ist Ihr Fazit bislang?
Diese Teams existieren tatsächlich immer noch, und wir haben sie sogar noch ausgebaut und stärker mit der Personalstrategie und -entwicklung verzahnt. Gestartet sind wir seinerzeit mit rund 30 Mitarbeitenden in unserer Zentrale. Daran hat sich im Prinzip nichts geändert. Wir sind jedoch in der Vergangenheit noch stärker in die Fläche gegangen, sodass wir das Transformationsteam mittlerweile in jedem Geschäftsbereich verankert haben, zum Beispiel, um nah an den HR Business Partnerinnen und Partnern zu sein und diese besser zu unterstützen.

Diesen kommt in der Transformation eine zentrale Rolle zu. Inwieweit hat sich die Rolle gewandelt?
Die Rolle der Business Partnerinnen und Partner muss ständig neu austariert werden. Vor allem müssen sie von repetitiven administrativen Tätigkeiten entlastet werden, damit sie einen strategischen Mehrwert leisten können. Hierfür haben wir kürzlich auch ein neues Qualifizierungsprogramm für diese wichtige Zielgruppe aufgesetzt.

Wie beurteilen Sie insgesamt die Rolle von HR in der Transformation?
Diese ganze Diskussion um die Frage, ob HR „am Tisch" sitzt, amüsiert mich. Für mich ist das völlig selbstverständlich. Allerdings muss der Personalbereich auch in der Lage sein, drei Dinge in Einklang zu bringen: den strategischen Weitblick, die technischen Möglichkeiten und den Blick für den Menschen. Aber ich will auch offen sein: Beim Thema Technologie muss HR noch zulegen.

Was meinen Sie damit?
Wir haben gerade eine Einheit in unserem Personalbereich eingerichtet, die sich damit beschäftigt, wie Künstliche Intelligenz (KI) unser Unternehmen verändern wird. Sie soll auf der einen Seite schnell umsetzbare Projekte identifizieren und umsetzen, andererseits aber auch langfristige Entwicklungen erkennen und rechtzeitig die Weichen stellen.

Haben Sie Beispiele für solche Projekte?
Wir nutzen KI beispielsweise zur Identifizierung von Berufsbildern der Zukunft in unserem Zukunftslabor. Außerdem sind bereits all unsere Stellenanzeigen KI-basiert, das heißt, die KI stellt sicher, dass unsere Stellenanzeigen optimiert für Social Media sind. Oder nehmen Sie das Thema Matching: Zukünftig wird die KI unsere rund 500 000 Bewerbungen pro Jahr daraufhin überprüfen, ob sie auf die jeweils ausgeschriebene Stelle passen und – falls nein – schauen, ob es gegebenenfalls eine andere Position gibt, auf die diese Bewerbung passt. Für die Vorstellungsgespräche sucht die KI passende Termine in den Kalendern. So fallen viele nervenaufreibende Terminabstimmungen weg. Wichtig ist aber: Die Auswahl, die macht am Ende der Mensch – denn die Menschen müssen ja zusammenarbeiten. Eisenbahn ist eine Teamaufgabe, da ist es wichtig, dass das Miteinander und die Kultur stimmen. Aber es gibt noch mehr.

Zum Beispiel?
Die KI unterstützt unser Personalmarketing und analysiert, wie viele Bewerbungen wir auf eine bestimmte Position brauchen, um eine gute Auswahl treffen zu können. Haben wir genug Bewerbungen, werden unsere Aktivitäten für diese Position gestoppt. Gibt es für eine Position zu wenige, werden wir auf Basis dieser Ergebnisse die Anstrengungen in diesem Bereich erhöhen, also beispielsweise noch einmal eine Kampagne fah-

ren. Wir werden damit viel effizienter und können eine Menge Kosten und Ressourcen sparen. Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Ein weiteres Projekt bei der DB ist das BahnGPT. Hierfür haben wir die KI zum Beispiel konkret auf unsere vielen Fachbegriffe und Abkürzungen trainiert.

HR und IT arbeiten bei solchen Projekten sehr eng zusammen. Der Pharmakonzern Moderna hat kürzlich den radikalen Schritt vollzogen, HR und IT zusammenzulegen, auch hierzulande hört man immer wieder von dieser Forderung. Wie stehen Sie dazu?
HR und IT werden immer enger zusammenwachsen, das ist richtig. Dass beide Abteilungen miteinander verschmelzen, sehe ich aktuell jedoch nicht.

Wie sieht aus Ihrer Sicht die HR-Abteilung der Zukunft aus?
Ich denke, das Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich wird auch in Zukunft noch für die meisten Unternehmen das Maß der Dinge sein. Es wird jedoch immer wieder justiert werden müssen. Für die Zukunft sehe ich vor allem, dass HR noch technologieaffiner und businessorientierter werden muss.

Ihnen ist das Thema Haltung ein Anliegen, Sie haben selbst Bücher zu diesem Thema herausgegeben. Die Deutsche Bahn bekennt sich stets zur Vielfalt. Gesellschaftlich und politisch steht das Thema jedoch unter enormem Druck. Was heißt das für Sie?
Die Deutsche Bahn und ich persönlich stehen für Vielfalt, und das bleibt auch so. Diversity in den verschiedensten Dimensionen zu stärken, das ist sowohl die richtige Haltung als auch der Weg zu besseren Teams. Auf internationaler Ebene gerät das Thema aktuell unter Druck.

Die Deutsche Bahn hat eine sehr vielfältige Belegschaft und ist ein Spiegel der Gesellschaft. Die rückt aktuell teilweise nach rechts. Haben Unternehmen einen politischen Bildungsauftrag?
Unternehmen sind gefordert, sich klar zu positionieren, Werte zu haben und diese zu vertreten. Das erwarten auch viele unserer Mitarbeitenden. Klar ist aber auch: Die Deutsche Bahn ist ein Staatskonzern, und als solcher sind wir parteipolitisch neutral.

Sie sind aktiv bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), mit dem Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) gibt es einen weiteren großen Berufsverband. Wie wichtig ist es für HR, sich in der Politik Gehör zu verschaffen?
Es ist immer hilfreich, seine Anliegen bei entscheidenden Stakeholdern zu platzieren. Beispielsweise engagiere ich mich persönlich beim Bildungsausschuss des BDI und des BDA. Es ist sehr wichtig, dass wir als Personalerinnen und Personaler unsere Themen aufs Tableau heben, sie sichtbar machen.

Vor Ihrem Start bei der Deutschen Bahn waren Sie bei anderen Großkonzernen wie der Deutschen Telekom, haben aber auch eine Vergangenheit als Gewerkschafter. Was braucht es für die Rolle als Toppersonaler?
Man muss Veränderungen mögen, ihnen offen gegenübertreten und sie gestalten. Ohne diese Neugier funktioniert es nicht. Ich spüre diese Neugier auch nach all den Jahren immer noch sehr. Ich habe unglaublichen Spaß daran, die Personalarbeit der Zukunft und die Zukunft der Deutschen Bahn zu gestalten. ●

„Die Deutsche Bahn und ich persönlich stehen für Vielfalt, und das bleibt auch so.“

Schlüsselposition

HR Business Partnern kommt in der Transformation eine zentrale Rolle zu. Aber wie sollte diese ausgestaltet sein?

Von Catrin Behlau

→ „In meiner Vorstellung ist HR nicht nur Partner of the Business, sondern ‚part of the business'", sagte Stada-Personalchefin Simone Berger zuletzt auf einer HR-Veranstaltung (siehe Personalwirtschaft 07/08 2025). Berger griff damit eine Diskussion auf, die nicht neu ist – aber zuletzt wieder vermehrt aufflammte: Wie kann HR wirklich einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, statt „nur" zuzuarbeiten? Und wie wird dieser Beitrag überhaupt definiert? Klar ist: Auf HR lasten hohe Erwartungen.

„Die Bezeichnung ‚Business Partner' suggeriert, man wäre kein integraler Teil des Geschäfts eines Unternehmens, sondern ein begleitender Partner", meint Roland Hehn, Vorstand Personal Gruppe der Schwarz Corporate Solutions. „Dabei ist HR elementarer Bestandteil eines jeden laufenden Geschäfts. Um dies möglichst nachhaltig zu gestalten, reicht es nicht aus, die ‚Sprache des Geschäfts' zu sprechen, sondern es benötigt eine enge Verzahnung von HR und den jeweiligen Fachbereichen."

Eine zentrale Rolle bei dieser Frage nehmen dabei die HR Business Partnerinnen und Partner (HRBP) ein. In dieser auf das Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich zurückgehende Organisationsform bilden sie die die Schnittstelle zwischen HR und den Geschäftsbereichen und Führungskräften. „HRBP stellen sicher, dass die Unternehmenswerte und die Personalstrategie flächendeckend gelebt und umgesetzt werden", erläutert Hehn.

„HRBP müssen vor allem das Geschäft mitdenken."

Dieter Kern

In einer idealen HR-Welt unterstützen HRBP die Führungskräfte also dabei, Personalstrategien und -praktiken mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Sie arbeiten eng mit den Führungsteams zusammen, um sicherzustellen, dass die Personalentwicklung, das Talentmanagement und die Organisationsgestaltung die strategischen Anforderungen des Unternehmens erfüllen.

Dabei haben sie auch einen beratenden Charakter und tragen dazu bei, Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmen zu steuern. HRBP sollten aber nicht nur als Unterstützung für das Business agieren, sondern als gleichwertige Partner im Führungsteam ein-

Fotos: stock.adobe.com Anan (oben), PwC Strategy& (unten)

gebunden werden. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der Geschäftsstrategie und eine proaktive Haltung bei der Entwicklung und Umsetzung strategischer HR-Initiativen.

Wunsch und Wirklichkeit

Die Realität sah und sieht jedoch häufig anders aus. Neben der Schnittstellenarbeit sind viele HRBP auch weiterhin in administrative Personalarbeit eingebunden, statt sich auf ihre strategischen Themen konzentrieren zu können. Sie stehen zudem häufig zwischen den Stühlen. Sie sind gefühlt nicht wirklich Teil des Geschäftsbereichs, aber oft auch nicht wirklich Teil des HR-Teams.

Die klassische HR-Business-Partner-Rolle wird daher vielerorts zunehmend kritisch hinterfragt und neu gestaltet. In vielen Unternehmen gibt es eine Bewegung hin zu flexibleren und stärker dezentralisierten Modellen. Die HRBP sollen dabei insbesondere im operativen Bereich entlastet und stattdessen noch stärker in strategische Aufgaben eingebunden werden. Sie übernehmen zunehmend Verantwortung für Themen wie Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung und die Gestaltung von Arbeitsmodellen. Dies erfordert jedoch eine klare Abgrenzung zwischen administrativen Aufgaben und strategischen Initiativen.

Wie kann es also gelingen, dass HRBP diese Rolle wirklich ausfüllen können? Am Anfang steht, wie so oft für HR, das Verständnis für das Geschäft. „Es ist wichtig, dass die HR Business Partner die Strategien und Ziele der Unternehmen nicht nur kennen, sondern diese auch verstehen und sich damit identifizieren“, so Hehn. „HRBP müssen vor allem das Geschäft mitdenken“, stimmt Dieter Kern, Partner der PwC-Strategieberatung Strategy&, zu.

Damit das gelingt, brauchen die HRBP vor allem zweierlei: ausreichend Informationen und Unterstützung. „Der regelmäßige Austausch – zwischen den Vorständen und dem HR-Business-

„Ich halte es für wichtig, dass HRBP auch administrative Aufgaben übernehmen.“

Julia Kahl

Foto: Studioline Photostudios

[ɛmˈplɔɪ.iː ˈlɪs.ən.ɪŋ]

Employee Listening richtig zu verstehen, bedeutet Mitarbeitende richtig zu verstehen.

Zuhören kann jeder. Doch strategisch hinhören – zum richtigen Zeitpunkt, mit den richtigen Fragen – verändert Organisationen.

Mit Ipsos entwickeln Sie **Employee-Listening-Strategien**, die auf Forschung, kulturellem Verständnis und branchenspezifischen Insights basieren. Keine starren Tools, sondern flexible Instrumente, die Feedback in fundierte Entscheidungen übersetzen. So entsteht eine Feedbackkultur, die wirkt – auf Teams, Führung und Erfolg.

Ipsos-Mitarbeitendenbefragungen: **Verstehen. Agieren. Umsetzen.**

Jetzt verstehen, wie Ihre Mitarbeitenden wirklich ticken – melden Sie sich über den QR-Code und sichern Sie sich einen unverbindlichen Demo-Termin.

E-Mail an:
Dr. Ingrid Feinstein
ingrid.feinstein@ipsos.com

Ipsos

Partner-Team sowie auch innerhalb der Teams – ist dabei essenziell“, so Hehn.

Unterschiedliche Ausprägungen

Doch sollten HRBP tatsächlich dann überhaupt keine administrativen Aufgaben übernehmen? Julia Kahl, HR Business Partnerin bei der Hamburger Pensionsverwaltung (Hapev, Eigenschreibweise HAPEV) meint, nein – zumindest nicht in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Kahl ist seit rund zweieinhalb Jahren im Unternehmen und hat dort diese Personalfunktion überhaupt erst aufgebaut. „Da habe ich am Anfang natürlich alles gemacht, auch die administrative Arbeit“, erinnert sie sich. Mittlerweile ist die Abteilung weitergewachsen, und Kahl konzentriert sich zunehmend auf die strategische Personalentwicklung.

Die administrative Arbeit möchte sie jedoch nicht missen: „Viele Personalfunktionen in kleineren Unternehmen können gar nicht die Struktur aufbauen, wie es in Großunternehmen möglich ist“, gibt sie zu bedenken, „außerdem sollten HRBP auch die administrativen Themen mit im Blick behalten – sie gehören zu HR dazu und helfen mir dabei, die sehr unterschiedlichen Fachbereiche der Hapev ganzheitlich zu beraten und zu betreuen. Deshalb halte ich es für wichtig, dass HRBP auch administrative Aufgaben übernehmen.“

„HR ist Bestandteil eines jeden laufenden Geschäfts.“

Roland Hehn

Mehr zum Thema:
Das ausführliche Interview mit Roland Hehn lesen Sie hier:

Für kleine Unternehmen dürfte es also schwierig – und womöglich gar nicht sinnvoll – sein, die reine Lehre von Dave Ulrich wirklich umzusetzen. Zumal dort die Wege deutlich kürzer sind, auch für HR. Beispiel Hapev: „Wir arbeiten als selbstorganisiertes Unternehmen und da läuft vieles sehr bewusst über den persönlichen Austausch“, erläutert Kahl. Große Firmen jedoch brauchen diese Schnittstellen zwischen den Unternehmensteilen nahezu zwingend. „Ab einer Größe von etwa 5000 Mitarbeitenden lohnt es sich, darüber nachzudenken, administrative Arbeiten in ein Shared Service System zu überführen und die HRBP rein strategische Arbeit machen zu lassen“, so Kern. „Dann entstehen wirklich Effizienzgewinne.“

Doch egal in welcher Form: Unternehmen sollten sicherstellen, dass die Schnittstellen ins Business gut ausgestaltet sind. Sonst wird es kaum gelingen, den Anspruch, mitzugestalten den HR – zu Recht – an sich selbst stellt, auch zu erfüllen. HR Business Partnering ist dabei eine zentrale Schlüsselposition. ●

PRAXISTIPP

So können Unternehmen HRBP fördern

1. **Strategische Einbindung**
   Stellen Sie sicher, dass HRBP frühzeitig in strategische Gespräche eingebunden werden und Zugang zu den Unternehmenszielen haben, um ihre HR-Initiativen entsprechend auszurichten.
2. **Klare Rollen und Verantwortlichkeiten**
   Entlasten Sie – wenn möglich und sinnvoll – HRBP von operativen Aufgaben, damit sie sich auf strategische Themen konzentrieren können. Definieren Sie ihre Rolle klar und kommunizieren Sie sie im gesamten Unternehmen.
3. **Kontinuierliche Weiterbildung**
   Bieten Sie HRBP regelmäßig Schulungen in Bereichen wie Businessstrategie, Führung und Veränderungsmanagement an, um ihre Kompetenzen zu erweitern.
4. **Mentoring und Coaching**
   Stellen Sie sicher, dass HRBP Zugang zu Mentoren und Coaching-Möglichkeiten haben, um ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und als strategische Partner zu wachsen.
5. **Zugang zu Daten und HR-Systemen**
   Gewähren Sie HRBP Zugang zu relevanten HR-Daten und modernen Tools, damit sie datengestützte Entscheidungen treffen und ihre Initiativen optimieren können.

Foto: Schwarz Corporate Solutions

„Traditionelle Ausbildung verschärft den Fachkräftemangel“

Viele Unternehmen investieren in Ausbildung – und stehen dennoch ohne Nachwuchs da. Die VOCANTO-Geschäftsführer Johannes Schulte und Stephan Hansen erklären, warum klassische Ausbildungsstrukturen nicht mehr greifen – und wie nachhaltige Nachwuchssicherung gelingt.

Herr Schulte, Herr Hansen – die betriebliche Lehre gilt als Schlüssel im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Wo steht das System heute – und wo liegen mögliche Hürden?

Schulte: Viele Unternehmen arbeiten noch mit bewährten, aber eher traditionellen Abläufen und Lernmethoden, die nicht mehr optimal zu den Bedürfnissen junger Menschen und den Anforderungen moderner Arbeitswelten passen. Man kann sogar sagen: Traditionelle Ausbildung verschärft den Fachkräftemangel.

Hansen: Viele junge Menschen bewerben sich gar nicht erst, weil der Betrieb für sie nicht attraktiv wirkt – sei es durch unzeitgemäße Kommunikation, fehlende digitale Angebote oder mangelnde Sichtbarkeit. Auch während der Ausbildung kommt es oft zu Abbrüchen: Es fehlen Orientierung, Unterstützung sowie klare Förder- und Lernpläne. Selbst nach erfolgreichem Abschluss bleiben viele nicht im Unternehmen, weil sie sich nicht ausreichend gefördert oder begeistert fühlen. Das führt zu hohen Investitionen bei geringer Bindung.

Was sind die zentralen Herausforderungen?

Schulte: Die Erwartungen an die Ausbildungsqualität sind gestiegen – bei Azubis wie Unternehmen. Unsere digitale Lernplattform orientiert sich strikt am IHK-Rahmenlehrplan und bereitet gezielt auf Prüfungen vor. So wird sichergestellt, dass alle relevanten Inhalte abgedeckt sind.

Hansen: Das sorgt für Transparenz und Struktur und entlastet Ausbilder, die sich stärker auf die individuelle Förderung konzentrieren können. Zudem lässt sich die Plattform standortübergreifend einsetzen – für einheitliche Standards.

Wie verändert sich die Ausbildungsarbeit durch Ihre digitale Plattform?

Schulte: Azubis erhalten Zugriff auf strukturierte Lerninhalte, ergänzt durch Gamification-Elemente wie Quizfragen oder Punktesysteme. Sie lernen flexibel und können bei Fragen Ausbilder oder unseren Fachsupport kontaktieren. Das reduziert Unsicherheiten – gerade zu Beginn und in der Prüfungsphase.

Hansen: Ausbildungsverantwortliche behalten so den Überblick über Lernstationen und Entwicklung. Das schafft Klarheit, verbessert die Steuerung und sorgt für systematische Wissensvermittlung – ohne Medienbrüche oder Verzögerungen.

Was erleben Betriebe, die neue digitale Wege in der Ausbildung gehen?

Schulte: Sie berichten von höherer Zufriedenheit, mehr Eigenverantwortung bei den Azubis und besserer interner Abstimmung. Auch die interne Kommunikation wird durch die zentrale Dokumentation erleichtert.

Hansen: Wer Ausbildung strategisch denkt, braucht die passenden Tools. Eine digitale Plattform ersetzt nicht das persönliche Gespräch – aber sie schafft die Basis für eine zukunftsorientierte Nachwuchssicherung.

Foto: Vocanto

VOCANTO

VOCANTO GMBH
Oskar-Jäger-Straße 173/K6
50825 Köln
www.vocanto.de
Kontakt: martin.tabor@vocanto.de

Kolumne: Die HR-Karrierefrage

Wenn HR als langfristige Perspektive nicht passt, kann eine Rolle im Projektmanagement ein spannendes Ziel sein. Wie gelingt der Quereinstieg? Das erklärt unsere Kolumnistin Heike Gorges.

→ Frage: Ich verfüge über einige Erfahrung in der Durchführung von HR-Projekten. Nun möchte ich mich in diese Richtung weiterentwickeln. Wie gelingt das?

Struktur geben, Prozesse begleiten, verschiedene Interessen ausgleichen – all das gehört zum Alltag vieler HR-Rollen. Kein Wunder also, dass viele HR-Fachkräfte damit auch im Projektmanagement punkten können.

Worauf es beim Wechsel ankommt

Ein erfolgreicher Einstieg ins Projektmanagement beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung:

- Was bringe ich mit? Vor allem zählen Erfahrung bei der Steuerung von HR-Projekten, Organisationsgeschick, Kommunikationsstärke, Change-Erfahrung, Konfliktmoderation, Leadership, Teamführung, Verhandlungsmethoden, Selbstmotivation und Selbstmanagement.
- Was brauche ich noch? Hierzu können Kenntnisse in Projektmanagement-Methoden (zum Beispiel klassische, agile oder hybride Ansätze), Tools wie MS Project und eine erste Zertifizierung (zum Beispiel PMI, Scrum) gehören.

Wie man konkrete Gelegenheiten identifiziert

- Interne Wechselmöglichkeit prüfen: Gibt es laufende Projekte im Unternehmen, in die man sich einbringen kann? In IT-, Produkt- oder Transformationsprojekten werden oft kommunikative Projektkoordinatoren gesucht.
- Erfahrungen sichtbar machen: Eigene HR-Projekte im Lebenslauf als „Projektleitung" beschreiben – mit Zielen, Ergebnissen, Budgets und Teamgröße.

Typische Einstiegsfelder für HR-Fachkräfte

- Interne Transformationsprojekte, zum Beispiel die Einführung neuer Tools, Umstrukturierungen oder Kulturprojekte.
- Projektmanagement Office (PMO): Unterstützung bei Planung, Steuerung, Kommunikation – ideal für den Einstieg.
- Change- und Implementierungsprojekte, zum Beispiel bei HR-Software, Learning-Plattformen oder Employer-Branding-Initiativen.
- Teilprojektleitung in Projekten, die in Fachbereichen durchgeführt werden, oder bei unternehmensweiten Vorhaben. Die meisten umfangreichen Projekte haben einen HR-Anteil – sei es, dass Menschen direkt von der Veränderung betroffen sind oder deren Akzeptanz für eine Veränderung (zum Beispiel ein neuer Service) erfolgskritisch ist.

Welche Stärken HR-Professionals einbringen können

- Stakeholder-Management: Unterschiedliche Interessen ausbalancieren, Konflikte früh erkennen, tragfähige Lösungen entwickeln.
- Kommunikation und Moderation: Klare Abstimmungen, Meetings strukturieren, Menschen motivieren – das sind oft unterschätzte Erfolgsfaktoren im Projektgeschäft.
- Organisationsverständnis: HR kennt die internen Abläufe, Entscheidungswege und Dynamiken – ein echter Vorteil in unternehmensweiten Projekten.

Fazit: Neue Perspektive mit vertrauten Stärken

Wer aus HR ins Projektmanagement wechseln möchte, muss nicht bei null anfangen. Viele Kompetenzen lassen sich übertragen – und mit gezielter Weiterbildung sowie etwas Mut zum Einstieg in fachfremde Projekte gelingt der Wechsel Schritt für Schritt. Für HR-Professionals, die Lust auf strukturierte Vielfalt und unternehmerische Verantwortung haben, kann Projektmanagement ein idealer nächster Karriereschritt sein.

Besonders spannend ist die Möglichkeit, international zu arbeiten und interkulturelle Zusammenarbeit aktiv mitzugestalten – sei es bei globalen Roll-outs, Standortprojekten oder virtuellen Teams. Wer bereits in HR gelernt hat, unterschiedliche Interessen zu koordinieren, Kommunikation zu steuern und sensible Themen professionell zu begleiten, bringt für solche Kontexte wertvolle Voraussetzungen mit. Projektmanagement eröffnet so nicht nur neue Aufgabenfelder, sondern auch ganz neue Horizonte. ●

AUTORIN:

Heike Gorges ist Vorständin bei HRblue und berät Personalerinnen und Personaler zu Karrierethemen. Auf personalwirtschaft.de schreibt sie regelmäßig die Kolumne „HR-Karriere-Coach".

interflex

UPGRADES YOUR WORK

Jetzt mehr erfahren.

TeamTime – Ihre App für mobile Zeiterfassung

Entdecken Sie TeamTime, die App für moderne Zeiterfassung. Ob im Büro, Homeoffice oder unterwegs – mit TeamTime erfassen Ihre Mitarbeitenden Arbeitszeiten direkt per Smartphone, einfach, systematisch und präzise. Mit der App binden Sie problemlos alle Beschäftigten, insbesondere Ihre Deskless Workforce, ein und schaffen optimale Transparenz.

- **Mobile Zeiterfassung:** Arbeitszeiten direkt erfassen – jederzeit und überall.
- **Intuitive Bedienung:** Barrierefrei und sofort einsatzbereit, ohne Schulungsaufwand.
- **Nahtlose Integration:** Perfekt abgestimmt auf Ihre HR-Prozesse.
- **Abwesenheitsmanagement:** Urlaube, Dienstreisen und Krankmeldungen direkt in der App organisieren.

Jetzt unverbindlich anfragen unter **www.interflex.com**

A BRAND OF ALLEGION

Interflex Datensysteme GmbH · 07 11 / 13 22-0 · www.interflex.com

Fokus auf Führung

Endlich CHRO, endlich am Entscheidertisch – das ist das Karriereziel für viele HR-Professionals. Doch wie kommt man dorthin?

Von Catrin Behlau

→ Die Diskussion um die Rolle von HR ist vermutlich schon so alt wie HR selbst. Wo kann HR die größte Wirkung entfalten? Die Antwort der meisten Personalerinnen und Personaler: Natürlich ganz oben, als Chief Human Resources Officer (CHRO), Chief People Officer (CPO) oder sogar Personalvorstandsressort.

Doch was braucht es eigentlich, um in diese Position aufzusteigen – und diese dann auch erfolgreich auszufüllen? Am besten gleich mehrere Dinge auf einmal: „Die ideale CHRO-Persönlichkeit vereint HR-Expertise und Businesskompetenz, um Unternehmen erfolgreich durch Wandel zu führen", meint Felicitas von Kyaw, ehemalige CHRO von Vodafone Deutschland. Welche Fähigkeiten waren dabei für sie entscheidend? „Mut und klare Haltung, um Wandel aktiv zu gestalten; tiefes Businessverständnis und strategische Ausrichtung von HR; Change-Kompetenz und Kommunikationsstärke sowie Technologiekompetenz, vor allem im Umgang mit KI und Digitalisierung", zählt Kyaw, die heute als Beraterin arbeitet, auf.

Wir wollten von den Spitzenleuten der HR-Branche genau wissen: Auf welche Kompetenzen und Faktoren kommt es wirklich an, wenn man an die Spitze der Personalfunktion möchte? In einer Umfrage gemeinsam mit dem Research-Team der F.A.Z. Business Media haben wir eine Umfrage unter CHROs zu diesem Thema gemacht. Rund 40 haben geantwortet.

Einigkeit herrschte unter den Teilnehmenden der Umfrage darin, welche grundsätzlichen Fähigkeiten heutzutage für die HR-Karriere entscheidend sind: Kommunikationsfähigkeit und strategisches Denken – darauf komme es an, bestätigte die überwältigende Mehrheit (siehe Grafiken auf Seite 25). Einstimmig halten sie beispielsweise Führungskompetenz und strategisches Denken für ziemlich wichtig oder wichtig, wenn es um die nötigen Fähigkeiten eines CHRO geht. Auch beim Thema Kommunikationsfähigkeit stimmen alle überein. Nur minimal differenzierter wird das Bild bei der Frage des Verhandlungsgeschicks: Diese Fähigkeit halten fünf Prozent der Teilnehmenden für weniger entscheidend. Etwas überraschend hingegen das Meinungsbild bei den Megathemen Daten und Digitalisierung: Hier bewerten 26 Prozent Kenntnisse in Datenanalyse als wenig entscheidend für eine erfolgreiche CHRO-Karriere, und ganze 32 Prozent sagten dies über das Thema

Foto: stockadobe.com Mikhail Semenov

Verständnis von HR-Technologien. Überraschend, bedenkt man, wie stark gerade das Thema Messbarkeit in HR in der Szene diskutiert wird. Über die Gründe für dieses Meinungsbild lässt sich nur spekulieren – womöglich sehen die CHROs dieses Thema eher im operativen HR-Bereich angesiedelt als an der Spitze.

Erfolge vorweisen

Noch diverser ist das Meinungsbild bei der Frage, welche Faktoren bei den Teilnehmenden selbst über ihre Karriere in HR entschieden haben (siehe Grafiken Seite auf 28). Erfahrung im HR-Bereich halten beispielsweise sogar ein Viertel von ihnen für unwichtig oder zumindest wenig wichtig – die Position an der Spitze von HR ist also durchaus offen für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger.

Auch externe Untersuchungen zeigen: Es gibt viele Wege nach oben. In der Praxis kristallisieren sich, so das Beratungshaus Spencer Stuart in einer Studie, drei Wege in die HR-Pole-Position heraus: Über die klassische HR-Funktion, über einen Einstieg in die Beratung oder als Quereinsteiger. Ob man das ganze Berufsleben in einem Unterneh-

„Die ideale CHRO-Persönlichkeit vereint HR-Expertise und Businesskompetenzen.“

Felicitas von Kyaw

> „Mir hat es geholfen, in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen tätig gewesen zu sein.“
>
> Umfrageteilnehmer

men bleibt oder häufig wechselt, ob man stets in HR gearbeitet oder andere Unternehmensabteilungen kennengelernt hat – was davon besser ist, darauf gibt es keine eindeutige Antwort. „Sowohl Stallgeruch als auch Erfahrung aus verschiedenen Unternehmen und Branchen sind wertvoll“, meint von Kyaw. „Idealerweise kombiniert man beides.“

Sie selbst ist dafür das beste Beispiel: Von Kyaws Berufsweg hat sie in den letzten 30 Jahren durch verschiedene Branchen, Rollen und Herausforderungen geführt – von der Beratung über Startups bis hin zu Konzernen. Von Vertrieb und Marketing über Change & Transformation bis zu Human Relations. „Eines war dabei immer klar“, erinnert sie sich: „Perspektivwechsel haben mich weitergebracht.“

Das meint auch Dr. Rebecca Koch, CPO beim Software-Unternehmen Nemetschek, in einem Interview im Buch „HR Reinvented. 20 Zukunftsperspektiven auf Personal, Organisation und Kultur“, das im Frühjahr erschienen ist: „Unabhängig davon, in welcher Funktion man seine Karriere sieht: Es ist immer empfehlenswert, möglichst früh viele unterschiedliche Erfahrungen zu machen – verschiedene Rollen annehmen, in neuen Projekten mitwirken, ins Ausland gehen, für eine andere Führungskraft arbeiten. Gerade zu Beginn der Karriere kann man gut schon nach ein bis zwei Jahren den Job wechseln und dadurch viele Dinge ausprobieren.“

Gestaltungswille und Widerstandsfähigkeit stehen bei einem unserer Umfrageteilnehmenden im Zentrum des Aufstiegs: „Es war ein kontinuierlicher Weg mit immer mehr und anderer Verantwortung. Es hat mir dabei geholfen, dass ich in unterschiedlichen Unternehmen viele Gelegenheiten erhalten habe, Dinge zu verändern und damit zur Umgestaltung der jeweiligen Unternehmen mit Blick auf Strukturen, Prozesse und Kultur beitragen konnte. Auch hatte ich meist die Möglichkeit, Themen zu globalisieren. Herausforderungen sind dabei, einen sehr stark ausgeprägten Gestaltungswillen zu haben, Hartnäckigkeit und auch Frustrationstoleranz, die Fähigkeit, Widerstände zu überwinden und trotzdem gut mit allen Akteuren zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten.“ Wie wertvoll unterschiedliche Perspektiven sind, bestätigte ein Umfrageteilnehmender: „Mir hat es geholfen, in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen tätig gewesen zu sein.“

Die HR-Qualifikation auf dem Papier, darin sind sich die befragten CHROs einig, spielt eine untergeordnete Rolle: Bei HR-Zertifikaten oder anderen Nachweisen auf Papier winken 71 Prozent der Teilnehmenden ab. Auch von Kyaw sieht darin nicht den wichtigsten Karrierefaktor: „Sie sind hilfreich, aber kein Muss“, meint sie. „Wissen und Praxis zählen mehr.“

Projekterfahrung zählt

Das sehen auch die Umfrageteilnehmenden so: Über 90 Prozent sind der Meinung, dass vor allem der Nachweis von erfolgreichen Projekten eine ziemlich wichtige oder wichtige Komponente auf

PRAXISTIPP

Zehn Kompetenzen, die CHROs brauchen

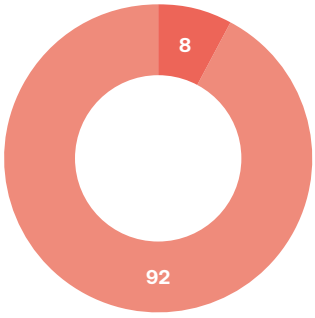
1. Soziale Kompetenz
2. Kommunikations- und Verhandlungsgeschick
3. Unternehmerisches Denken
4. Offenheit gegenüber neuen Technologien
5. Ausgezeichnetes Netzwerk
6. Strategisches Denken
7. Innovationsmotor
8. Bewusstsein für die Unternehmenskultur
9. Erfahrung im internationalen Umfeld
10. Gespür für Talent

Quelle: Spencer Stuart, „Der Personalvorstand von morgen. Wie sich HR-Führungskräfte auf den Wandel vorbereiten“. Januar 2020

Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit und strategisches Denken entscheiden

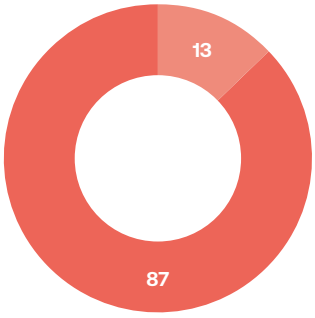
Auf diese Fähigkeiten kommt es bei CHROs an

Führungskompetenz



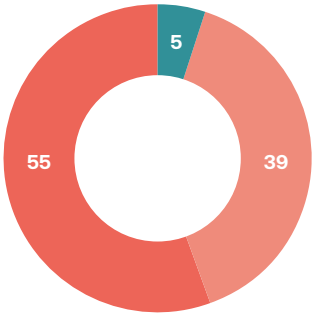
nicht entscheidend
wenig entscheidend
ziemlich entscheidend
entscheidend

strategisches Denken



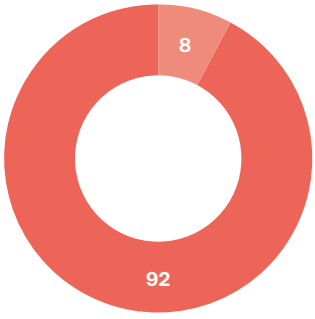
nicht entscheidend
wenig entscheidend
ziemlich entscheidend
entscheidend

Verhandlungsgeschick



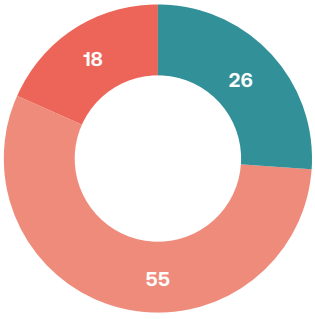
nicht entscheidend
wenig entscheidend
ziemlich entscheidend
entscheidend

Kommunikations-fähigkeit



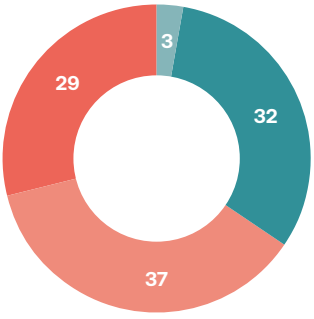
nicht entscheidend
wenig entscheidend
ziemlich entscheidend
entscheidend

Kenntnisse in Datenanalyse



nicht entscheidend
wenig entscheidend
ziemlich entscheidend
entscheidend

Verständnis von HR-Technologien



nicht entscheidend
wenig entscheidend
ziemlich entscheidend
entscheidend

Angaben in Prozent (gerundet)

Befragungsinstitut: F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research, Befragungszeitraum: 17. bis 30. Juni 2025, Frage: Welche Fähigkeiten halten Sie für entscheidend, um als Personalvorstand/CHRO erfolgreich zu sein? 38 Antworten.

PRAXISTIPP

HR-Netzwerke, die bei der Karriere helfen können

Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM): Der BPM wurde 2009 in Berlin gegründet und bietet den Mitgliedern ein aktives Netzwerk mit Fachgruppen und Veranstaltungen. Der Verband setzt Impulse für die Weiterentwicklung der HR-Profession und versteht sich auch als Interessensvertretung im politischen Berlin.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP): Die DGFP ist mit über 70 Jahren der älteste und nach eigenen Worten größte HR-Verband in Deutschland. Vor allem die ERFA-Kreise sind sein Markenzeichen. Über regelmäßige Veranstaltungen und Studien werden Impulse für die strategische Personalarbeit gesetzt.

HR Rookies: Netzwerk für junge Personalerinnen und Personaler. Regionale Gruppen gibt es unter anderem in Berlin, Köln und München. Zudem werden digitale Treffen geboten.

(Auswahl der Redaktion)

dem Weg nach oben ist. „Es hat mir geholfen, dass ich in unterschiedlichen Unternehmen viele Gelegenheiten hatte, Dinge zu verändern und damit zur Umgestaltung der jeweiligen Unternehmen mit Blick auf Strukturen, Prozesse und Kultur beitragen konnte“, sagt ein Teilnehmender. Auch Ramona Kraft, die als Principal Executive Search bei der Personalberatung Odgers HR-Führungskräfte vermittelt, legt auf die Praxiserfahrung ihrer potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten den allergrößten Wert – auch wenn diese nicht direkt aus HR-Projekten stammt (siehe Interview auf Seite 27): „Für mich zählen vor allem Erfolgsbeispiele aus der Karriere, bei der die Person nachgewiesen hat, dass sie organisatorische und Führungskompetenzen mitbringt.“

Businessverständnis gefragt

Daneben wird insbesondere das wirtschaftliche Verständnis für die Karriere in HR hervorgehoben. „Alles entscheidend ist, dass man in der Lage ist, das Business wirklich zu verstehen. Man muss betriebswirtschaftliche Kenntnisse haben, die es einem ermöglichen, das Geschäftsmodell auch durch die Brille der relevanten Kennzahlen sehen zu können, und in der Lage sein, daraus eine langfristige HR-Strategie abzuleiten“, schreibt ein weiterer Teilnehmer der Personalwirtschaftsumfrage. „Ich glaube, wenn man wirklich Personalvorständin werden will, ist das Wichtigste zu verstehen, dass man sich damit nicht nur der eigenen Funktion widmet, sondern dass damit der Anspruch verbunden sein muss, sich fürs Business zu öffnen und das Business zu verstehen“, schreibt auch Sybille Reiß, CPO und Arbeitsdirektorin beim Reisekonzern Tui (Eigenschreibweise TUI) in einem Interview im Buch „HR Reinvented“.

Mit ihrer Meinung stehen die HR-Spitzenleute nicht allein da. Bereits im Jahr 2020 befragte das Beratungsunternehmen Spencer Stuart zahlreiche CHROs zu den nötigen Fähigkeiten, die es 2025 – also heute – braucht, um diese Position auszufüllen. „Wenn die oder der CHRO auch in fünf Jahren noch in der C-Level-Liga mitspielen und seine Bedeutung sogar ausbauen möchte, wird er zunehmend vor allem strategische und Transformationsexpertise einbringen müssen. Er muss als langfristig denkender, strategischer Business Partner des CEOs agieren, als Transformationstreiber mit allen anderen Geschäftsführern an einem Strang ziehen und ein ausgezeichnetes Stakeholder Management betreiben“, erklärte Dr. Simone Siebeke, Beraterin und Leiterin der deutschen HR Practice bei Spencer Stuart bei der Veröffentlichung der Studie. Bettina Karsch, heute CHRO bei Moeve und zum Zeitpunkt der Studie CHRO von Vodafone Deutschland und von Kyaws Vorgängerin im Unternehmen, ergänzte seinerzeit: „Transformation und Disruption werden auch vor den Personalabteilungen keinen Halt machen. Die Personalvorstände werden sich in den kommenden Jahren mit der Herausforderung konfrontiert sehen, eine Balance zu schaffen zwischen dem Tagesgeschäft der kurzfristigen, praktischen Verwaltung und der langfristigen, abteilungsübergreifenden Unternehmensstrategie.“

Diese Fähigkeiten muss man auch zeigen – sowohl nach innen ins Unternehmen als auch nach außen: „Sich einen Namen machen, Haltung zeigen, sichtbar werden“, rät von Kyaw. Denn: „Gezielte Positionierung und starke Netzwerke erhöhen die Chancen.“ In der Personalwirtschaftsumfrage sind sich in dieser Frage allerdings nicht einig. Zwar sehen 74 Prozent der Teilnehmenden Netzwerke als ziemlich wichtig oder wichtig an, 24 Prozent halten dies demgegenüber für weniger wichtig oder gar unwichtig (3 Prozent, Angaben gerundet).

Kein leichter Weg

Doch auch wenn man all diese Voraussetzungen mitbringt – ein Selbstläufer ist die HR-Karriere damit noch lange nicht. Die Beratungsgesellschaft Heidrick & Struggles hat 2022 die Profile und Karrieren deutscher Personalverantwortlicher in einer gleichnamigen Studie analysiert. Die gute Nachricht vorweg: 2022 waren Frauen sowohl in Dax-Unternehmen als auch im M- und S-Dax knapp,

„Aktuell ist HR-Handwerk gefragt“

Ramona Kraft vermittelt HR-Führungskräfte.
Im Interview erklärt sie, worauf es bei der CHRO-Position ankommt.

Interview: Catrin Behlau

→ Personalwirtschaft: Frau Kraft, welche Fähigkeiten muss ein angehender oder eine angehende CHRO heutzutage mitbringen?
Ramona Kraft: Aktuell wird der Fokus im Recruiting wieder auf operative Fähigkeiten gelegt, also Prozesssteuerung oder Restrukturierungen. Das ist auch in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage begründet, wenn beispielsweise Personal abgebaut wird. Da ist HR-Handwerk gefragt.

Was braucht es sonst noch? CHROs brauchen ganz viel Mut zu Entscheidungen, strukturelles Denken und kulturelles Feingefühl, vor allem in sehr großen Organisationen. Aber die Kernkompetenz, die jeder beziehungsweise jede CHRO mitbringen muss, ist: Die Person muss das Business verstehen, das ist der Schlüssel.

HR ist aktuell auf vielen Ebenen gefordert: Es gibt Restrukturierungsdruck in den Unternehmen, eine Transformation durch Künstliche Intelligenz, Regulierung, globale Verwerfungen. Müssen CHROs in all diesen Themen firm sein? Ja, aber sie müssen sie nicht bis ins letzte Detail durchdringen – dafür gibt es ja Spezialisten und Spezialistinnen in der Abteilung. Doch sie müssen so tief in den Themen drin sein, dass sie deren strategische Bedeutung verstehen und nutzen können. So gesehen ist die CHRO-Position letztlich vor allem eine Führungsaufgabe.

Worauf achten Sie vor allem bei potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für eine C-Level-Position? Für mich zählen vor allem Erfolgsbeispiele aus der Karriere, bei der die Person nachgewiesen hat, dass sie organisatorische und Führungskompetenzen mitbringt. Das müssen nicht zwingend HR-Projekte gewesen sein. Ganz wichtig ist auch der kulturelle Fit zum jeweiligen Unternehmen. Wenn der Mensch nicht ins Unternehmen passt, dann wird es eh nichts, egal, welche Fähigkeiten die Person mitbringt. ●

Foto: Odgers

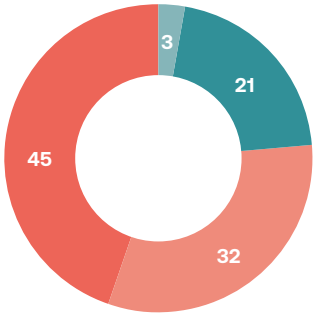
Ramona Kraft besetzt bei der Personalberatung Odgers HR-Führungspositionen mit Schwerpunkten in Personalentwicklung, Total Rewards, Talent Aquisition, Employer Branding, Arbeitsrecht und Organisationsentwicklung.

Mehr zum Thema:
Das ausführliche Interview mit Ramona Kraft lesen Sie hier:

Viele Wege führen nach oben

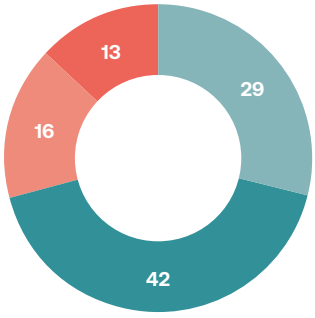
Zertifikate zählen weniger als messbare Erfolge

Berufserfahrung in diversen HR-Bereichen



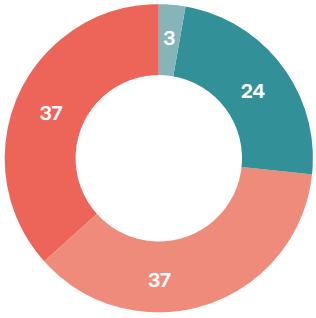
unwichtig
wenig wichtig
ziemlich wichtig
wichtig

Weiterbildungen und Zertifikate im HR-Bereich



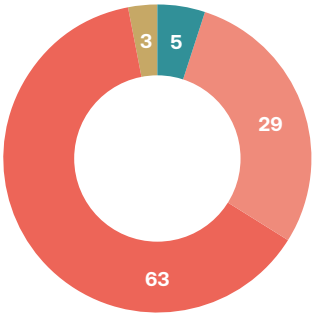
unwichtig
wenig wichtig
ziemlich wichtig
wichtig

Mentoren oder Netzwerke



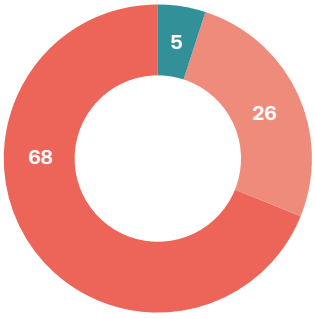
unwichtig
wenig wichtig
ziemlich wichtig
wichtig

Unterstützung durch die Unternehmensführung



unwichtig
wenig wichtig
ziemlich wichtig
wichtig
weiß nicht/keine Angabe

Erfolg in strategischen Projekten und Initiativen



unwichtig
wenig wichtig
ziemlich wichtig
wichtig

Befragungsinstitut: F.A.Z. BUSINESS MEDIA | research, Befragungszeitraum: 17. bis 30. Juni 2025, Frage: Wie wichtig waren die folgenden Faktoren für Ihre Karriereentwicklung zum Personalvorstand/CHRO? 38 Antworten.

Angaben in Prozent (gerundet)

aber immerhin in der Mehrheit, wenn es um die CHRO-Position ging. „CHRO-Positionen werden heute vornehmlich mit Frauen besetzt, während es weltweit auf Vorstandsebene weiterhin ein eklatantes Gender Gap gibt“, so die Studie.

Trotzdem berichteten gleich mehrere Teilnehmende der Personalwirtschaftsumfrage, dass es für Frauen nicht leicht gewesen sei, in die Rolle zu kommen und dort zu bestehen. Zum Beispiel merkte eine Teilnehmende an, dass es insbesondere als Frau eine Herausforderung sei, bestehende Netzwerke, vor allem unter Männern, zu durchbrechen. „Ernst genommen werden – und das nicht nur als Personalleiterin, sondern als Vorständin“, sei schwierig gewesen, berichtet eine weitere Teilnehmerin. „Als Frau war die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Herausforderung“, so eine andere. Die klassischen Themen, die viele Frauen auf dem Weg nach oben umtreiben, scheinen daher auch in HR weiterhin Realität zu sein. Nicht nur das Geschlecht spielt eine Rolle, auch die Nationalität ist ein Thema: Mit 80 Prozent waren Deutsche 2022 laut der Heidrick-Studie in der Überzahl bei der CHRO-Position, im M- und S-Dax war es noch extremer: Im M-Dax hatten seinerzeit sogar 97 Prozent der CHROs einen deutschen Pass. Diversität in den Chefetagen – sowohl was Internationalität als auch andere Diversitätsmerkmale angeht – sieht jedenfalls anders aus. Darin unterscheidet sich der HR-Bereich abseits vom hohen Frauenanteil kaum von anderen C-Level-Positionen.

Eine weitere interessante Erkenntnis aus der Heidrick-Studie: Nur 56 Prozent der CHROs der Dax-Unternehmen waren 2022 überhaupt im Vorstand angesiedelt. Viele der neuen Dax-Unternehmen hätten die HR-Spitzenposition (noch) nicht im Vorstand angesiedelt. „Die größte Herausforderung war, dass die Rolle überhaupt erst geschaffen werden musste – HR war zuvor kein eigenes Vorstandsressort“, bestätigt auch ein Teilnehmender der Personalwirtschaftsumfrage.

Nicht entmutigen lassen

Sich da durchzubeißen, ist für ambitionierte Personalerinnen und Personaler nicht leicht. „Es braucht Mut, die Rolle anzunehmen, auch wenn die Schuhe anfangs ein bisschen groß sind“, berichtet ein Umfrageteilnehmer. Doch trotz aller Herausforderungen ist sich ein anderer sicher: „Die Rolle von HR ist in den letzten Jahren durch verschiedene Faktoren wie Fachkräftemangel, Retention, Pandemie und veränderte Arbeitswelt sowie Transformationsthemen deutlich wichtiger geworden. Dies müssen wir durch gute Arbeit und Vertrauen bei den Stakeholdern, Vorstand und Aufsichtsrat untermauern.“ Wer das schafft, kann wirklich einen Unterschied machen, meint von Kyaw. „Der Weg zum CHRO verlangt mehr als Fachwissen: Mut, Haltung, Businesskompetenz, Netzwerk und die Fähigkeit, Wandel aktiv und menschenzentriert zu gestalten. Wer diese Elemente vereint, prägt die Zukunft von Unternehmen und Arbeit maßgeblich.“ Dann gibt es auch keine Diskussionen mehr, wo HR am besten angesiedelt ist – nämlich ganz oben. ●

„Es braucht Mut, die Rolle anzunehmen, auch wenn die Schuhe anfangs ein bisschen groß sind.“

Umfrageteilnehmer

RECRUITING & ATTRACTION

Auftakt
Der Standort zählt
30

Round Table Recruiting
Expertinnen und Experten diskutieren aktuelle Trends
32

Recruiting
Wie gelingt eine gute Karriereseite?
36

Sportlich
Wie Decathlon sein Employer Branding neu aufgestellt hat
40

KOMMENTAR

Der Realität ins Auge sehen

Recruiter sollten ihre eigenen Systeme einmal testen.

Von Matthias Schmidt-Stein

Denken Personaler an HR-Software, denken sie heute vor allem an Künstliche Intelligenz. Kommen jedoch Bewerbende mit HR-Software in Kontakt, hören sie irgendwo in der Ferne ein Modem piepsen. Denn nicht nur optisch erinnern die Bewerberformulare auf zahlreichen Karrierewebseiten an längst vergangen geglaubte Zeiten.

So wird häufig die Erstellung eines Nutzerkontos verlangt, obwohl man weiß, dass bis zu einem Drittel hier abbricht. Es warten Uploadmöglichkeiten für einen Lebenslauf im PDF-Format, dessen Inhalt später noch einmal von Hand eingegeben werden muss. Und in der Liste mit den Studienabschlüssen gibt es zwar 27 verschiedene Master-, aber nicht einen Magistertitel, obwohl berufserfahrene Geisteswissenschaftler angesprochen werden.

Manches liegt am Bewerbermanagementsystem und kann nur mit hohem Aufwand verändert werden. Anderes ist aber mit wenigen Klicks angepasst. Nur: Recruiterinnen und Recruiter bemerken diese Missstände oft nicht. Bewerbende, die frühzeitig abbrechen, bekommen sie gar nicht zu Gesicht. Und die, die sich durchkämpfen, werden das Thema wohl kaum im Gespräch erwähnen.

Daher hilft nur eins: zur Probe beim eigenen Arbeitgeber bewerben, um zumindest die größten Stolpersteine zu erkennen und aus dem Weg zu räumen.

Foto: Jonas Ratermann

STUDIE

Nachhaltigkeit mit Standortfaktor

Eine neue Auswertung von Kununu zeigt: Beschäftigte und Bewerbende bewerten Energieunternehmen, Versicherer und HR-Dienstleister als besonders umwelt- und sozialbewusst – der Standort spielt dabei eine große Rolle.

Was Mitarbeitende über das Nachhaltigkeitsengagement ihrer Arbeitgeber denken, hat die Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu kürzlich untersucht. Das Ergebnis: Die höchste Zufriedenheit in der Kategorie „Umwelt- und Sozialbewusstsein" erzielen Unternehmen aus der Energiebranche – mit einem Anteil positiver Bewertungen (mindestens vier von fünf Sternen) von 75 Prozent. Danach folgen das Personalwesen (72 Prozent), Versicherungen (71 Prozent) und die IT (71 Prozent). Auf Platz fünf landete die Consulting-Industrie mit rund 70 Prozent. Deutlich unter dem Schnitt liegt hingegen eine ganze Reihe arbeitsintensiver Dienstleistungsbranchen, in denen ökologische oder soziale Standards oft schwerer durchzusetzen sind.

Weniger nachhaltig wird die Lage aus Sicht der Beschäftigten und Bewerbenden in der Textilwirtschaft eingeschätzt – sie landet mit 48,6 Prozent positiven Bewertungen auf dem letzten Platz. Auch Kunst- und Kulturbetriebe (53 Prozent), die Gastronomie (52,8 Prozent) und der Handel (54,1 Prozent) schneiden schwächer ab.

Stuttgart vorn, Ruhrgebiet hinten

Neben den Branchenwerten untersuchte Kununu auch den Einfluss des Standorts auf die Nachhaltigkeitswahrnehmung. In den Top drei der 20 größten deutschen Städte landen Stuttgart (65,6 Prozent), Dortmund (64,4 Prozent) und München (64,2 Prozent). Auffällig: Während Dortmund sich in der oberen Hälfte behauptet, liegen andere Ruhrgebietsstandorte wie Essen (59,8 Prozent) und Duisburg (59,2 Prozent) am unteren Ende des Städterankings. Die beiden größten deutschen Städte Berlin (61 Prozent) und Hamburg (61,3 Prozent) kommen auf Platz 15 beziehungsweise 13. Unter den Top fünf finden sich mit Bonn (63,7 Prozent) und Bielefeld (63,0 Prozent) zwei weitere Städte, die in der öffentlichen Wahrnehmung bislang eher selten mit Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht wurden.

Über die Analyse

Grundlage der Untersuchung waren insgesamt 3 096 586 Mitarbeitenden-Bewertungen auf Kununu. Für die Standortanalyse wurden die 20 größten Städte Deutschlands betrachtet – basierend auf 1 270 201 Bewertungen. Bewertet wurde jeweils der Anteil der positiven Einschätzungen zum Umwelt- und Sozialbewusstsein (mindestens vier Sterne) je Branche und Stadt. (sff)

Mehr zum Thema:
Die Kununu Nachhaltigkeitsstudie 2025 lesen Sie hier:

JETZT AUF PW+

– **Überforderung:** Wie fehlende Erfahrung in Recruitingabteilungen für Probleme sorgt.

Mehr auf personalwirtschaft.de

Recruiting ohne Rückwärtsgang

Fachkräftemangel, KI-Euphorie, Strukturdefizite: Recruiting steht am Scheideweg zwischen Aktionismus und echter Strategie. Was jetzt zählt, sind Mut, Skill-Kompetenz – und ein klarer Blick nach vorn.

→ Die Herausforderungen im Recruiting reichen von wirtschaftlicher Unsicherheit über den Fachkräftemangel bis zur Unsicherheit über den Einsatz von KI. Gleichzeitig wächst der Anspruch, aus einer reaktiven Personalgewinnung eine vorausschauende Strategie zu entwickeln. Der Round Table der Personalwirtschaft mit Vertreterinnen und Vertretern aus Beratung, Tech und Unternehmenspraxis zeigte: Viele Unternehmen sind auf dem Weg – aber noch lange nicht am Ziel.

INFOS ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte Themen lädt die Personalwirtschaft Fachleute zu einem Round Table ein. Die Expertenrunde diskutierte Trends im Bereich Recruiting, moderiert von **Matthias Schmidt-Stein, Redaktionsleiter Online der Personalwirtschaft.**

Dieser Beitrag basiert auf einem ausführlichen Online-Bericht von **Petra Walther.** Sie finden ihn auf personalwirtschaft.de.

Der Round Table wurde unterstützt von:

- Belonio
- HR-Recruiting Services
- Jobware
- Mercer
- Techniker Krankenkasse
- Wollmilchsau

Recruiting als systemische Schwachstelle

Obwohl sich Prozesse professionalisiert haben, bleiben strukturelle Probleme beim Recruiting in vielen Organisationen bestehen. Es reagiert zu oft auf aktuelle Bedarfe, statt langfristige Entwicklungen antizipativ zu begleiten. Dabei ist klar: Die Diskrepanz zwischen steigender Komplexität auf dem Arbeitsmarkt und stagnierenden Strukturen im Recruiting wird zunehmend zum Risiko.

Die Herausforderungen sind vielschichtig: Demografie, fehlende politische Impulse, technologische Umbrüche und wirtschaftlicher Druck sorgen für ein Klima, in dem Personalverantwortliche kurzfristig reagieren müssen. Gleichzeitig fehlen häufig strategische Grundlagen – etwa in Form von Skill-Daten, abgestimmten Prozessen oder Verzahnungen mit anderen HR-Bereichen wie Personalentwicklung, Onboarding oder Retention.

Die Diskussion rund um „Skill-based Recruiting" zeigt, dass das Thema auf Führungsebene angekommen ist. Doch in der Umsetzung bleibt vieles Stückwerk. Skill-Daten sind oft unvollständig oder nicht konsolidiert, und bestehende Tools stoßen schnell an Grenzen. Ohne ein tragfähiges Modell zur strategischen Personalplanung können relevante Kompetenzen weder erkannt noch systematisch entwickelt werden.

Ein weiteres Problem: Die Personalplanung ist in vielen Unternehmen oft nicht nur unzureichend, sondern vom Tagesgeschäft entkoppelt. Der Fokus liegt auf kurzfristigen Einstellungsentscheidungen, nicht auf einem systematischen Kompetenzaufbau entlang des Geschäftsmodells. Selbst zent-

rale Fragen wie „Wen brauchen wir in drei Jahren – und warum?“ werden oft nicht gestellt.

Auch die internationale Rekrutierung stockt. Zwar steigt die Zahl der Arbeitsvisa langsam, doch viele Hürden bleiben: politische Entscheidungen, lange Anerkennungsverfahren, mangelnder Wohnraum, unklare Zuständigkeiten. Selbst gut gemeinte Integrationsmaßnahmen scheitern oft an der fehlenden Infrastruktur oder am „blinden Fleck“ in der strategischen Planung. Neue Wege wie Remote Recruiting über Dienstleister oder digitale Onboarding-Lösungen werden diskutiert, sind aber die Ausnahme. Dabei könnten sie gerade kleineren Unternehmen helfen, neue Zielgruppen zu erschließen – ohne sich auf Zuwanderungsverfahren verlassen zu müssen.

Prozesse und Technologie schreiten voran, die Candidate Experience hinkt hinterher. Dabei ist sie in einem Markt, in dem Talente ihre Erfahrungen öffentlich teilen und die Arbeitgeberwahl zunehmend als Werteentscheidung treffen, zentral. Doch viele Organisationen investieren zu wenig in Bewerberkommunikation, Feedback-Prozesse oder Sichtbarkeit entlang der Candidate Journey. Wer heute schlecht rekrutiert, riskiert langfristige Reputationsschäden. Vor allem jüngere Generationen merken sich, wie sie behandelt wurden.

LEARNINGS

1. **Recruiting bleibt hinter seinen Möglichkeiten** – kurzfristige Maßnahmen dominieren vielerorts gegenüber langfristiger Planung.
2. Skill-based Recruiting wird diskutiert, aber nur selten umgesetzt – **es fehlen verlässliche Daten und integrierte Systeme.**
3. **Die Candidate Experience wird unterschätzt** – negative Erfahrungen wirken sich direkt auf das Employer Branding aus.
4. **Internationale Rekrutierung stößt an strukturelle Grenzen:** Wohnraummangel, Bürokratie und kulturelle Barrieren behindern Fortschritt.
5. KI im Recruiting ist bislang eher Vision als gelebte Praxis – **fehlende Governance bremst konkrete Anwendungen aus.**
6. Wer Recruiting als Bestandteil der Unternehmensstrategie begreift, gewinnt langfristig: durch **bessere Passung, geringere Vakanzen und resilientere Teams.**

Krise als Strukturchance

Trotz aller Herausforderungen sehen viele HR-Verantwortliche die Lage als Gelegenheit: Jetzt, wo in einigen Branchen der Druck nachlässt, können Prozesse gestrafft, Rollenprofile überarbeitet und Systeme neu gedacht werden. Recruiting kann inzwischen deutlich häufiger und intensiver als Teil eines Zusammenspiels statt als isolierte Maßnahme gesehen werden. Die Schnittstellen zwischen Recruiting, Personalentwicklung, Skill Management und Retention gewinnen dabei an Bedeutung. Wer sie jetzt gestaltet, ermöglicht eine agilere und anpassungsfähigere Organisation – und stärkt Mitarbeitendenbindung, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Talente „auf Vorrat“ sichern – das klingt vielversprechend, erfordert aber hohe Reifegrade in Planung, Kommunikation und Kultur. Viele Unternehmen können ihren langfristigen Bedarf nicht benennen oder Talentpools pflegen. Stattdessen herrscht kurzfristiges Denken, das mit wachsender Volatilität zunehmend an Grenzen stößt. Die Antwort auf die Frage nach der „Quality of Hire“ bleibt ebenfalls oft ambivalent. Viele Faktoren wirken auf den Erfolg einer Einstellung ein – vom Onboarding über Führung bis zur Rollenklarheit.

Eine simple Kennzahl wird dieser Komplexität nicht gerecht. Recruiting muss sich stärker als Enabler verstehen statt als Kontrollinstanz, als Impulsgeber und Begleiter eines umfassenden Talentprozesses.

Mut und Klarheit sind gefragt

KI wird häufig als Lösung aller Recruiting-Probleme gehandelt. In der Realität zeigt sich: Nur wenige Organisationen haben konkrete Anwendungsfälle etabliert. Oft fehlt eine saubere Datenbasis, klare Ziele oder der Mut zum Piloten. So verhallt KI oft als Buzzword ohne konkrete Umsetzung. Dabei gäbe es sinnvolle Einsatzfelder – etwa in der Textgenerierung, der automatisierten Terminierung oder dem Matching auf Skill-Basis. Auch Simulationen von Interviews oder Self-Service-Avatare für häufige Fragen sind technisch längst möglich. Doch vielen Unternehmen fehlt der rechtliche, ethische und kulturelle Rahmen, um aus der Idee ein tragfähiges Produkt zu machen.

Wirklich strategisches Recruiting verlangt nach klaren Leitplanken: Was wollen wir mit Technologie erreichen? Wie definieren wir Qualität? Welche Kompetenzen brauchen wir in Zukunft – und wie finden wir sie heute? Diese Fragen lassen sich nicht algorithmisch lösen, sondern nur im Dialog zwischen Business, HR und Mitarbeitenden.

In der Summe bleibt Recruiting ein Feld im Wandel – mit viel Potenzial, aber auch großem Nachholbedarf. Wer jetzt klug investiert, kann nicht nur operativ besser performen, sondern den kulturellen Wandel in Organisationen aktiv mitgestalten. Die richtigen Fragen zu stellen, ist dabei oft schon der erste strategische Schritt. ●

Dr. Wolfgang Achilles
Geschäftsführer,
Jobware

„Der Mittelstand hat jetzt eine Riesenchance, sich gute Leute zu holen, die er in zwei Jahren vielleicht nicht mehr bekommt.“

„Wer heute klug handelt, baut sich einen Wettbewerbsvorteil für morgen.“

„Candidate Experience ist ein Langzeitfaktor – wer enttäuscht, verliert dauerhaft Talente.“

Nils Berg
Spezialist Onboarding,
Techniker Krankenkasse

„Wir sehen einen Zuwachs bei den Arbeitsvisa – etwa drei bis vier Prozent jährlich.“

„Wohnraummangel wird im Recruiting noch zu oft ignoriert.“

„Wir brauchen realistische Lösungen, nicht nur Integrationsprosa.“

Michael Eger
Partner Strategic People Advisory,
Mercer

„In der Praxis ist von durchdachter KI-Nutzung jedoch bislang wenig zu sehen.“

„Viele Unternehmen scheitern schon am Buchungstool – von KI ganz zu schweigen.“

„KI braucht eine klare Governance – nicht nur Neugier.“

TIPPS

- **Podcast:** „The Prof G Pod“ – Scott Galloways kluger Blick auf Wirtschaft, Gesellschaft und Karrieren
- **Podcast:** „Global gesprochen“ – TK-Format zu Fachkräfteeinwanderung & Integration
- **Buch:** „The Skills-Powered Organization“ – Skills als neue Basis der strategischen HR-Architektur

Fotos: v. l. n. r.: Jobware, Techniker Krankenkasse, Mercer

Jana Kaß
Head of HR,
Belonio

„Quality of Hire ist eher ein langfristiges Outcome – beeinflusst von Onboarding, Führung und Weiterentwicklung.“

„Ein Skill-Kompass hilft uns, Karrierepfade und Rollenprofile strukturiert zu entwickeln.“

„Datenbasierte Entscheidungen sind das Fundament unserer Recruiting-Strategie.“

Jan Kirchner
Geschäftsführer,
Wollmilchsau

„Jetzt, wo der Druck vielerorts nachlässt, wäre eigentlich die perfekte Zeit, um das eigene Set-up zu hinterfragen und Prozesse zu professionalisieren.“

„Recruiting beginnt dort, wo Unternehmensstrategie konkret wird.“

„Der Wunsch nach der perfekten Wollmilchsau verhindert oft gute Besetzungen.“

Holger Resack
CEO,
HR-Recruiting Services

„Recruiting und Personalentwicklung arbeiten noch nicht so zusammen, wie es notwendig wäre, um ein skill-basiertes Recruiting wirklich abzubilden.“

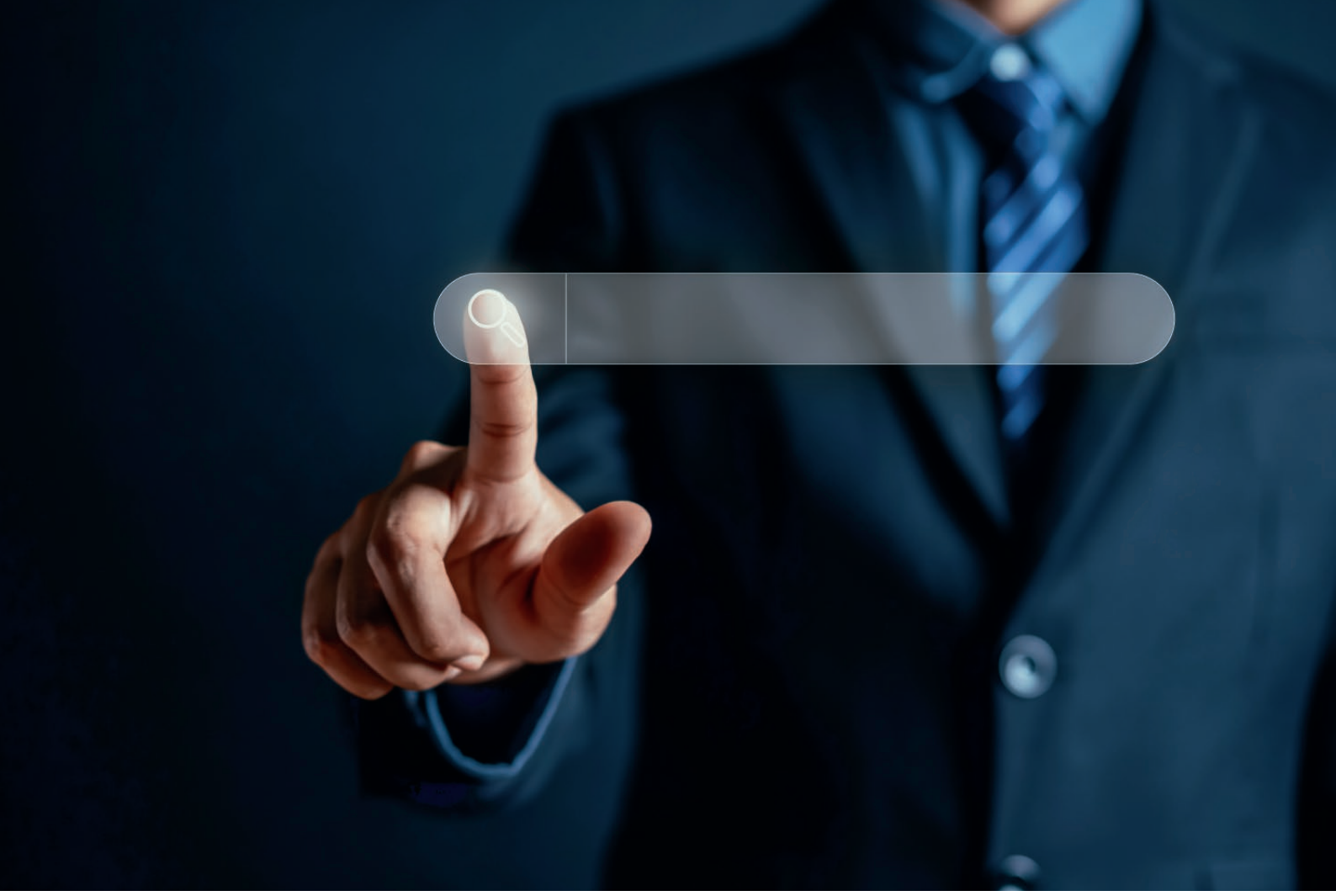
„Wer Talente auf Vorrat halten will, braucht Planung und Struktur.“

„Es braucht informierte Teams – keine Buzzword-Gläubigen.“

TIPPS

- **Buch:** „Work Rules!“ von Laszlo Bock – Moderne Recruiting-Kultur bei Google & Co
- **Podcast:** „HRM Hacks“ – Interviews mit HR-Profis, Tools und Tipps aus der Praxis
- **Podcast:** „HR ungeschminkt“ – Praxiseinblicke unter anderem zum Recruiting im Handwerk

Fotos: v. l. n. r.: Belonio, Wollmilchsau, HR-Recruiting Services



Worauf es bei einer guten Karriereseite ankommt

Wer qualifizierte Talente erreichen will, braucht eine gute Karriereseite. Welche deutschen Konzerne hier (nicht) punkten, und was ein entsprechendes Portal im Idealfall ausmacht.

Von Sven Frost

→ Kaum ein Arbeitgeber kann im Personalmarketing auf sie verzichten: die Karriereseite. Doch wie gut sie wirklich funktioniert, ist eine andere Frage. Eine Analyse der Karriereportale der 40 Dax-Unternehmen zeigt: Zwischen Anspruch und Realität liegen mitunter Welten. Kein Wunder: Große Konzerne müssen oft Hunderte, wenn nicht Tausende von Anzeigen für unterschiedliche Zielgruppen auffindbar machen, was für die Unternehmen eine große Herausforderung bedeutet.

Wichtig, aber viel zu oft unsichtbar

Wie wichtig die Karriereseite vor allem bei der Ansprache der Gen Z bleibt, zeigt eine aktuelle Studie der E-Commerce-Agentur Creativestyle und des

Content-Produktionshauses KME Studios zu den Erwartungen der Young Professionals an Karriereseiten. Für 69,4 Prozent der befragten Talente ist die Karriereseite die wichtigste Informationsquelle, noch vor Jobportalen (66,7 Prozent) und sozialen Medien (54,6 Prozent).

Doch der erste Eindruck zählt. Fast die Hälfte der Befragten entscheidet innerhalb von maximal zwei Minuten, ob sie bleibt oder wegklickt. Gefragt sind kurze Texte, direkte Informationen, authentische Bilder und vor allem eine schnelle, mobiloptimierte Seite. 39 Prozent der Gen Z nutzen ihr Smartphone für die Recherche, Tablets kommen auf knapp fünf Prozent.

Noch nie waren die Karriereseiten von Unternehmen demnach so wichtig wie heute. Gleichzeitig waren sie selten so unsichtbar. „Mehr als 90 Prozent aller Karriereseiten werden bei Google, Bing oder LLMs nicht gefunden", bemängelt Thorsten Piening, Gründer der Recruiting-Marketing-Agentur Persomatch (Eigenschreibweise persomatch, d. Red.) Was für ihn zählt, ist nicht nur der Look, sondern das Gefundenwerden.

Karriereseiten brauchen auch KI

Auch Tech-Influencer Daniel Mühlbauer sieht die Sichtbarkeit der Karriereseite als entscheidendes Kriterium für ihren Erfolg. Dabei sollten sich die Unternehmen allerdings nicht allein auf den Suchmaschinengiganten Google verlassen.

In einem Beitrag zur KI-Verordnung schreibt er: „Karriereseiten müssen künftig nicht nur Google-tauglich sein – sondern auch LLM-tauglich." Sprachmodelle wie ChatGPT oder Perplexity würden zunehmend als Informationsquelle genutzt. Mühlbauer fordert: „Für Unternehmen bedeutet das: Ihre Inhalte müssen strukturiert, aktuell und eindeutig zuordenbar sein – sonst werden sie von KI-Systemen nicht ausgewertet oder angezeigt."

Worauf es für die Unternehmen bei der Einrichtung einer guten Karriereseite ankommt, und welche Faktoren eine zentrale Rolle spielen, wird im Folgenden erläutert.

DIE ANALYSE

Die Ergebnisse dieser Analyse basieren auf einer eigenen Recherche und Sichtung der Websites sowie auf stichprobenartigen Prüfungen mit gängigen SEO- und User-Experience-Tools unter Zuhilfenahme von ChatGPT. Eine ausführliche Übersicht der Karriereseiten der Dax-Unternehmen finden Sie online unter **personalwirtschaft.de.**

Foto: stock.adobe.com Kiattisak

Personalwirtschaft

09/10 2025
personalwirtschaft.de

WIE GEFÄLLT IHNEN DIE
NEUE PERSONALWIRTSCHAFT?

Ihre Meinung zählt! Wir freuen uns, wenn Sie sich kurz Zeit nehmen und online unseren Feedback-Bogen ausfüllen. Damit helfen Sie uns, Ihre Erwartungen noch besser zu verstehen und das Magazin stetig weiterzuentwickeln.

Jetzt Feedback geben »

personalwirtschaft.de/feedback

Darauf kommt es bei einer guten Karriereseite an

1. Mobilfähigkeit: Immer mehr Jobsuchende nutzen ihr Smartphone für die Recherche – gerade jüngere Zielgruppen. Seiten wie die der BMW Group oder der Deutschen Telekom zeigen, wie es geht: mobiloptimiert, mit klaren Navigationspfaden und responsivem Design. Andere, etwa bei Volkswagen oder der Deutschen Börse, wirken mobil weniger übersichtlich . Ein wichtiger Tipp: Formulare sollten mobil mit wenigen Klicks ausfüllbar sein – lange Ladezeiten oder sperrige Eingabemasken führen schnell zum Absprung.

2. Geotargeting: Wer in München wohnt, sucht nicht unbedingt einen Job in Hamburg – Karriereseiten müssen diese Logik abbilden. Siemens, SAP und Porsche bieten hier starke Filteroptionen nach Standort oder Region. Auch bei Mercedes-Benz können Bewerbende gezielt nach Standort filtern – sogar nach Art der Einrichtung, etwa Werk, Forschung oder Vertrieb.

3. Kontaktmöglichkeiten: Bewerbende wünschen sich Ansprechpartnerinnen beziehungsweise Ansprechpartner – nicht nur einen „Jetzt bewerben"-Button. Zalando und die Telekom setzen auf Transparenz und bieten Kontaktoptionen oder Teamvorstellungen. Bei anderen Unternehmen bleibt der Prozess anonym – hier besteht Potenzial, Vertrauen durch persönliche Ansprechbarkeit zu stärken. Ein kurzes Porträt der zuständigen Recruiterinnen und Recruiter inklusive Linkedin-Profil senkt die Schwelle zur Kontaktaufnahme erheblich.

4. Barrierefreiheit: Spätestens seit Ablauf der Frist zur nationalen Umsetzung des European Accessibility Act (EAA) im Juni dieses Jahres rückt das Thema Barrierefreiheit europaweit stärker in den Fokus. Wirklich angekommen ist dies auf den Karriereseiten allerdings noch nicht.

Egal, ob es um kontrastreiche Gestaltung, Tastaturnavigation oder Screenreader-Kompatibilität geht: Nur wenige Karriereseiten, etwa von Zalando oder SAP, zeigen hier erste Standards. Dabei wäre es relativ einfach, das Thema Barrierefreiheit zu integrieren beziehungsweise zu prüfen, wie es um die eigene Karriereseite bestellt ist: Ein nützliches Tool zur Überprüfung der Barrierefreiheit findet sich auf der Website der Aktion Mensch (siehe QR-Code rechts).

5. Transparenz: Die Generation Z möchte wissen, worauf sie sich einlässt. SAP, BMW und Telekom kommunizieren Benefits sichtbar, etwa durch eigene Benefitseiten oder Jobvideos. Auch die Karriereseite von Hellofresh (Eigenschreibweise HelloFresh, d. Red.) listet explizit Benefits wie hybrides Arbeiten, monatliche Gutscheine und Weiterbildungsmöglichkeiten – ein klarer Pluspunkt für Transparenz.

6. Strukturdaten: Nur wer technisch sauber arbeitet, wird gefunden. SAP, Siemens oder Zalando überzeugen mit sprechenden URLs, Meta-Descriptions und strukturierter Datenpflege. Andere Unternehmen, wie die Deutsche Börse oder Fresenius Medical Care, lassen diese Basics teils vermissen – hier fehlen beschreibende URLs oder strukturierte Daten, die Google und KI-Systeme auslesen können. ●

Mehr zum Thema: Tool der Aktion Mensch, das Websites auf Barrierefreiheit überprüft.

PRAXISTIPP

Fünf Gründe für eine Karriereseite

1. **Erste Anlaufstelle für Talente:** Laut Studien informieren sich bis zu 70 Prozent der Bewerbenden zuerst auf der Karriereseite – noch vor Jobportalen oder Linkedin.
2. **Zugang zur Arbeitgebermarke:** Keine andere Plattform bietet so viel Kontrolle über Inhalte, Bildsprache, Tonalität und Kultur – und das ohne Streuverluste.
3. **Zentrale Quelle für KI & Suchmaschinen**: Ob Google for Jobs oder ChatGPT: Nur wer strukturierte, zugängliche Inhalte bietet, wird überhaupt „gesehen".
4. **Hoher Hebel bei geringen Kosten:** Im Vergleich zu Kampagnen sind Onpage-Optimierungen, Mobilanpassungen oder strukturierte Daten günstiger – und langfristig wirksamer.
5. **Spiegel der Unternehmenskultur:** Eine gut gemachte Karriereseite zeigt, wie ein Unternehmen denkt, arbeitet und kommuniziert – klar strukturiert, visuell ansprechend und mit echtem Einblick. Wer hier authentisch und konsistent auftritt, stärkt nicht nur das Employer Branding, sondern schafft Vertrauen schon vor der ersten Kontaktaufnahme.

Jobware
Jobs schneller und günstiger besetzen!
Kundenmeinungen der letzten 12 Monate
TOP DIENSTLEISTER 2025
Mehr Infos
ProvenExpert
Beste Jobbörse
2025
Sehr gut
Jobware
€uro
BESTES
Jobportal
Generalisten
2023 & 2024
ServiceRating
TOP SERVICE
DEUTSCHLAND
2025
Jobware,
da hab' ich
den Job her!

Employer Branding von innen nach außen

Anstatt um Slogans und Kampagnen geht es bei der Arbeitgeberpositionierung von Decathlon Deutschland zunächst um etwas anderes: die Verankerung im Unternehmen. Eine Case Study.

→ In Zeiten, in denen Unsicherheit den Arbeitsalltag vieler Unternehmen prägt, Mitarbeitende sich häufiger umorientieren und Loyalität keine Selbstverständlichkeit mehr ist, braucht es mehr als Benefits oder Werbekampagnen. Es braucht Identifikation, von innen heraus. Es ist entscheidend, die eigene Arbeitgebermarke nicht nur nach außen zu kommunizieren, sondern intern zu verankern und strategisch in die People Experience zu integrieren.

Diese Überzeugung stand am Anfang unserer Employer-Branding-Reise bei Decathlon Deutschland. Heute, zweieinhalb Jahre nach dem Launch unserer Arbeitgeberpositionierung, wissen wir: Es war der richtige Weg. Ein Weg voller Fortschritt, Erkenntnisse, Teamgeist, kleiner Rückschläge und vieler Learnings, mit nachhaltiger Wirkung auf unsere gesamte People Experience.

Was unterscheidet uns?

Als wir Anfang 2022 starteten, war klar: Wir brauchen ein starkes strategisches Gerüst, das sowohl nach innen Orientierung bietet und Verbindung schafft sowie uns im externen Markt differenziert. Die zentrale Frage lautete: Was unterscheidet Decathlon wirklich von anderen Arbeitgebern? Und wie fühlt sich das genau an? In Zusammenarbeit mit der Deutschen Employer Branding Akademie fanden wir diesen starken strategischen Rahmen.

Gemeinsam mit unserem Top-Leadership (inklusive CEO & CPO), dem Recruiting, Corporate Branding, Communications und vor allem mit unseren Teammates in Fokusgruppen und Workshops konnten wir unsere Besonderheiten auf den Punkt bringen und haben dieses Positionierungsstatement mit der Headline formuliert: „Decathlon ist Euphorie“. Damit drücken wir unsere Begeisterung für Sport aus, den Willen, gemeinsam etwas zu bewegen, unsere Energie und Vitalität.

Ergänzt wird der Claim durch zwei Sätze:

- **Packt dich, fordert dich und bringt dich weiter:** Dynamisches Arbeiten im hohen Tempo, mit viel Flexibilität, Hands-on-Mentalität und stetiger Optimierung – öfters auch mal außerhalb unserer Komfortzone.
- **Wir lieben uns, wir challengen uns:** Respektvoller Wettbewerbsgeist, der verbindet: Als Sportlerinnen und Sportler wollen wir gerne gewinnen, am liebsten gemeinsam.

Diese Begriffe geben dem, was unsere Kultur ohnehin auszeichnet, endlich einen Namen. Sie fassen in einfacher Sprache zusammen, was viele Teammitglieder bei uns in ihrem Alltag spüren. Damit haben wir einen klaren Auftrag für unsere Arbeit.

Die Positionierung wird erlebbar

Diese Positionierung erlebbar zu machen – und das nicht punktuell, sondern übergreifend und nachhaltig – war unser nächstes Ziel. Denn statt zuerst an eine externe Kampagne oder bunte Bilder zu denken, entschieden wir uns aus Überzeugung für den Weg von innen nach außen. Alle Maßnahmen zur internen Verankerung entwickelten wir selbst – basierend auf unseren eigenen Ideen, mit viel Herzblut und maßgeschneidert für unsere spezifischen Herausforderungen. Unsere interne Verankerung basiert dabei auf vier sich ergänzenden Dimensionen:

1. Die persönliche Verbindung: Wir wollten, dass unsere Kolleginnen und Kollegen sich in der Arbeitgeberpositionierung wiederfinden können. Dafür haben wir unter anderem ein Video produziert, das echte, ungefilterte Reaktionen von Mitarbeitenden auf die bis dato noch unbekannte Positionierung zeigt. Dazu kamen individuell verteilte Euphorie-Merchandise-Artikel und ein großer initialer interner Launch in allen unseren Business Units, um viele unserer Kolleginnen und Kollegen zu erreichen.

2. Die Erinnerung im Alltag: Euphorie sollte kein einmaliger Launch-Moment bleiben, sondern fester Bestandteil des täglichen Arbeitslebens werden.

Mit dieser Employer Branding-Kampagne sucht Decathlon Deutschland frische Talente.

DAS UNTERNEHMEN

Decathlon Deutschland

Decathlon ist ein Hersteller und Händler von Sportartikeln. Weltweit arbeiten mehr als 100 000 Beschäftigte in 1700 Filialen. Hierzulande ist Decathlon mit über 5500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und über 90 Filialen, zwei Logistikzentren, vier City-Werkstätten sowie einem Online-Auftritt mit integriertem Marktplatz vertreten. Hauptsitz in Deutschland ist Plochingen.

Wertschätzungskarten und Teamevents tragen dazu bei, dass die Euphorie spürbar und „anfassbar" bleibt. Sogar ein Euphorie-Song wurde von zwei Mitarbeitern geschrieben und vertont.

3. Die strukturelle Integration in verschiedene Touchpoints: Wir haben Rekrutierungsinterviewleitfäden mit Fokus auf unseren Cultural Fit überarbeitet, neue Formate für Recruiting Days eingeführt und unser Preboarding so gestaltet, dass neue Kolleginnen und Kollegen unsere Werte und Besonderheiten direkt kennenlernen. Die Positionierung wurde und wird so in bestehende Prozesse integriert und damit auch erlebbar für alle aktuellen und zukünftigen Teammates erlebbar.

4. Die kulturelle Organisationsentwicklung: Wir nehmen unsere Positionierung auch zum Anlass, zentrale People-Themen wie mentale Gesundheit, Wellbeing und Diversity strukturell zu verankern. Neue Benefits, wie etwa eine vierwöchige Auszeit oder Mental-Health-Angebote, sind nicht einfach nur „ein paar neue Angebote", sondern direkte Ableitungen dieser strategischen Arbeit rund um unsere Arbeitgeberpositionierung.

So wurde und wird aus unserer Employer-Branding-Reise eine nachhaltige und stimmige Experience für bestehende und zukünftige Teammitglieder. Heute kennen 94 Prozent unserer über 5500 Kolleginnen und Kollegen unsere Arbeitgeberpositionierung und verbinden sie mit echten Momenten und konkreten Touchpoints im Arbeitsalltag. Und da es immer noch Themen zu bewegen gibt, sind wir weiter dran, Neues umzusetzen und uns für die Zukunft bereit zu machen.

Foto: Wagnerwagner GmbH

PRAXISTIPP

Stolpersteine & Learnings

- **Echte Auseinandersetzung zulassen:** Eine Positionierung wie „Euphorie“ oder „gesunde Überforderung“ wirft Fragen auf, und genau das macht sie wertvoll. Sie wirkt, wenn sie Reibung erzeugt.
- **Interne Energie vor externer Wirkung:** Der Fokus auf unsere interne Verankerung (vor externer Aktivierung) hat sich gelohnt: Teammates wurden zu Mitgestaltenden, nicht zu Zuschauerinnen und Zuschauern.
- **Co-Creation first:** Viele unserer stärksten Ideen, vom Song bis zum Merchandise, wurden von und mit den Teams entwickelt. Employer Branding funktioniert nicht top-down.
- **Emotion schlägt Budget:** Video, Flyer, Polaroids – oft low budget, aber emotional stark. Was berührt, bleibt und muss immer zum Unternehmen passen.
- **Vertrauen macht den Unterschied:** Unser Management hat uns „machen lassen“. Ohne diese Freiheit wären viele mutige Entscheidungen nicht möglich gewesen.

Das Besondere: Employer Branding, Wellbeing & DEIB (Diversity, Equality, Inclusion and Belonging) arbeiten heute als Einheit, eng verknüpft mit allen anderen Bereichen des People-Teams und dem Business. Was viele Unternehmen getrennt denken, setzen wir integriert um. Das zeigt sich in gemeinsamen Projekten und gemeinsamen Zielen. Unsere Arbeit zeigt dabei Wirkung: Unser intern ermittelter Wert des Employee-Engagements liegt bei circa 80 Prozent; stabile 75 Prozent unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würden uns als Arbeitgeber weiterempfehlen.

Raus in die Welt

Seit Anfang 2025 gehen wir mit neuer Positionierung noch sichtbarer nach außen, mit einem angepassten visuellen Look, einer Kampagne am Point-of-Sale und einer neuen Karriereseite, um unsere in Deutschland geplante Expansionswelle zu unterstützen. Dabei setzen wir auf eine kreative Leitidee, die unsere Vielfalt an Zielgruppen und Kanälen zusammenhält: „Decathlon ist …“ erklärt, was hinter unserer Arbeitgeberpositionierung steckt und wird ergänzt durch persönliche Geschichten, Sportmomente und unsere Werte.

Wir folgen hier weiterhin unserem Grundsatz: nicht glatt, sondern ehrlich. Wir wollen zeigen, dass es oft schnell und fordernd sein kann, bei Decathlon zu arbeiten. Wir wollen nicht allen gefallen, sondern jenen etwas bedeuten, die zu uns passen.

Diese strategische Arbeit ist die Basis unserer gesamten People Experience und gemeinsam mit unseren Werten ein kultureller Kompass im Unternehmen.

Viele strategische Initiativen leiten sich direkt aus unserer Positionierung ab und tragen aktiv zur Organisationsentwicklung bei:

- Strukturierte Onboarding-Tools für Retail mit Checklisten und Feedback-Schleifen,
- personalisierte Vertragsangebote im „Euphorie“-Look und ein starkes Preboarding inklusive Videobotschaften,
- ein neuer Recruiting Day mit Fokus auf Cultural Fit,
- Mental-Health-Angebote in Zusammenarbeit mit OpenUp,
- eine deutschlandweite Mental-Health-First-Aid-Ausbildung und Wellbeing-Thementage.

Keine Momentaufnahme

Die große Herausforderung ist: Wie skalieren wir People Experience in einem wachsenden, dezentralen Retail-Unternehmen mit vielen Stores und unterschiedlichsten Jobrealitäten? Wir glauben: Die Zukunft liegt in einer systemischen Betrachtung von Arbeit. In der Integration von Employer Branding, Wellbeing, Diversity, Learning & Development, Recruiting und Leadership – und in einer direkten Verbindung zum Business, denn Employer Branding kann helfen, Engagement in den Teams zu steigern und wirkt somit direkt auf die Retention im Unternehmen. Dafür braucht es Haltung, Daten und Analyse, Geduld und unsere Bereitschaft als Unternehmen, uns selbst immer wieder verbessern zu wollen.

Employer Branding ist für uns keine Momentaufnahme, sondern ein Prozess, der mit jeder Maßnahme weitergedacht wird. Wir wollen unsere Arbeitgeberpositionierung noch stärker, noch datengetriebener in die Employee Journey integrieren und unsere Zielgruppen noch spezifischer ansprechen. Gleichzeitig werden wir dem treu bleiben, was uns stark gemacht hat: eine Brand, die von innen leuchtet und weiterwachsen darf. ●

AUTORIN UND AUTOR

Julia Staiger,
Director People Experience,
Decathlon Deutschland, Plochingen,
julia.staiger@decathlon.com

Philipp Johann Preißer,
Head of Employer Branding,
Wellbeing & DEIB,
Decathlon Deutschland, Berlin,
philippjohann.preisser@decathlon.com

BECK
Stellenmarkt

Optimieren Sie Ihr Legal Recruiting – juristische Spitzenkräfte treffsicher mit BECK *Stellenmarkt* finden.
Direkt Beratungstermin vereinbaren: mediasales@beck.de

C.H.BECK

TALENT & LEARNING

Auftakt
Ausbildung hat Perspektive,
wenn die Qualität stimmt
45

Wissensmanagement
So geht der Arzneimittelhersteller
Stada mit Wissenslücken um
46

Talentförderung
Die Suche nach High Potentials ist
eine strategische HR-Aufgabe
48

KOMMENTAR

Sorgt KI für ein Revival der Ausbildung?

Von Christina Petrick-Löhr

Der neue Ausbildungsjahrgang 2025 ist gerade gestartet. Noch wissen wir nicht, wie viele Plätze besetzt werden konnten – und wie häufig es nicht zu einem Match zwischen Bewerbern und Betrieb gekommen ist. 2024 blieben nach Angaben des Kompetenzzentrums für Fachkräftesicherung (KOFA) mehr als ein Drittel der Ausbildungsstellen leer. Auch in diesem Jahr werden es wohl wieder zu viele sein.

Die Gründe sind vielfältig. Einer davon ist sicher der Wunsch junger Menschen, einen zukunftstauglichen Beruf zu erlernen, der nicht nur Spaß macht, sondern mit dem auf längere Sicht auch eine Familie finanziert werden kann. Ein Studium war da lange Zeit die erste Wahl, da ein akademischer Abschluss zuverlässig mehr Einkommen und mehr Jobsicherheit versprach.

Ausgerechnet die KI-Revolution könnte hier zu einem Paradigmenwechsel führen. Denn Künstliche Intelligenz krempelt die Wissensarbeit um: Programmiererinnen, Datenanalysten, Journalistinnen oder Mediengestalter etwa fürchten um ihre Jobs. Dass KI aber Heizungsmonteure, Krankenpflegerinnen oder Erzieher ersetzen kann, ist (erstmal) nicht zu erwarten. Diese Botschaft sollte überall dort publik gemacht werden, wo junge Menschen und ihre wichtigsten Job-Influencer, die Eltern, unterwegs sind: Ausbildung hat Zukunft, gerade im KI-Zeitalter.

Foto: Jonas Ratermann

PRAXISTIPP

Ausbilder qualifizieren und Chancen aufzeigen

Mangelhafte Qualifikationen und Berufsvorbereitung von Jugendlichen sind für Unternehmen Haupthindernisse für eine gute Ausbildung. Was können Betriebe tun?

Mit steigender Komplexität des Arbeitslebens rückt die Qualität der Ausbildung mehr denn je in den Mittelpunkt. Das Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung (KOFA) hat untersucht, welche Faktoren diese nach Auffassung von Unternehmen beeinflussen.

Wenig überraschend sehen Unternehmen das Hauptproblem bei den Bewerberinnen und Bewerbern: Wären diese besser qualifiziert und auf das Berufsleben vorbereitet, würde das die Qualität der Ausbildung heben, ist leicht überspitzt formuliert die Haltung in neun von zehn Unternehmen. Da das angesichts einer zunehmend heterogenen Zielgruppe wohl Wunschdenken ist, sind die Ausbildungsbetriebe selbst gefordert. Was empfiehlt KOFA-Expertin Regina Flake, Co-Autorin der Studie, Personalfachleuten, um die Qualität der Ausbildung zu steigern?

Berufsorientierung: Praktika und Schulkooperationen sind der beste Weg, die Jugendlichen zu finden, die gut zu Unternehmen und Ausbildungsberuf passen.

Ausbildungsbeauftragte: Regelmäßig sollte der Weiterbildungsbedarf der Ausbildungsbeauftragten erhoben und passende Angebote gemacht werden. Für die Rolle als Lernbegleiter, Coach und Mentor sind soziale Kompetenzen und besonders die Kommunikationsfähigkeit von großer Bedeutung.

Projektlernen: Beim eigenverantwortlichen Projektlernen – begleitet durch Ausbilder – sollten die Projekte so praxisnah sein, dass Jugendliche Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln, die sie im Berufsalltag benötigen. So lernen sie, für neue Fragestellungen eigenständig Lösungen zu erarbeiten.

Einbindung: Gerade kleine und mittlere Unternehmen können Jugendlichen schnell Einblicke in alle Unternehmensbereiche geben und so ein ganzheitliches Bild betrieblicher Prozesse vermitteln.

Karrieremöglichkeiten: Weiterqualifizierungen, die mit einem Ausbildungsabschluss möglich sind, werden vom Unternehmen oft nicht mitgedacht oder kommuniziert. Aufstiegsfortbildungen – etwa zu Meister oder Meisterin, Betriebswirt oder Technikerin – ermöglichen einen gleichwertigen Einstieg in höherqualifizierte Tätigkeiten wie ein Studium. Die Gehaltsperspektiven, gerade in technischen Berufen, sind teilweise sogar höher.

Jobsicherheit: Drei von vier Azubis werden nach ihrer Ausbildung von ihrem Ausbildungsbetrieb übernommen. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigt die Arbeitslosigkeit von Ausbildungsabsolventinnen langsamer als die von Hoch- oder auch Geringqualifizierten. (cpl)

Mehr zum Thema:
Studie des Kompetenzzentrums für Fachkräftesicherung (KOFA) zur Qualität der Ausbildung

JETZT AUF PW+

- **Interview:** Wie Siemens-CPSO Judith Wiese Beschäftigte qualifizieren will
- **Duales Studium:** So klappt's.

Mehr auf personalwirtschaft.de

Wenn ich nicht weiß, was ich nicht weiß

Unbewusste Inkompetenzen sind eine (unsichtbare) Hürde für effektive Lernprozesse. Beim Arzneimittelhersteller Stada werden Wissenslücken systematisch sichtbar gemacht, um sie zu beheben.

→ Metakognition – das Wissen über das eigene Wissen – ist eine Schlüsselkompetenz für nachhaltiges Lernen. Sie befähigt Menschen, das eigene Denken zu reflektieren, Wissenslücken zu erkennen und Lernprozesse gezielt zu steuern. Wissenschaftler beschreiben Metakognition als das „Nachdenken über das Denken" – eine Fähigkeit, die sich durch alle Lern- und Lebensbereiche zieht, von der bewussten Selbstverortung über das Setzen von Zielen bis zur Auswahl passender Strategien und Maßnahmen.

Gerade in dynamischen Arbeitsumgebungen gewinnt diese Fähigkeit an Bedeutung. Es reicht längst nicht mehr aus, Inhalte einmal verstanden zu haben. Neues Wissen muss angewendet, überprüft und verinnerlicht werden. Entscheidend ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion, insbesondere dann, wenn man sich sicher fühlt, es aber tatsächlich nicht ist. Genau hier beginnt die Herausforderung: unbewusste Inkompetenz. Sie liegt vor, wenn Menschen davon überzeugt sind, etwas zu wissen, das sie in Wirklichkeit nicht beherrschen – ein Phänomen, das auch bei erfahrenen Fachkräften häufig auftritt.

Im Wesentlichen lassen sich vier spezifische Lernzustände unterscheiden:
- **Bewusste Kompetenz:** Inhalte werden sicher und bewusst beherrscht.
- **Bewusste Inkompetenz:** Die eigenen Wissenslücken werden bewusst erkannt.
- **Unbewusste Kompetenz:** Wissen ist vorhanden, wird aber nicht bewusst wahrgenommen.
- **Unbewusste Inkompetenz:** Falsches Wissen wird fälschlich für korrekt gehalten.

Laut Studien sind Mitarbeitende in bis zu 20 bis 40 Prozent ihrer leistungsrelevanten Aufgabenbereiche unbewusst inkompetent. Die Folgen sind erheblich: Fehlentscheidungen, ineffiziente Abläufe und Qualitätsverluste entstehen oft nicht aus mangelndem Wissen, sondern aus einer falschen Selbsteinschätzung.
Da die Mitarbeitenden sich ihrer Wissenslücken nicht bewusst sind, bleiben diese Fehleinschätzungen oft unentdeckt, was erhebliche Risiken für die Arbeitsqualität und Entscheidungsfindung birgt. Die Herausforderung besteht folglich darin, wirksame Strategien und Methoden zu etablieren, um genau diese blinden Flecken systematisch zu identifizieren und gezielt zu beheben.

Softwareschulung bei Stada

Wie das Problem der unbewussten Wissenslücken wirksam angegangen werden kann, zeigt das Beispiel Stada Arzneimittel. Das bestehende Bestell- und Abrechnungssystem setzte auf mehreren Softwareprogrammen auf und war so komplex, dass Stada ein Projekt zur Prozessverbesserung startete. Die Herausforderung: Die Mitarbeitenden waren fachlich und methodisch sehr heterogen. Standardisierte Schulungen stießen an ihre Grenzen, denn erfahrene Nutzerinnen und Nutzer fühlten sich unterfordert, weniger geübte überfordert. Statt auf Einheitsformate zu setzen, entschied sich Stada für einen individuellen, adaptiven Ansatz.

Drei zentrale Ziele wurden definiert:
1. Kompetenz gezielt aufbauen,
2. Lernen individuell gestalten,
3. Wissen langfristig sichern.

Die Lösung lag in einem Lernansatz, der maßgeschneiderte Inhalte, personalisierte Lernpfade, kontinuierliches Feedback und automatisierte Auffrischungen kombiniert. Anstelle klassischer Präsenztrainings sollten dafür adaptive Lerntechnologien zum Einsatz kommen. Als Partner wurde Area9 Lyceum ausgewählt, ein aus Dänemark

Mehr zum Thema:

Fadel, C., Bialik, M. und Trilling, B.: Four-Dimensional Education: The Competences Learners Need to Succeed, In: The Center for Curriculum Redesign, Boston: 2015.

Christensen, U.: How to teach employees skills they don't know they lack. In: Harvard Business Review, 2017.

Online abrufbar unter:

stammender Technologieanbieter, der sich auf adaptive Lernsysteme spezialisiert hat.

Adaptive Lerntechnologien nutzen intelligente Algorithmen, um nicht nur das objektive Wissen der Lernenden zu erfassen, sondern auch deren Selbsteinschätzung. Gezielt wird die Selbstsicherheit der Lernenden bei ihren Antworten abgefragt. Hierfür wählen sie bei jeder Frage aus vier Abstufungen ihr Vertrauen in die eigene Antwort aus: „Bin mir sicher", „Denke, ich weiß es", „Bin unsicher" oder „Keine Ahnung". Diese Messung ist entscheidend, um unbewusste Inkompetenz – also die Diskrepanz zwischen gefühltem und tatsächlichem Wissen – zu identifizieren und gezielt zu adressieren. Durch die Integration dieser Selbsteinschätzung in den Lernprozess kann das System die Präzision der individuellen Lernpfade erheblich verbessern.

Für das Weiterbildungsprojekt des Arzneimittelherstellers Stada wurden im Rahmen eines Pilotprojekts fünf adaptive Lernmodule entwickelt und nahtlos in das bestehende Lernmanagementsystem eingebunden. Die Module berücksichtigen individuelle Vorkenntnisse, das Lernverhalten und die Selbsteinschätzung der Beschäftigten: Wer sich sicher fühlte, kam schneller voran, während unsichere Lernende oder diejenigen, die sich überschätzten, gezielt Rückmeldungen, Wiederholungen und Erklärungen erhielten. Mitarbeitende erhielten also genau jene Unterstützung, die sie für ihren Wissensstand benötigten.

Verbesserungen der Metakognition

Die Ergebnisse zeigen die deutliche Verbesserung vor allem im Bereich der Metakognition bei den Stada-Beschäftigten im Projektkontext:

- Die unbewusste Inkompetenz sank von 28,3 Prozent auf 0.
- Die bewusste Kompetenz stieg auf 95,8 Prozent, der Wert für unbewusste Kompetenz sank auf 4,2 Prozent.
- Die durchschnittliche Lernzeit sank um über 40 Prozent.
- Die Zahl der Supportanfragen ging innerhalb von sechs Monaten um 60 Prozent zurück.

Doch der wahre Gewinn lag tiefer. Das Projekt führte zu einem veränderten Verständnis von Lernen. Die Mitarbeitenden schätzten besonders die Möglichkeit, Fehler machen zu dürfen und daraus gezielt zu lernen.

Lernen als Teil der Unternehmenskultur

Die Plattform wurde bei Stada inzwischen auf weitere Bereiche ausgerollt und international skaliert, mit mehrsprachigen Modulen und automatisierten Wissensauffrischungen. Durch sogenannte „Refresher" gelang die gezielte Überführung von unbewusster in bewusste Kompetenz. Lernende mit viel Erfahrung durchliefen das Programm zügiger, während andere auf vertiefende Erklärungen zugreifen konnten.

Laut Studien sind Mitarbeitende in bis zu 20 bis 40 Prozent ihrer Aufgabenbereiche unbewusst inkompetent.

Fazit

Metakognition ist ein strategisches Instrument für wirksames Lernen in Organisationen. Sie fördert Eigenverantwortung, Selbstreflexion und nachhaltigen Kompetenzaufbau. Das Beispiel Stada macht deutlich: Wer Metakognition gezielt in Lernprozesse integriert, fördert nicht nur individuelles Lernen, sondern verbessert auch Effizienz, Qualität und den Transfer in die Praxis. Denn wer weiß, was er (nicht) weiß und offen dafür bleibt, sich zu korrigieren, ist nicht nur lernfähig, sondern zukunftsfähig. ●

AUTOREN

Paul Felix Hoffmann,
Director Learning Solutions Architect,
Area9 Lyceum
paul-felix.hoffmann@area9.dk

Christoph Martin,
CFO Germany, Stadapharm
christoph.martin@stada.de

Das Wichtigste in Kürze

1. **Bewusstsein für Metakognition schaffen:** Etablieren Sie eine Unternehmenskultur, die zur kritischen Reflexion über das eigene Wissen anregt und Wissenslücken als Chance begreift.
2. **Systematische Messung der Selbsteinschätzung:** Adaptive Lerntechnologien, die neben dem faktischen Wissen auch die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden erfassen, können zur gezielten Identifikation unbewusster Inkompetenz eingesetzt werden.
3. **Gestaltung adaptiver und nachhaltiger Lernpfade:** Entwickeln Sie personalisierte Lernwege und sichern Sie Kompetenzen nachhaltig durch kontinuierliches Feedback und regelmäßige Auffrischungen.

Foto: Erik Przybilla Photography

Wie macht man Zukunftsmacher?

High Potentials sind die Einhörner unter den Talenten: klug, rar und hochbegehrt. Eine Kernaufgabe für HR ist es, diese Zielgruppe zu pflegen. Wir zeigen, wie dies bei KPMG, Henkel und dem Auswärtigen Amt gelingt.

Von Christina Petrick-Löhr

Talente wollen und sollen hoch hinaus: Für Unternehmen wie das Beratungshaus KPMG sind High Potentials von zentraler Bedeutung. Um sie zu locken, wurde das Open Mind Festival mit diversen Challenges veranstaltet.

→ Wohin globale Gamechanger wie Künstliche Intelligenz, politisch-ökonomische Verwerfungen und Klimawandel führen werden, lässt sich bestenfalls ansatzweise erahnen. Bei aller Unsicherheit gibt es aber zumindest eine Gewissheit: Um solche Herausforderungen zu bewältigen, braucht es in Unternehmen und Organisationen Menschen mit Überblick, mit Visionen und Gestaltungswillen. Heute und in der Zukunft. Talente mit derart herausragenden Fähigkeiten wachsen allerdings nicht auf Bäumen. Deswegen investieren Organisationen eine Menge Zeit und Mühe, um künftiges Spitzenpersonal zu finden und auszubilden. „High Potentials sind nicht nur Leistungsträgerinnen und -träger, sondern vor allem Mitgestalter unserer Zukunft“, sagt Dr. Vera-Carina Elter. Die Personalvorständin des Beratungshauses KPMG sieht in den Hochbegabten eine „zentrale Zielgruppe“. Auch bei dem Konsumgüterhersteller Henkel sind High Potentials „zentraler Bestandteil der langfristigen Personalstrategie, da sie einen wichtigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit und kulturellen Weiterentwicklung unseres Unternehmens leisten“, wie Andrea Becher, Global Head of Talent Acquisition, Leadership, Learning and Culture, erklärt.

Die Mischung entscheidet

Doch was genau zeichnet High Potentials, diese Einhörner unter den Talenten, aus? Ein britisch-amerikanisches Professoren-Trio hat im Harvard Business Review im Jahr 2010 erstmalig zusammengetragen, welche Eigenschaften und Fähigkeiten High Potentials typischerweise mitbringen.

Eine Mischung herausragender Soft und Hard Skills, dazu Expertise, Lernwille und eine gute Portion positiver Werte, so lautete vor 15 Jahren die

High-Potential-Rezeptur. Die Liste der Charakteristika hat sich seither nicht geändert.

Was erwarten Arbeitgeber?

„High Potentials bringen für uns nicht nur exzellente fachliche Qualifikationen mit, sondern vor allem ein starkes Entwicklungspotenzial und die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen und über sich hinauszuwachsen“, definiert Dagmar Zippel, Head of Recruitment & Employer Branding bei KPMG. Für die Chefrecruiterin sind Neugier, Integrität und Freude an Verantwortung ebenfalls Grundvoraussetzungen, dazu – neben Fachkenntnissen – vor allem „Gestaltungswille, Eigeninitiative und die Fähigkeit, in interdisziplinären Teams mit Bestleistungen Wirkung zu entfalten“.

Henkel-Expertin Andrea Becher legt neben fachlicher Exzellenz „besonderen Wert auf strategische Fähigkeiten wie Urteilsvermögen, Wirksamkeit und Anpassungsfähigkeit in einem komplexen, dynamischen Umfeld“. Nicht nur durch Leistung, sondern insbesondere durch ihre Haltung, ihr Werteverständnis und ihre Fähigkeit, im Team wie im Unternehmen Verantwortung zu übernehmen, sollten High Potentials überzeugen.

Auch das Auswärtige Amt ist einer der Arbeitgeber, die auf der Arbeitgeber-Wunschliste ambitionierter Kandidaten ganz oben steht. Wer in Diensten Deutschlands weltweit arbeitet, sollte lebenslang veränderungsbereit sein und neugierig bleiben. „Herausragende Kommunikationsfähigkeiten und soziale Kompetenzen gehören genauso dazu wie ein ausgeprägtes Verständnis für politische Zusammenhänge und eine hohe Resilienz“, erläutert eine Sprecherin des Auswärtigen Amtes die Ansprüche an angehende Diplomaten.

Wie läuft die Identifikation?

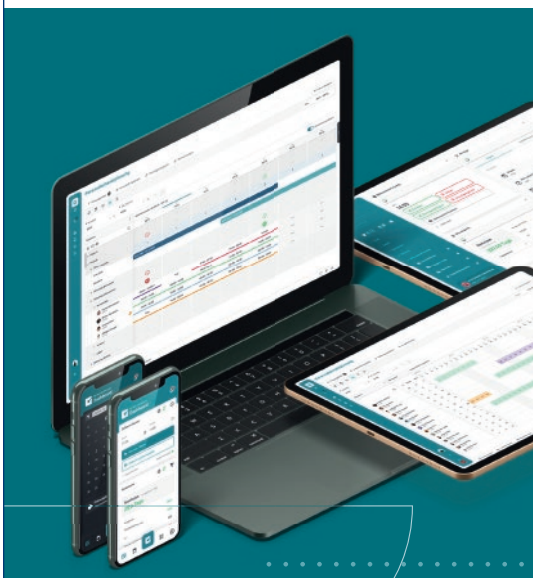
Top-Arbeitgeber wie KPMG, Henkel oder das Auswärtige Amt haben oftmals ein Luxusproblem: Sie erhalten eine Vielzahl exzellenter Bewerbungen. Wie aber lassen sich in einem gut gefüllten Teich die wahren Goldfische finden? Unter Bewerberinnen und Bewerbern oder auch aktuellen Beschäftigten mögliche High Potentials ausfindig zu machen, ist eine Schlüsselaufgabe von HR, sagt BWL-Professor Stephan Weinert, Leiter des Studiengangs Internationales Personalmanagement und Organisation an der Hochschule Ludwigshafen. „Strukturierte Interviews, wissenschaftlich fundierte Assessment-Center, gute psychometrische Testverfahren wie beispielsweise gute Intelligenztests geben ein Stück weit Aufschluss darüber, wieviel Potenzial in bestimmten Personen schlummert.“ Noch sei das Aufgabe von Menschen, denn „KI-basierte Instrumente zur Identifikation von High Potentials stecken noch ziemlich in den Kinderschuhen“. Menschen mit unausgeschöpftem Potenzial, so stellt Weinert klar, gebe es übrigens in allen Altersklassen. „Unternehmen sind gut beraten, nicht nur jungen Nachwuchskräften Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.“ Für den Wissenschaftler steht eine bestimmte Frage am Anfang einer Suche

WAS HIGH POTENTIALS AUSZEICHNET

SOFT SKILLS	HARD SKILLS
– Empathie – Emotionale Intelligenz – Integrationsfähigkeit – Kommunikationskompetenz	– Exzellente akademische Leistung – Auslandsaufenthalte – Praktika
WERTE	**KNOW-HOW**
– Offenheit – Optimismus – Motivation & Zielstrebigkeit	– Experte in seinem Gebiet – Stetige Lernbereitschaft

Quelle: Are You a High Potential? Douglas A. Ready, Jay A. Conger and Linda A. Hill, Harvard Business Review, 2010

Designing the Future of Work



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

GFOS

nach den Supertalenten: „Die Kernaufgabe für die Organisation besteht darin, ein präzises Anforderungsprofil zu erstellen: Für welche Stellen sind welche Fähigkeiten erforderlich? Gibt es weitere erfolgskritische Aspekte?“ Erst aus der genauen Beschreibung des Anforderungsprofils könne abgeleitet werden, nach welcher Art von Potenzial überhaupt gesucht werde. Das jedoch komme tatsächlich sehr oft zu kurz, kritisiert Stephan Weinert.

Wie sieht es in der Praxis aus?

Strukturierte Auswahlprozesse sind bei KPMG, Henkel und auch beim Auswärtigen Amt seit Langem geübte Praxis. Noch werden diese bei KPMG von Menschen durchgeführt, bestätigt Recruitingchefin Dagmar Zippel, der Einsatz moderner Technologie werde aber geprüft. Henkel setzt auf einen mehrstufigen Auswahlprozess, in dem neben der fachlichen Qualifikation – zu der auch Studienleistungen und Examina gehören – vor allem Persönlichkeitsmerkmale, Motivation, Entwicklungspotenzial und Werteorientierung eine zentrale Rolle spielen.

Struktur oder Eigenverantwortung?

Schon der Begriff „High Potential“ impliziert ein wesentliches Merkmal der Hochbegabten: ihr Potenzial, also die Vielfalt und hohe Qualität von Möglichkeiten, die sie mitbringen. Um dieses Potenzial für die jeweilige Organisation nutzbar zu machen, gibt es unterschiedliche Ansätze.

Angehende Diplomaten etwa erhalten in ihrem 14-monatigen Lehrgang zum Attaché unter anderem Sprachunterricht und beispielsweise Medien- und Verhandlungstraining. Während angesichts des klaren Aufgabenprofils nur wenig Raum für individuelle Elemente ist, sind Unternehmen grundsätzlich frei in der Gestaltung ihrer High-Potential-Programme.

Henkel bietet Talentprogramme in verschiedenen Bereichen an, etwa ein R&D Future Talent Program, das sich speziell an MINT-Absolventinnen und -Absolventen richtet. Daneben gibt es Trainee-Programme, etwa in den Bereichen Operations & Supply Chain, Digital, Human Resources und Corporate Communications. „Diese Programme bestehen aus strukturiertem Onboarding, Rotationssequenzen in verschiedenen Bereichen, Mentoring durch Führungskräfte sowie individueller Weiterbildung und Netzwerkmöglichkeiten.“ Ziel sei es, frühzeitig Talente auf Schlüsselrollen vorzubereiten, ihre Entwicklung optimal zu fördern und sie langfristig an das Unternehmen zu binden“, so Andrea Becher.

Das Henkel-Portfolio zeigt die traditionelle Variante, Überfliegern branchen- und organisationsspezifische Kenntnisse sowie Führungskompetenzen zu vermitteln, wie Experte Stephan Weinert erklärt: „In einem klassischen High-Potential-Programm ist formal festgelegt, welche Bausteine und welche damit verbundenen Fähigkeiten stukturiert über einen gewissen Zeitraum entwickelt werden sollen.“ Das habe zwar Vorteile, reduziere aber auch „ein Stück weit die Mündigkeit des High Potentials“, wenn doch eigentlich Leute gefragt seien, die selber erkennen, woran sie arbeiten wollen und welche Lernfelder für sie relevant seien.

Ein anderer Ansatz versucht diesen Widerspruch aufzulösen, indem High Potentials lediglich einen Rahmen erhalten, innerhalb dessen sie ihre eigenen Entwicklungsschwerpunkte setzen können. KPMG etwa folgt diesem Weg, erläutert CHRO Vera-Carina Elter. Man biete maßgeschneiderte Lösungen an, die High Potentials in ihren individuellen Stärken und Ambitionen fördern und fordern. „Wir wollen Menschen dabei unterstützen, ihren eigenen Weg zu gehen, Verantwortung zu übernehmen und dabei stetig zu lernen.“ Dafür setze man auf eine starke Feedback- und Führungskultur, auf personalisierte Lernpfade durch eine digitalisierte Lernplattform. Der Blick über den Tellerrand ist eine weitere wichtige Lernerfahrung für High Potentials, bei KPMG etwa durch Entsendungen oder aber internationale Secondments, bei denen ein Mitarbeitender vorübergehend in einer anderen Abteilung oder sogar einem fremden Unternehmen arbeiten und Erfahrungen sammeln kann.

Mehr Förderung - mehr Bindung

Förderung und Pflege von High Potentials kosten Zeit, Mühe und Geld. Trotzdem sind solche Programme wichtig, denn sie „leisten einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Bindung von High Potentials“, sagt Henkel-Talentexpertin Becher. „Entscheidend ist dabei, dass diese Programme über Fachwissen hinaus gezielt persönliche Entwicklung, Perspektivwechsel und Vernetzung fördern. High Potentials möchten nicht nur ihre Fähigkeiten einbringen, sondern auch wachsen – fachlich, persönlich und im Hinblick auf zukünftige Rollen.“ Wenn Unternehmen hierfür transparente Entwicklungswege aufzeigten und individuelle Förderung böten, stärke das nicht nur das Engagement, sondern auch die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Diese Überzeugung teilt KPMG-CHRO Elter: „Unsere Erfahrung zeigt: Wer spürt, dass er sich bei uns entfalten kann, bleibt und entwickelt sich mit dem Unternehmen weiter.“ ●

Das Wichtigste in Kürze

1. **High Potentials zeichnet eine Mischung aus Soft und Hard Skills, Werten und fachlicher Expertise aus.** Hervorragende Abschlüsse sind dabei typisch, aber nicht hinreichend.
2. **Zentrale Aufgaben von HR sind die Definition eines Anforderungsprofils für eine Stelle** sowie die wissenschaftlich fundierte Analyse der Fähigkeiten von Bewerbenden. Bauchgefühl reicht für die Suche nach Überfliegern nicht.
3. Entwicklungsprogramme sind traditionell stark durchstrukturiert. Das kollidiert jedoch mit dem **Anspruch vieler High Potentials, Lernfelder und Schwerpunkte selbst zu definieren.**
4. Wer High Potentials binden will, muss ihnen **Raum für Lernen, Wachstum und Gestaltungsmöglichkeiten bieten.**

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

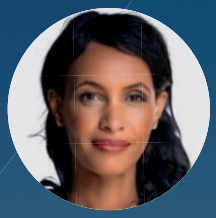
12.-13. November 2025
RheinMain CongressCenter,
Wiesbaden

Menschen verbinden, Zukunft gestalten

JETZT TICKETS SICHERN

Freuen Sie sich unter anderem auf:

Markus Fink
Executive Vice President & CHRO
Infineon Technologies AG



Dr. Saba Kascha
Chief Human Resources Officer
Canon Deutschland

Margit Lehwalder
Bereichsleiterin Konzern-Personal
Union Asset Management Holding AG

Konstanze Marinoff
Chief People & Culture Officer
Sana Kliniken AG

Carsten Maschmeyer
Geschäftsführer
Maschmeyer Group

Dirk Schulte
Chief Human Resources Officer
thyssenkrupp Steel Europe AG

Sophie von Saldern
Global Head of Human Resources
Covestro AG

Cawa Younosi
Geschäftsführer
Charta der Vielfalt

Veranstalter

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter

umantis

ADVANT Beiten

BDAE

Partner

AXA

goFLUENT

Aussteller

DEUTSCHE INTERIM AG

nilo

SPECIAL ZEITARBEIT

Auftakt
Neue Lünendonk-Zahlen
53

Round Table Zeitarbeit
Expertinnen und Experten
diskutieren aktuelle Trends
54

Neutral Vendor
Das Für und Wider des Modells
58

Krise der Zeitarbeit
GVP-Präsident Christian
Baumann im Gespräch
62

EINBLICK

Einheitlicher Tarifvertrag

Es ist vollbracht – zur „tariflichen Konsolidierung“ der Zeitarbeitsbranche.

Von Alexander Bissels

Es ist schon eine Weile her, dass sich die Arbeitgeberverbände der Zeitarbeit (BAP und iGZ) mit Wirkung zum 1. Dezember 2023 zu einem einheitlichen Verband, nämlich zum Gesamtverband der Personaldienstleister (GVP), zusammengeschlossen haben. Die von BAP und iGZ mit der DGB-Tarifgemeinschaft Zeitarbeit jeweils gesondert vereinbarten Tarifwerke weisen inhaltlich zwar schon große Übereinstimmungen, aber auch noch nicht unerhebliche Unterschiede auf. Diese waren von der Fusion erst einmal nicht betroffen, sondern liefen im GVP parallel weiter.

Damit ist nun Schluss: Mit Wirkung zum 1. Januar 2026 werden die beiden Tarifwerke zu einem einheitlichen Regelwerk zusammengefasst. Das Projekt der Zusammenführung der Verbände wird nun also auch auf tariflicher Ebene vollendet. Das Ergebnis kann sich durchaus sehen lassen, zumal die Verhandelnden des GVP sich nicht nur mit den DGB-Gewerkschaften auseinandersetzen, sondern auch die (vormaligen) BAP- und iGZ-Mitglieder mit deren teils unterschiedlichen Interessen mit ins Boot nehmen mussten.

Zwar verbleiben im neuen Tarifwerk für Arbeitgeber einige „Pain Points“, zum Beispiel die für Zeitarbeitsunternehmen teure Schnittberechnung bei der Entgeltfortzahlung bei Krankheit und bei dem Urlaubsentgelt. Es war jedoch auch nicht damit zu rechnen, dass das Tarifwerk von links auf rechts gezogen wird, da in diesem Fall die Gewerkschaften ebenfalls aus deren Sicht einige abweichend gelagerte „pain points“ adressiert hätten. Dies hätte die Verhandlungen bis aufs Äußerste verzögert.

Alexander Bissels ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei CMS.

STUDIE

Der große Zuwanderungsbringer

Zeitarbeitskräfte kommen zunehmend aus dem EU-Ausland. Das zeigt die aktuelle Lünendonk-Studie.

Das Marktforschungsunternehmen Lünendonk widmet sich jedes Jahr der Zeitarbeit. Die Ergebnisse zeigen, wie es um die Personaldienstleister und den Markt finanziell steht. Festgehalten wird aber auch, wer die Menschen in der Zeitarbeit sind, zum Beispiel ihre Qualifikationen: 46 Prozent der Arbeitskräfte der befragten Personaldienstleister hat eine Berufsausbildung, 43,6 Prozent haben keine, und jeder Zehnte hat ein Hochschulstudium absolviert. Und auch während der Zeitarbeitsanstellung entwickeln sich die Beschäftigten weiter: Knapp jeder Fünfte nahm vergangenes Jahr an einer beruflichen Weiterbildung teil.

Aufschluss gibt die Studie ebenfalls darüber, woher die Zeitarbeiter und -arbeiterinnen kommen. Einerseits auf beruflicher Ebene, also zur Frage: Was haben sie vor der Zeitarbeit gemacht? 35 Prozent kommen aus einer Arbeitslosigkeit von unter einem Jahr. Zehn Prozent waren davor länger als ein Jahr arbeitslos. Mit jeweils 22 Prozent kommt ein großer Teil aber auch aus einer Festanstellung außerhalb der Zeitarbeit oder von einem anderen Zeitarbeitsunternehmen.

Andererseits zeigt die Auswertung, woher die Menschen geografisch gesehen kommen. Kamen 2023 noch 10 Prozent der rekrutierten Zeitarbeitskräfte aus dem EU-Ausland, waren es im vergangenen Jahr bereits 15 Prozent.

Im Gegensatz dazu verharrt der Anteil der aus dem Nicht-EU-Ausland rekrutierten Zeitarbeitskräfte auf einem niedrigeren Niveau. Grund dafür ist das immer noch bestehende Verbot, Menschen aus Drittstaaten in die Zeitarbeit in Deutschland zu bringen. Die Zeitarbeit erwies sich insbesondere bei Ausbruch des Krieges als passender Eintritt in den deutschen Arbeitsmarkt. Knapp zehn Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus der Ukraine sind über die Zeitarbeit in einen Job gekommen, so das Ergebnis einer Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Sie umfasst den Zeitraum Ende Februar 2022 bis Ende Juni 2023. (gew)

Mehr zum Thema:
Die vollständige Studie kann man hier kostenpflichtig erwerben:

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

In die 25. Lünendonk-Studie zur Zeitarbeit in Deutschland wurden Angaben von 87 Personaldienstleistern einbezogen.

- Das **Marktvolumen** des deutschen Zeitarbeitmarktes ist im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 Prozent **gesunken** und liegt bei 31,9 Milliarden Euro.
- Zum ersten Mal sichert sich **Adecco** mit einem Umsatz von über 1,7 Milliarden Euro den ersten Platz im Lünendonk-Ranking.
- Die Top 25 erwirtschafteten in 2024 einen **Inlandsumsatz** von insgesamt **10,2 Milliarden Euro** und beschäftigen in Summe 163 462 Zeitarbeitskräfte.
- 76 Prozent aller Dienstleister verzeichnen einen **Umsatzrückgang**.

Wie die Zeitarbeit Wege aus der Krise sucht

Politische Unsicherheit und die schlechte gesamtwirtschaftliche Lage haben zuletzt auch die Zeitarbeitsbranche belastet. KI, Rüstung und Drittstaatler sorgen aber für eine Stimmungsverbesserung. Was es braucht, und was aktuell noch bremst.

→ Noch vor einem Jahr herrschte in der Zeitarbeitsbranche vorsichtiger Optimismus. Man hatte Hoffnung auf langfristige Entlastung durch politische Reformen. Doch inzwischen hat sich das Stimmungsbild deutlich eingetrübt, wie die Diskussion beim Round Table der Personalwirtschaft zeigt. Die Branche steht unter hohem Druck – und sucht dennoch nach Wegen in die Zukunft.

INFOS ZUM ROUND TABLE

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

Dieser Beitrag basiert auf einem ausführlichen Online-Bericht von **Lars-Thorben Niggehoff**. Sie finden ihn auf personalwirtschaft.de

Dieser Round Table wurde unterstützt von:

- Adecco Medical
- Avitea
- I. K. Hofmann
- Iperdi
- Manpower Group
- Page Personnel
- Randstad
- Talent360

Wirtschaftliche Dauerflaute trifft Kernmarkt

Mit dem dritten Rezessionsjahr in Folge und anhaltender Schwäche in zentralen Industriezweigen wie dem Automotivesektor kämpfen viele Personaldienstleister mit sinkenden Umsätzen. Auch das Geschäft mit Direktvermittlungen – einst als Rettungsanker gefeiert – zeigt Ermüdungserscheinungen. Die Nachfrage nach langfristigen Festanstellungen sinkt, insbesondere in Branchen, die stark unter der Konjunktur leiden.

Spannend: Es zeigt sich ein Wandel in der Motivation von Beschäftigten. Viele Fachkräfte bleiben länger als früher bei Personaldienstleistern – nicht mehr nur vorübergehend. In einer unsicheren Arbeitswelt scheint die Verlässlichkeit dieser Unternehmen an Bedeutung zu gewinnen. Auch beim Thema Lohn tut sich etwas: In einigen Bereichen, vor allem bei Hilfskräften, verdienen Zeitarbeitskräfte mittlerweile sogar mehr als Stammbeschäftigte in Kundenunternehmen.

Immer wieder berichten Personalvermittler von ihren Erfahrungen mit unzuverlässigen Kunden. Anfragen werden kurzfristig zurückgezogen, Konditionen geändert – eine Folge der wirtschaftlichen Unsicherheit entlang der Lieferketten. Die Branche ist es gewohnt, flexibel auf Krisen zu reagieren. Doch die aktuelle Gemengelage setzt neue Maßstäbe. Sogar traditionell stabile Bereiche wie das Gesundheitswesen geraten unter Druck.

Die Zahl der Beschäftigten in der Zeitarbeit ist von knapp einer Million auf rund 550 000 geschrumpft. Ist sie so noch zukunftsfähig? Branchenvertreter verweisen auf die strukturelle Be-

deutung flexibler Arbeitsformen – gerade in Zeiten von demografischem Wandel und Fachkräftemangel. Es gibt Hoffnungsträger wie die Rüstungsindustrie, doch der Einstieg in Bereiche mit hohen Sicherheitsanforderungen bleibt schwierig.

Keine Reform in Sicht

Für Frust in der Branche sorgt zudem das Verbot, Drittstaatsangehörige in die Zeitarbeit zu vermitteln. Die Hoffnung auf eine Reform endete mit der Ampelkoalition im Herbst 2024. Während in Ausnahmefällen, etwa bei Personalausfällen an Flughäfen, ausländische Firmen eingesetzt wurden, bleiben deutsche Dienstleister weiterhin außen vor. Dabei könnte Zeitarbeit ein potenzieller internationaler Brückenbauer sein– allerdings fehlen die politischen Rahmenbedingungen.

Auch die Tarifverhandlungen mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) werden als konfrontativer wahrgenommen. Die Forderung nach einem höheren Mindestlohn für ungelernte Kräfte trifft vor allem Anbieter, deren Geschäftsmodell stark auf diese Zielgruppe ausgerichtet ist. Die Branche warnt vor einer gesellschaftlichen Verschiebung, wenn Hilfskräfte künftig ähnlich viel verdienen wie qualifizierte Fachkräfte. Hinzu kommen steigende Lohnnebenkosten und sinkende Margen, was viele Dienstleister zur Preisweitergabe zwingt – mit entsprechenden Kundenreaktionen.

Neutral Vendors sind Vermittler ohne eigene Zeitarbeitskräfte, die als Zwischeninstanz agieren. Attraktiv für manche Unternehmen, führt das Modell bei Personaldienstleistern zu Kontrollverlust und erschwerten Abläufen. Teilweise berichten Teilnehmende des Round Table davon, keinen direkten Zugang mehr zu Kundenbetrieben zu haben oder durch fehlendes Fachwissen der zwischengeschalteten Akteure behindert zu werden. Die einfache Gründung solcher Anbieter ohne regulatorische Hürden verstärkt diese Problematik.

Neue Dynamiken und Hoffnungsschimmer

Trotz all dieser Herausforderungen gibt es auch Lichtblicke. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) könnte die Vorqualifikation von Bewerbenden oder die Prozessautomatisierung erleichtern. Erste Projekte zeigen, dass KI-basierte Auswahlverfahren in manchen Fällen zu besseren Matching-Ergebnissen führen können. Besonders vielversprechend ist der Einsatz in der Bewerbungskoordination: Tools, die jederzeit Gespräche führen und blitzschnelle Entscheidungen treffen, könnten HR zukünftig entlasten.

Doch neben technischen Hürden fehlt es oft an Akzeptanz – sowohl bei Kunden als auch im eigenen Unternehmen. Es gibt Vorbehalte gegen digitale Signaturen oder automatisierte Prozesse, insbesondere im mittleren Management. Zudem belegt der AI Act der EU den Einsatz von KI im Recruiting als Hochrisikotechnologie mit hohen Auflagen. Inmitten dieser Unsicherheiten müssen viele Unternehmen ihre Strukturen überdenken. Der verstärkte Einsatz von Technologie, aber auch die Rückbesinnung auf Beratungsleistungen sollen helfen, sich im Markt zu differenzieren. Die Branche will nicht mehr nur „Personal liefern", sondern aktiv bei der Transformation mitwirken.

Gleichzeitig bleiben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen herausfordernd. Der zunehmende Wettbewerbsdruck im Markt zwingt insbesondere kleinere Anbieter, sich stärker zu spezialisieren oder strategische Allianzen einzugehen. Großkunden geben den Takt vor – mit immer geringeren Abnahmepreisen, welche die Rentabilität einzelner Bereiche infrage stellen.

Zwar gibt es auch Hoffnungen – etwa auf eine Belebung durch das Infrastrukturpaket der Bundesregierung –, doch es herrscht Skepsis, ob diese Impulse in absehbarer Zeit bei den Personaldienstleistern ankommen. Das Vertrauen in die Politik ist angeschlagen. Der Ruf nach einer verlässlichen, praxisnahen Arbeitsmarktpolitik wird lauter – nicht nur im Hinblick auf Zuwanderung, sondern auch in der Zusammenarbeit mit Gewerkschaften und Kunden. ●

LEARNINGS

1. **Die Stimmung in der Zeitarbeitsbranche ist stark eingetrübt** – Gründe sind anhaltende Rezession, das weiterhin geltende Drittstaatenverbot und politische Unsicherheit.
2. Festanstellungen stützen das Geschäft teils noch, doch auch hier nimmt die Nachfrage ab – **besonders stark betroffen: die Automobilindustrie.**
3. Zeitarbeitskräfte verdienen in einigen Bereichen inzwischen **mehr als Stammbeschäftigte.**
4. **KI wird als Hoffnungsträger gehandelt,** doch der Einsatz scheitert teils an regulatorischen Hürden und fehlender Akzeptanz bei Kunden.
5. Neutral Vendors verschlechtern oft die direkte Beziehung zwischen Zeitarbeitsfirmen und Kunden – **mangelnde Fachkenntnis bei den Vendors sorgt für zusätzliche Probleme.**
6. Trotz politischer Investitionspläne fehlt der Branche Vertrauen in eine schnelle Erholung – sie sieht sich aber weiter als **wichtigen Teil der Arbeitsmarktstabilisierung.**

Kathrin Schmitz
Geschäftsführerin,
Page Personnel
Deutschland

„Es gibt Kunden, die nicht einmal bereit sind, die E-Signatur anzunehmen."

„Gerade unsere Standorte im Süden, wo vor allem die Autobranche sitzt, leiden unter deren Absatzschwäche."

„Alle Prozesse nach dem Placement in der Betreuung werden automatisiert."

Terry Cade
Managing Director,
Manpower Group
Deutschland

„Kunden fühlen sich von Master Vendors oft abhängig, da sind Neutral Vendors eine attraktive Alternative."

„Häufig fehlt aktuell in der Zusammenarbeit mit Kunden das richtige Set-up auf der Entscheidungsebene."

„Da kommt heute ein Anruf, dass 50 neue Mitarbeitende gebraucht werden, und drei Tage später gilt das plötzlich nicht mehr."

Andreas Brohm
Geschäftsführender
Gesellschafter,
Iperdi

„Niemand kann aktuell garantieren, dass unsere Preise stabil bleiben."

„Wir müssen klar sagen, dass es hier mit dem DGB einen Player gibt, der gegen uns arbeitet."

„Sektoralverbote wie in der Fleischwirtschaft bleiben ein belastendes Thema."

Ingrid Hofmann
Geschäftsführerin,
I. K. Hofmann

„In der Finanzkrise 2008 hatten wir die notwendige Freiheit, um unsere Kunden zu unterstützen. Diese Freiheit hat man uns seit 2017 sukzessive genommen."

„Ein Inflationsausgleich ist ja sinnvoll, aber Erhöhungen von 18 Prozent können wir nicht verkraften."

„Bei der Anwerbung von Drittstaatsangehörigen übernehmen wir gerne das Risiko für unsere Kunden – wenn man uns lässt."

TIPPS

- **To-Do:** Haben Sie stets ein wachsames Auge auf politische Entwicklungen rund um die Zeitarbeit in Deutschland. Sie können den Markt nachhaltig verändern und neue Chancen eröffnen.
- **To-Do:** Die Zusammenarbeit mit unserem Branchenverband (GVP) – ich appelliere an alle Leserinnen und Leser: Engagieren Sie sich und gestalten Sie mit.
- **Webseite:** Auf der Newsseite personalorder.de gibt es regelmäßig Berichte über aktuelle Entwicklungen und gute Brancheneinblicke.
- **Podcast:** „Liebe Zeitarbeit" von unserem Kollegen Daniel Müller. Er spricht mit Gästen über die täglichen Themen unserer Arbeit, stellt aber auch Persönlichkeiten unserer Branche mit ihren Lebenswegen vor.

Fotos: Bernd Roselieb

Manuel Fink
Geschäftsführer,
Proserv und
Adecco Medical

„Ein Managed-Service-Programm oder ein Neutral-Vendor-Modell ist gerade für Kunden mit einer großen Anzahl an Lieferanten eine riesige Entlastung – wenn es gut gemacht wird."

„Die Verteilungskämpfe werden immer intensiver, was viele Marktteilnehmer vor große Herausforderungen stellt."

„Wir stellen aktuell fest, dass wir Kunden im Retail-Bereich haben, die es vor ein paar Jahren nicht gab. Es entsteht also immer etwas Neues."

Dr. Christoph Kahlenberg
Manager,
Randstad Akademie,
Randstad Deutschland

„Automatisierung und KI sind wichtig fürs Kostenmanagement, wir dürfen dabei den Kunden aber auch nicht überfordern."

„Unsere Branche leistet viel für die Integration von Arbeitskräften, denn wir bieten ihnen Sicherheit – unabhängig vom einzelnen Arbeitsplatz."

„Der Boom in der Rüstungsindustrie ist leider nicht eins zu eins auf uns übertragbar."

Marc Schach
CEO und Mitgründer,
Talent360

„Die besten Hebel zur Kostenreduktion sind schnelles Recruiting und klare Vertriebsprozesse."

„Studien haben bereits gezeigt, dass jüngere Menschen im Zweifel sogar lieber mit einer KI sprechen, sofern diese schneller verfügbar ist."

„Gerade für kleinere Personaldienstleister ist die Lage schwierig, weil sie keine Preissetzungsmöglichkeiten haben."

Markus Humpert
Geschäftsführer,
Avitea

„Wir versuchen, möglichst viele Prozesse zu automatisieren, weil wir überzeugt sind, dass die Reise dahin geht."

„Jede Flexibilisierung des Arbeitsmarktes ist erstmal eine Chance für uns, das gilt auch für die Vorhaben der aktuellen Regierung."

„Wir haben die vielfältigen Tools, um Unternehmen zu helfen."

TIPPS

– **Studie:** Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Tübingen: „Analysen zum Pay Gap in der Zeitarbeit"

Einen Bericht zur Studie finden Sie hier:

– **Podcast:** „HRM-Hacks" – ein Muss für alle, die in der Zeitarbeit praktische Impulse und frische Ideen suchen. Und falls die Zeit knapp ist: einfach das Transkript per KI generieren lassen und die wichtigsten Punkte nachlesen.

– **Podcast:** „Liebe Zeitarbeit" von Daniel Müller. Er greift branchenspezifische Themen aktuell und praxisnah auf – dabei ist er angenehm und entspannend zu hören.

Wie neutral sind Neutral Vendors?

Personaldienstleister ohne eigene Zeitarbeiter werden immer beliebter. Das macht klassischen Zeitarbeitsunternehmen das Leben schwer. Sind das schlechte Nachrichten für die Zeitarbeitsbranche?

Von Lars-Thorben Niggehoff

→ Personalbeschaffung ist ein zähes Geschäft. HR-Abteilungen haben seit Jahren damit zu kämpfen, denn die richtigen Kandidaten zu finden, wird in Zeiten des demografischen Wandels immer schwieriger. Besonders schwierig wird es, wenn man zusätzlich zum Stammpersonal auch Zeitarbeiter beschäftigt, um etwa Produktionsspitzen auszugleichen.

Schon seit Jahren lagern Firmen deswegen diese Beschaffung und Koordination der Zeitarbeiter gerne aus. Sogenannte Master Vendors versprechen, die Beschaffung von Fremdpersonal als zentrale Ansprechpartner zu steuern – gegen Gebühr, versteht sich. In der Regel sind das größere Personalfirmen, die reichlich eigenes Personal stellen können, im Zweifel aber auch auf andere Firmen zurückgreifen. Sie agieren also letztendlich wie eine Art Generalunternehmer: Sie garantieren ein gewisses Volumen, setzen dabei aber nicht zwangsläufig nur die eigenen Leute ein.

Was erstmal verlockend klingt, hat aber auch Nachteile. „Der Master Vendor hat natürlich ein Interesse daran, seine eigenen Leute beim Kunden zu platzieren, auch wenn ein anderer Anbieter besser geeignete Arbeitskräfte hat“, sagt Armin von Rohrscheidt, der sich bei der Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung PwC Deutschland mit HR-Transformationsprojekten beschäftigt.

So ergibt es sich, dass seit einigen Jahren ein Konkurrenzmodell zum Master Vendor auftaucht: der Neutral Vendor. Der macht im Wesentlichen das Gleiche, mit einem Unterschied: Er hat gar kein eigenes Personal, agiert also ausschließlich als Makler, der Zeitarbeitskräfte von anderen Anbietern einkauft und an seinen Auftraggeber vermittelt. Dieser Ansatz erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Aktuelle Zahlen gibt es dazu nicht. Bereits 2019 lag laut einer Studie von Staffing Industry Analysts die Zahl der Firmen, die einen Neutral Vendor nutzen, etwa gleichauf mit der solcher Firmen, die auf einen Master Vendor setzen. Aber sind Neutral Vendors tatsächlich ein gangbarer Weg für

Foto: stock.adobe.com alinakho

„Neutral-Vendor-Projekte überzeugen durch eine sehr hohe Digitalisierung und die unabhängige Auswahl von Dienstleistern."

Andrea Lenfort

jede Firma? Und können sie die Master Vendors langfristig ersetzen?

Zwei Systeme nebeneinander

Für Andrea Lenfort ist das keine Entweder-oder-Frage. Sie leitet das Key Account Management beim Personaldienstleister Piening. „Wir bieten beides an, je nach Kundenwunsch", sagt sie. Es gebe einige Fragen, die sie im Vorhinein stelle, um zu klären, welches Modell passt. „Master-Vendor-Projekte zeichnen sich durch enge persönliche Betreuung und Kooperation aus, Neutral-Vendor-Projekte hingegen überzeugen durch eine sehr hohe Digitalisierung und die unabhängige Auswahl von Dienstleistern", erläutert sie.

Damit Piening Personal trotz einer eigenen Zeitarbeiterbelegschaft glaubhaft als Neutral Vendor auftreten kann, nutzt das Unternehmen eine neutrale Tochterfirma, die klar abgegrenzt vom eigenen Placement-Geschäft agiert. Eine Kooperation zwischen den beiden Firmen gibt es nicht. „Jeder Auftrag wird je nach Kundenanforderung entweder an die Experten für Master oder Neutral Vendor weitergegeben", erklärt Lenfort. Das Bielefelder Unternehmen ist mit diesem Ansatz nicht allein, im Neutral-Vendor-Markt tummeln sich überwiegend Firmen, die auf die eine oder andere Art mit bestehenden Dienstleistern verknüpft sind, wirklich „reine" Neutral Vendors gibt es wenige.

Das ist auch das Resultat eines Dilemmas, in dem von Rohrscheidt die Neutral Vendors sieht. „Auf der einen Seite ist es sehr wichtig, dass die Neutralität sichergestellt ist, das sollten sich Kunden auch vertraglich zusichern lassen", sagt der PwC-Experte. Es sollte auch klargestellt werden, dass die Neutral Vendors sich von den Personaldienstleistern keine Provision bezahlen lassen: „Das untergräbt die Neutralität nur." Von Rohrscheidt empfiehlt, sich sehr genau anzuschauen, wer hinter einer Firma steht und ob mögliche Interessenkonflikte drohen. Auf der anderen Seite sieht er aber auch, dass kaum jemand im Neutral-Vendor-Segment komplett losgelöst ist. „Letztendlich suchen die Kunden ja auch jemanden, der sich auskennt und über ein entsprechendes Netzwerk verfügt", sagt er.

Kontakte schlafen ein

So charmant die Lösung mit dem Neutral Vendor für die Kunden klingt, so sehr besorgt sie die Personaldienstleister, die über den Vendor Personal bereitstellen. Denn oft bedeutet das, dass sie den Kontakt zum Kunden verlieren oder gar nicht erst aufbauen können. „Zeitarbeit basiert stark auf gewachsenen Netzwerken – daher möchten viele Unternehmen selbst entscheiden, mit wem sie zusammenarbeiten", sagt auch von Rohrscheidt.

Auch Neutral-Vendor-Anbieterin Lenfort sieht das Potenzial für Herausforderungen. „Oft kommt es vor, dass die Kunden dann nur noch mit dem Neutral Vendor sprechen", sagt sie. Nur: Gerade bei großen, landes- oder gar europaweit agierenden Kunden kann der oft nicht die nötige Kommunikations-

Pro Neutral Vendor

1. **Unabhängige Auswahl von Dienstleistern**
   - Da sie keine eigenen Zeitarbeitskräfte stellen sind sie objektiver bei der Auswahl der Anbieter.
   - Interessenkonflikten bei der Vermittlung werden vermieden.
2. **Höhere Digitalisierung**
   - Die Prozesse sind stärker automatisiert und effizienter gestaltet.
   - Sie sind besonders geeignet für große, dezentral organisierte Unternehmen.
3. **Flexibilität bei heterogenem Personalbedarf**
   - Unternehmen mit vielen verschiedenen Qualifikationsanforderungen können profitieren.
4. **Geeignet für spezialisierte Anforderungen**
   - Für spezialisierte Suchen (z. B. Forschung, Vertrieb) sind sie besser geeignet als für Massenplatzierungen.

Kontra Neutral Vendor

1. **Verlust von direktem Kontakt zwischen Kunde und Personaldienstleister**
   - Dienstleister verlieren direkten Draht zum Kunden, was zu Missverständnissen oder Reibungsverlusten führen kann.
2. **Informationslücken bei Projektgröße**
   - Neutral Vendors kennen oft nicht alle Details der Stellenanforderung oder Arbeitsumgebung.
   - Direkte Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde wird nötig, ist aber nicht immer vorgesehen.
3. **Komplexität durch zusätzliche Plattformen/Tools**
   - Digitale Lösungen erfordern zusätzliche Einarbeitung für Mitarbeitende – kann Akzeptanzprobleme erzeugen.
4. **Neutralität ist nicht immer garantiert**
   - Viele Anbieter sind Tochterfirmen großer Personaldienstleister – mögliche Interessenkonflikte.
   - Kunden müssen auf vertragliche Absicherung der Neutralität achten.

brücke zwischen Abnehmer und Zeitarbeitsfirma sein. Was ist, wenn der Dienstleister eine Frage zum genauen Profil und Arbeitsplatz hat, auf den er seinen Arbeiter oder seine Arbeiterin entsendet? „Das kann der Neutral Vendor aufgrund der Größe der Projekte nicht immer im Detail wissen“, sagt Lenfort. Heißt: Für gelungene Projekte muss der Vendor auch mal über seinen Schatten springen und gegebenenfalls direkte Kommunikation zwischen Kunde und Dienstleister zulassen.

Und auch die Kunden selbst machen den Neutral Vendors das Leben nicht immer einfach, wie Lenfort berichten kann. „Die Idee, einen Neutral Vendor einzusetzen, entsteht oft im Einkauf und in der Personalabteilung“, sagt sie. In der breiten Belegschaft werden jedoch andere Herausforderungen gesehen. Denn Neutral Vendors arbeiten in der Regel sehr digital. „Nicht jeder Mitarbeiter freut sich, wenn es ein weiteres Portal gibt, in dem er arbeiten muss“, sagt sie.

Funktioniert das Modell langfristig?

Auch der Neutral Vendor löst also nicht alle Probleme in der Personalbeschaffung. Von Rohrscheidt geht aber davon aus, dass es bestimmte Unternehmen gibt, die von dem Modell mehr profitieren als von einem Master Vendor. „Gerade Firmen mit sehr heterogenem Geschäftsmodell und Bedarf an vielen verschiedenen Qualifikationen profitieren von der Flexibilität der Neutral Vendors“, sagt er. Allerdings ist sich der Berater nicht sicher, wie lange das Modell Erfolg haben wird. „Es herrschen gerade einfach Bedingungen vor, welche die Verbreitung von Neutral Vendors befeuert haben“, so seine Einschätzung. Auf der einen Seite sind auch die Personalabteilungen selbst sehr dünn besetzt und haben Bedarf an externer Hilfe. Auf der anderen Seite brauchen die Kunden gerade seltener Massen-Placements, da die Konjunktur vielerorts aufs Geschäft drückt. Wenige Firmen haben aktuell Auftragsspitzen, die durch eine große Zahl von Leiharbeitern etwa in der Fertigung aufgefangen werden müssen. „Stattdessen suchen sie Wachstum in der Forschung oder über effizientere Sales, für beides finden sie die Leute besser über Neutral Vendors“, meint von Rohrscheidt. Sollte die Wirtschaft wieder anziehen, könne es sein, dass dieser Trend auch wieder nachgibt.

> **„Es herrschen gerade einfach Bedingungen vor, welche die Verbreitung von Neutral Vendors befeuert haben.“**
>
> Armin von Rohrscheidt

Lenfort geht davon aus, dass einige dieser Bedingungen unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Lage weiter bestehen werden. „Die Unternehmen werden auch weiterhin weniger eigene Ressourcen haben. Diese Lücke müssen sie über externe Unterstützung auffangen“, sagt sie. Der Neutral Vendor ist also vielleicht nicht der Weisheit letzter Schluss. Aber Personaldienstleister müssen sich trotzdem darauf einstellen, dass das Modell weiter zum Einsatz kommt. ●

40 Gründe für 40 Jahre Erfolg.

Heute: Weil wir Menschen stark machen.

Seit vierzig Jahren setzen Tausende Unternehmen bei der Personalsuche auf Hofmann Personal – und über 500.000 Menschen haben mit uns eine neue Perspektive gefunden. Weil wir uns kümmern, weil wir fördern, weil wir sie begleiten. Und genau das spüren unsere Kunden: Wer sich bei uns wertgeschätzt fühlt, gibt im Einsatzunternehmen einfach sein Bestes.

Warum? Das erzählen unsere Mitarbeiter selbst – scannen Sie den Code!

Lassen Sie uns zeigen, was möglich ist – für das wichtigste Personal: Ihres!

Unsere Coffee-Talks

WIR LIEBEN ES, MENSCHEN MIT JOBS ZU VERBINDEN.

Vanessa
One of us

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

0911 989930

info@hofmann.info

hofmann.info

Personal HOFMANN®

„Wir möchten, dass unsere Leute in jedem Bereich arbeiten dürfen“

Die neue Regierung könnte der Zeitarbeit aus ihrer Krise helfen. Verbandspräsident Christian Baumann im Gespräch.

Interview: Gesine Wagner

Foto: GVP

→ Personalwirtschaft: Herr Baumann, wie steht’s aus Ihrer Sicht derzeit um die Zeitarbeit?
Christian Baumann: Die Stimmung ist so schlecht wie seit der Wirtschaftskrise 2008 nicht mehr. Seit 2017 hat die Branche ein Drittel der Zeitarbeitskräfte verloren. Das kann man nur als Krise bewerten. Wenn Krisen kurz sind, dann ist das erst einmal kein Problem. Auf- und Abbau bringen Dynamik rein und machen Zeitarbeit dann besonders notwendig. Aber wir stecken im siebten Jahr des stagnierenden Bruttoinlandsproduktes.

Von ehemals eine Million Zeitarbeitskräften ist aktuell nur noch die Hälfte übrig. Gibt es dadurch ein Problem, die Anfragen und Aufträge der Kunden zu bedienen?
Inwiefern Nachfrage und Angebot an Zeitarbeitskräften vom Volumen her zusammenpassen, kann man nicht pauschal beantworten. Es gibt drei Segmente, die ich mir dafür anschaue: Blue, White und Pink Collar.

Wie ist die Situation hier jeweils?
Für klassische Blue-Collar-Arbeiter ist einfach keine Arbeit mehr da. Die Arbeitskosten sind in den letzten zwei, drei Jahren so stark gestiegen, dass Unternehmen ihre Produktion ins Ausland verlagern. Im White-Collar-Segment gibt es oft das Problem, dass verfügbare und gesuchte Arbeitskräfte nicht immer zusammenpassen. Das Matching ist schwierig. Es gibt hochqualifizierte Zeitarbeitskräfte und längst nicht mehr nur Geringverdiener. Doch die Berufsbilder verändern sich sehr schnell, und nicht für jede spezielle Anfrage gibt es jemanden bei den Personaldienstleistern.

Und bei Pink Collar?
Im Gesundheitswesen, in der Pflege und Bildung gibt es zwar einen Anstieg an Menschen, die in diesen Branchen arbeiten wollen. Allerdings schmälern politische Diskussionen und Regulatorik ebenso wie die Kosten für Zeitarbeitnehmer aufseiten der Kundenunternehmen die Nachfrage nach Zeitarbeitskräften.

Dass man in der Zeitarbeit nicht zwangsweise schlechter verdient, wollen Sie im Verband durchaus klarstellen. Hierfür haben Sie eine Studie beim Institut für angewandte Wirt-

Christian Baumann ist Präsident des Gesamtverbands der Personaldienstleister (GVP) und CEO des Personaldienstleisters House of HR Germany. Er ist Wirtschaftswissenschaftler und Diplom-Pädagoge.

„Auf- und Abbau bringen Dynamik rein und machen Zeitarbeit dann notwendig. Aber wir stecken im siebten Jahr des stagnierenden Bruttoinlandsproduktes.“

schaftsforschung der Universität Tübingen in Auftrag gegeben. Worum ging es?
Seit Jahrzehnten wurde behauptet, dass die Zeitarbeit viel schlechter bezahlen würde als die Menschen in der Stammbelegschaft verdienen würden. Wir waren und sind anderer Meinung, konnten es aber nicht belegen. Durch die Studie können wir es nun: Im Regelfall verdienen sie dasselbe, in Einzelfällen sogar mehr. Wir müssen mit unserer Verbandsarbeit im GVP Sorge dafür tragen, dass das in den Köpfen der Menschen, etwa in den Ministerien, ankommt.

Gibt es weitere Schwerpunkte in Ihrer Verbandsarbeit?
Ja, die Aufhebung des Zeitarbeitverbots im Bauhauptgewerbe gehört dazu. Das Infrastrukturpaket der Bundesregierung ist zwar nicht nur Bau, aber

Mehr zum Thema:
Unseren Bericht zur Studie können Sie hier lesen:

Die Adecco Group Deutschland – Ihre Zukunft. Unsere Vielfalt.

Einzigartige Herausforderungen erfordern individuelle Lösungen.

Unsere Vision:
Making The Future Work For Everyone.

Wie wir das schaffen? Durch die Stärke unserer Markenvielfalt! Jede unserer renommierten Marken ist spezialisiert in ihrem jeweiligen Bereich und bringt spezifisches HR-Wissen und ein fundiertes Verständnis für die unterschiedlichen Anforderungen des Marktes mit.

Unsere Leistungen:
- Personalvermittlung: Passgenaue Besetzungen und nachhaltige Erfolge.
- Zeitarbeit: Flexible Lösungen und vielfältige Karrierechancen.
- Outplacement & Karriereberatung: Professionelle Begleitung in Phasen beruflicher Neuorientierung.
- Outsourcing: Effizient, zuverlässig und maßgeschneidert.

Warum die Adecco Group Deutschland?
- Erfahrung: Marktführer in Deutschland mit über 30 Jahren Expertise in der Personalvermittlung.
- Internationalität: Teil der globalen Adecco Group mit weltweitem Netzwerk.
- Vielfalt: Expertise in Industrie, Logistik, IT, Finanzwesen und Gesundheitswesen.
- Nähe: Persönliche Beratung durch erfahrene HR-Expert:innen.

Entdecken Sie die Stärke der Vielfalt. Entdecken Sie die Adecco Group Deutschland.

THE ADECCO GROUP
Adecco
Adecco Medical
Adecco Business Solutions
DIS AG
LHH
pontoon
AKKODIS
ProServ

eben zu einem großen Teil schon. Wir möchten, dass unsere Leute in jedem Bereich arbeiten dürfen. Und eigentlich braucht es unsere Arbeitskräfte auch, um die Projekte umzusetzen.

Apropos Verbot: Mit der Ampelregierung waren Sie als Branche fast schon so weit, das Drittstaatlerverbot aufzuheben. Was ist passiert?
Noch vor Auflösung dieser Regierung hatte man uns einen Vorschlag zur Umsetzung vorgelegt. Der war aber absolut weltfremd. Er hätte zur Folge gehabt, dass Zeitarbeitnehmer aus Drittstaaten bessergestellt werden als alle anderen arbeitenden Menschen aus Drittstaaten. Wir haben uns dagegen entschieden, denn wir dürfen mit unserer Branche keine Ungleichheit produzieren. Genau das wirft man uns eigentlich vor.

Wie steht die neue Regierung dazu?
Wir haben erste Gespräche aufgenommen, und das Thema steht weiterhin ganz oben auf unserer Agenda. Das Drittstaatenverbot ist rein ideologisch. Es gibt keine rationalen Gründe dafür, diesen § 40 AufenthG aufrechtzuerhalten. Und wir werden in Deutschland die Produktionskapazität nicht ohne strukturierte Zuwanderung stemmen können. Wenn die Konjunktur wieder anläuft und auch das Infrastrukturpaket Bauprojekte hervorbringt, erhöht sich das Arbeits- und Fachkräfteproblem, das wir jetzt schon in einzelnen Bereichen sehen, um ein Vielfaches.

Bei der Zuwanderung stellt der Spracherwerb häufig ein Problem dar. Es gebe zu wenig Sprachlernangebote, beklagen viele Unternehmen. Selbst wenn das Verbot also aufgehoben wird, könnte es eine Weile dauern, bis diese Menschen in der Zeitarbeit hierzulande loslegen können, oder?
Das kriegen wir hin. Wir haben keinen Mangel an Menschen, die eine Sprachausbildung durchführen können, und die Digitalisierung hilft hierbei maßgeblich. Und da muss ich mal eine Lanze brechen für die Agentur für Arbeit. In den vergangenen Jahren haben wir bei den Ukraine-Geflüchteten gesehen, wie engagiert diese Behörde ist. Es wurden Himmel und Hölle in Bewegung gesetzt für den Spracherwerb dieser Menschen, wirklich unglaublich. Da nenne ich Daniel Terzenbach als Vorstandsmitglied der Bundesagentur für Arbeit gerne namentlich.

In unserem Round Table berichten Zeitarbeitsfirmen von einer mangelnden Kommunikation mit den Kunden. Aufträge würden so schnell zurückgezogen, wie sie reinkämen. Beobachten Sie das auch?
Die Kommunikation hat sich verändert. Aber eigentlich ist das nicht das Problem unserer Kunden, sondern unseres. Es zeigt, dass wir den Bedürfnissen unserer Kunden nicht mehr gerecht werden. Unplanbare Prozesse und Unsicherheiten in der Wertschöpfung machen es einem als Dienstleister natürlich schwer, und man wüsste gern so früh wie möglich von Veränderungen im Auftragsvolumen, aber manchmal können die Unternehmen das auch nicht früher artikulieren. Ein viel größeres Problem sehe ich bei der Preissetzung.

Inwiefern?
Der Markt steht unter einem enormen Preisdruck. Es gelingt derzeit nicht, den Kunden davon zu überzeugen, dass die Dienstleistung einen gewissen Wert hat. Die Unternehmen kaufen unsere Dienstleistung ein wie Vorgüter. Diese wollen sie wie an der Börse einkaufen, zum Tagespreis beziehungsweise zum günstigsten Kurs. Das ist nicht sinnvoll, zumal wir hier von Humankapazität sprechen. Es geht um Arbeit, die von Menschen erbracht wird. Das kann man nicht einkaufen wie Stahl. Es zählt aktuell aber ausnahmslos der Preis. Das ist gefährlich, denn das senkt die Qualität und schadet wiederum unserem Image.

Kommen wir zum Abschluss noch einmal zurück zur sinkenden Zahl der Zeitarbeitskräfte: Was werden Sie tun, um diesen Trend aufzuhalten?
Es gibt gewisse Dinge, die wir als Verband nicht ändern können. Die Regulatorik, beispielsweise die Höchstüberlassungsdauer, und auch die hohen Arbeitskosten verringern das Volumen an Arbeitsplätzen in der Zeitarbeit. Was wir aber ändern können, ist das Bild der Gesellschaft von der Zeitarbeit, damit wieder mehr Menschen in dieser Branche beziehungsweise in diesem Arbeitsmodell arbeiten wollen. Und da müssen wir selbstkritisch sagen, dass da noch einiges vor uns liegt. Es wird von vielen noch nicht als begehrenswertes Modell betrachtet. ●

„Es gelingt derzeit nicht, den Kunden davon zu überzeugen, dass die Dienstleistung einen gewissen Wert hat.“

Frankfurter Allgemeine Zeitersparnis

F.A.Z. Der Tag:
Ihr kompakter Nachrichtenüberblick.

Die App F.A.Z. Der Tag liefert mit nur 10 Artikeln das Wesentliche auf einen Blick. Ausgewählte Analysen und Kommentare, ein täglicher Podcast, ein News-Quiz und personalisierte Beiträge informieren über die Themen, die für Sie zählen. Modern aufbereitet und intuitiv bedienbar.

Jetzt die neue Version im App Store downloaden.

iPhone ist eine Marke von Apple Inc.

LEADERSHIP & CULTURE

Auftakt
Was stoppt Frauen auf dem Weg nach oben?
66

Round Table Mitarbeiterbefragung
Expertinnen und Experten diskutieren aktuelle Trends
68

Befragungen nutzen
Susanne Krause-Hennemann über den Nutzen von Mitarbeiterbefragungen
72

Mitarbeiterbefragung
Wie kann Künstliche Intelligenz bei der Auswertung helfen?
74

Gesundheit
Karin Kelle-Herfurth erklärt die Subjektivität des Leistungsbegriffs
78

Mental Load
Coach Roman Fink gibt praktische Tipps
80

Diversity
Eine Recruiterin erhält Hass-nachrichten – was HR tun kann
82

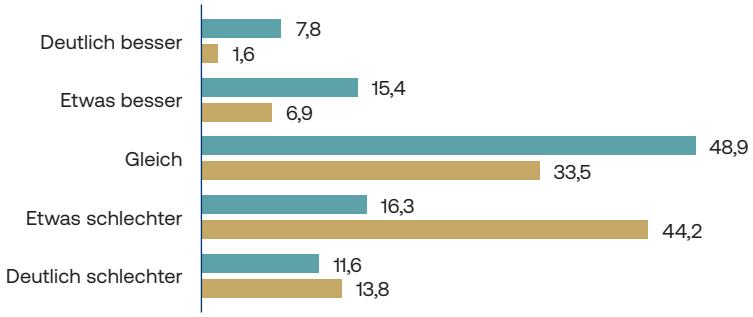
Wenn Culture tötet
Toxische Führung kann eskalieren – wann HR eingreifen sollte
84

UMFRAGE

Der steinige Weg nach oben

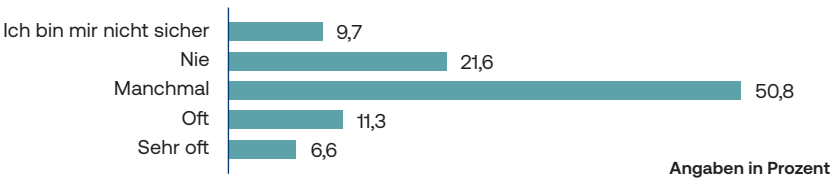
Frauen gelingt der Sprung in die höchste Executive-Ebene oft nicht. In den Top-Konzernen Deutschlands ist nur rund jede fünfte Stelle im Vorstand mit einer Frau besetzt. Was sind die Gründe dafür? Mit den persönlichen Erfahrungen von Frauen im Bewerbungsprozess für Vorstandspositionen beschäftigte sich eine Studie der HM Business School im Auftrag vom Karriereplattform-Anbieter Bunton. 318 Teilnehmerinnen wurden hierzu im Zeitraum von Januar bis Mai 2025 befragt. Die Umfrage zeigt: Die größte Mehrheit der befragten Frauen sah sich bezüglich ihrer Qualifikation auf dem Level ihrer männlichen Mitbewerber, schätzte ihre Bewertung durch Recruiter und Recruiterinnen aber schlechter ein. Rund ein Drittel gab an, bereits Kompromisse bei der Jobwahl eingegangen zu sein. Die große Mehrheit gab an, bereits Diskriminierungserfahrungen in Bewerbungsgesprächen erlebt zu haben. (ahw)

Einschätzung der eigenen Qualifikation rund um eine Vorstandsposition im Vergleich zu einem männlichen Kandidaten, verglichen mit der Einstufung durch Headhunter/Recruiter: Frauen Männer



Sind Sie schon einmal (zum Beispiel aus familiären Gründen) große Kompromisse eingegangen, als Sie eine Stelle angenommen haben (zum Beispiel, weil Sie eigentlich überqualifiziert waren)?

Haben Sie sich als Frau in Jobinterviews schon einmal diskriminiert gefühlt?



Angaben in Prozent

Mehr zum Thema:
Die vollständige Umfrage „Erfahrungen von Frauen im Bewerbungsprozess um Top-Executive-Positionen“ finden Sie hinter diesem Link:

ANALYSE

Präsenz in KMU

Trotz der Aufrufe vieler Unternehmen zur Rückkehr ins Büro: Die Zahl der mobilen Arbeitsplätze ist weiterhin hoch, die Unternehmen mit vollständiger Präsenzpflicht in der Minderheit. Das zeigt eine Metaanalyse des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) von mehreren aktuellen Studien. Das Fazit der Autoren Ufuk Altun und Veit Hartmann: „Zu empfehlen sind Ansätze, welche die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen, Tätigkeiten und Aufgaben berücksichtigen. Das könnte beispielsweise mehr Büropräsenz bei Aufgaben bedeuten, welche mehr soziale und kommunikative Interaktionen erfordern, und weniger Präsenz bei eher individualisierten Tätigkeiten.“

Die „Design Offices Studie 2025“ konzentrierte sich bei der Frage nach Präsenzarbeit auf mittelständische Unternehmen. Befragt wurden 200 Entscheider aus Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden in Deutschland. Für KMUs, so das Ergebnis, ist das Büro weiterhin wichtig: 66 Prozent der befragten Mittelständler geben an, dass Führung im Büro besser funktioniert als remote, 62 Prozent schätzen die Produktivität und Effizienz von Arbeitsprozessen im Büro besser ein. (ahw)

Mehr zum Thema:
Altun, U./Hartmann, V.: „Produktivität im Homeoffice. Zahlen, Daten, Fakten.“

Design Office Studie: „Zwischen Kulturort und Produktivitätsmaschine: Das Comeback des Büros“

JETZT AUF PW+

- **Neurodivergenz:** Viele Fragen im Diversity Management sind offen.
- **Transformation:** Wie geht HR mit KI-Verweigerern um?
- **Nachwuchs:** Möchten junge Menschen noch führen?

Mehr auf personalwirtschaft.de

Mitarbeiterbefragungen in Krisenzeiten: Rückgrat der Veränderung

Die MAB bleibt trotz wirtschaftlicher Spannungen bedeutsam. Welche Themen sind jetzt wichtig, und wie kann KI bei der Befragung unterstützen?

→ Globale Krisen, wirtschaftliche Unsicherheiten und der Druck zur Transformation fordern Unternehmen auf vielen Ebenen heraus – auch in ihrer Beziehung zur Belegschaft. Doch gerade in solchen Phasen zeigt sich: Die Mitarbeiterbefragung (MAB) ist kein verzichtbares Nice-to-have, sondern ein strategisch relevantes Werkzeug für Orientierung, Motivation und Mitarbeiterbindung. Acht MAB-Expertinnen und -Experten diskutierten beim Personalwirtschaft-Round-Table, wie sich die Mitarbeiterbefragung durch diese Einflüsse aktuell weiterentwickelt und was jetzt für HR wichtig zu wissen ist.

INFOS ZUM ROUND TABLE

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

Dieser Beitrag basiert auf einem ausführlichen Online-Bericht von **Christina Anastassiou.** Sie finden ihn auf personalwirtschaft.de.

Der Round Table wurde unterstützt von:

- Cubia
- Qualtrics
- geva-institut
- Ipsos
- JSS HR & Consulting Services
- Mercer
- Skopos View

Feedback als strategisches Kapital

In Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels erkennen Unternehmen zunehmend, dass es notwendig ist, systematisch zuzuhören. Das Bedürfnis nach strukturiertem Feedback ist nicht nur stabil geblieben, sondern vielerorts gewachsen. Employee Listening etabliert sich als eigene strategische Säule, auch wenn es dafür in vielen Unternehmen an Ressourcen, Budget und interner Verankerung fehlt. Dies ist bedingt durch eine Unterstützung der Führungskräfte oder der Geschäftsführung. Der Nutzen ist jedoch klar: Den bestehenden Mitarbeitenden zuzuhören, auf ihre Bedürfnisse einzugehen und sie damit eher zu halten, ist deutlich günstiger als Neubesetzungen – wirtschaftlich wie kulturell.

Die klassischen MAB verändern sich. Statt die Belegschaft einmal jährlich umfassend zu befragen, setzen viele Unternehmen verstärkt auf kürzere, thematisch fokussierte Formate wie beispielsweise Pulsbefragungen. Ziel dieser Methoden ist es, situativ Stimmungen in der Belegschaft einzufangen. Besonders gefragt sind aktuell Daten, die einen Hinweis darauf geben, wie Mitarbeitende ihrem Arbeitgeber vertrauen, wie resilient und (psychisch) gesund sie sind, und wie sie die Führung im Unternehmen in den derzeitigen Krisensituationen wahrnehmen. Zudem steht der Umgang mit der Digitalisierung und der Transfor-

mation durch Künstliche Intelligenz (KI) im Fokus. Hier überall tiefer hineinzubohren, verlangt eine differenzierte Auswertung.

Zwischen Potenzial und Pragmatismus

KI bringt neue Impulse auch in die MAB – sowohl inhaltlich als Thema als auch methodisch bei Durchführung und Auswertung. Ein Beispiel: Erste Ansätze, KI-gestützte Audiobefragungen zu entwickeln, existieren bereits und versprechen insbesondere für schwer erreichbare Zielgruppen mehr Teilhabe und niedrigere Barrieren. Noch bestehen jedoch methodische Hürden: Datenschutzbedenken, Messfehler und die Schwierigkeit, mündliche und schriftliche Daten zu kombinieren, begrenzen derzeit den praktischen Einsatz.

KI-Tools wie LLMs (Large Language Models) können zwar repetitive Prozesse effizient unterstützen, wie zum Beispiel bei der Hypothesenbildung oder Ergebnisaufbereitung. Doch für Fragebogenkonstruktion, Kontextanalyse oder sensible Strukturabbildungen bleibt die menschliche Expertise unerlässlich, sagen die Teilnehmenden des Round Table. Besonders in der Interpretation der Ergebnisse sowie der kulturellen Einordnung spielt der Mensch weiterhin eine zentrale Rolle. Daraus ergibt sich: Der Einsatz von KI verändert nicht zwangsläufig die Bedeutung, sehr wohl aber die Rolle der Beratung bei Mitarbeiterbefragungen – sie wird psychologischer und kontextbezogener.

MAB nutzt Führung und Teams

Ein wachsendes Interesse gilt der Verknüpfung von MAB-Daten mit anderen Daten, die HR zur Verfügung stehen. Das kann etwa dabei helfen, Fluktuationen in der Belegschaft vorherzusagen oder Maßnahmen aus konkreten Veränderungen mit der Zufriedenheit entlang des Employee Lifecycle abzuleiten. Doch dafür müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein: datenschutzkonforme Prozesse, methodische Kompetenz und die Fähigkeit, aus Hypothesen tragfähige Analysen zu entwickeln. Der Datenschutz und die Beteiligung des Betriebsrats bleiben dabei zentrale Aspekte.

Die Wirkung einer MAB steht und fällt mit dem Folgeprozess. Zunehmend zeigt sich hier laut den Round-Table-Teilnehmenden ein Kulturwandel: Die Befragung wird nicht mehr als einseitiges Top-down-Instrument verstanden, sondern als gemeinsames Entwicklungswerkzeug der Teams. Der Arbeitgeber und Führungskräfte entwickeln nicht mehr eigenständig Maßnahmen, um Situationen zu verbessern, sondern die Mitarbeitenden selbst nehmen die MAB-Ergebnisse zum Anlass, um Veränderungsvorschläge zu machen und auch praktisch umzusetzen.

Teams müssen hierfür lernen, die Ergebnisse eigenverantwortlich zu nutzen. Einige Unternehmen fördern bereits diese Dezentralisierung, doch der Reifegrad variiert stark. Wichtig ist es, Folgeprozesse individuell zu gestalten, dauerhaft präsent zu halten und nicht im Arbeitsalltag untergehen zu lassen. Transformation braucht nicht nur Maßnahmen, sondern auch Vertrauen und Beteiligung.

LEARNINGS

1. Mitarbeiterbefragungen verlieren in Krisenzeiten nicht an Bedeutung – im Gegenteil: **Gerade jetzt ist es wesentlich, die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden.**
2. Thematische Trends bei den MAB sind unter anderem **Resilienz, mentale Gesundheit, Führung in Krisen und Vertrauen**. „Dazu kommen Künstliche Intelligenz und der Druck zur Transformation."
3. **KI-basierte Audiobefragungen von Mitarbeitenden sind bereits technisch möglich** und werden künftig voraussichtlich stärker eingesetzt für die offenen Kommentare.
4. KI kann beim Erstellen einer MAB Impulse setzen. **Doch menschliche Expertise ist erforderlich, denn die Beratenden ordnen den KI-Output ein, sprechen mit Kunden,** planen mit ihnen die nächsten Schritte und begleiten anschließend die Prozesse.
5. **Es sollte für die Mitarbeitenden klar sein, dass die MAB keine Maßnahme des Managements ist,** sondern ihr Werkzeug, mit dem sie ihre Zusammenarbeit verbessern können.

Tool-Vielfalt als Herausforderung und Chance

Der Markt für MAB-Tools ist dynamisch, aber unübersichtlich. Eine fundierte Zieldefinition und strukturierte Auswahlprozesse helfen HR-Verantwortlichen, passende Lösungen zu identifizieren. Große Plattformen bieten umfangreiche Funktionen für Konzerne, während kleinere, oft KI-basierte Tools Innovationskraft mitbringen. Entscheidend bleibt, ob das Tool zur Unternehmenskultur, zu den Kompetenzen der Mitarbeitenden und zur Zielsetzung passt. Es gewinnen zudem Tools an Attraktivität, die einfach in bestehende Systeme integrierbar sind.

Mitarbeiterbefragungen haben sich in der Krise als wichtiger denn je erwiesen. Sie liefern wertvolle Erkenntnisse, schaffen Dialog und stärken die Mitarbeiterbindung. Doch ihr Potenzial entfalten sie nur, wenn sie gut eingebettet, strategisch genutzt und durchdacht weiterentwickelt werden – technisch, kulturell und methodisch. KI kann hier unterstützen, aber nicht ersetzen. Der Mensch bleibt im Zentrum – als Fragestellerin, Interpret, Vermittlerin und Veränderungsbegleiter. ●

Dr. Roland Abel
EX Strategy Director EMEA, Qualtrics

„Je häufiger Mitarbeitenden zugehört wird, desto eher haben sie das Gefühl, dass etwas mit ihrem Feedback passiert."

„Es war nie einfacher, schlecht zu befragen, aber auch nie einfacher, gut zu befragen."

„Viele Tools, die wie Pilze täglich entstehen, verschwinden auch genauso schnell wieder."

Gerhard Bruns
Geschäftsführer, geva-institut

„Die KI-Tools für MAB werden besser, aber ich glaube nicht, dass eine KI Führungskräfte davon überzeugt, ihr Verhalten zu ändern. Beratende werden weiterhin gebraucht werden."

„Die methodischen Anforderungen an das, was man von einer Mitarbeiterbefragung in methodischer Hinsicht erwartet, haben in den letzten Jahren aufseiten der Unternehmen stark nachgelassen."

„Es wird viel stärker in den psychologischen Bereich hineingehen, um die Kunden zu verstehen, um Ergebnisse zu bewerten und auf dieser Grundlage Verbesserungen abzuleiten."

Dr. Ingrid Feinstein
Service Line Lead EX Germany, Ipsos

„Immer mehr Unternehmen brauchen mehr Feedback. Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel bringen sie dazu, sich verstärkt zu fragen, wie sie Talente anziehen und binden können."

„Die Frage, die ich in der MAB beantworten will, zeigt mir, welche Methode ich brauche."

„Ich sehe uns hier in Deutschland immer noch in den Kinderschuhen im Vergleich zu anderen Ländern wie den USA."

Susanne Krause-Hennemann
CHRO, Diamant Software

„Wir erreichen viel mehr, wenn die Teams die Befragungen auch als ihr eigenes Feedback-Tool nutzen."

„Ich kann mir vorstellen, künftig bei der ersten Interpretation der Ergebnisse oder bei den Hypothesen mit KI-Unterstützung zu arbeiten."

„Wir fragen das Vertrauen ins Management ab."

TIPPS

- **Blog:** Qualtrics Blog
- **Externe Anbieterbewertung:** Forrester Report
- **Buch:** „Wenn Du fragst, frag richtig!" von Gerd Beidernikl

- **Buch: „Handbuch Mitarbeiterbefragung"** von Michel E. Domsch und Désirée Ladwig

- **Podcast:** „The Experience Perspective – an Ipsos podcast"

- **Podcast:** „HR Weekly"

Fotos: v. l. n. r.: privat, geva-institut, privat, Diamant Software

Hannah Rexroth
Senior Consultant,
Skopos View

„Ich sehe einen Shift im Mindset. Die MAB ist nicht mehr das Tool von oben, sondern das Tool eines Teams, das sich gemeinsam entwickeln und verbessern will."

„Die Rolle der MAB-Dienstleister liegt nach wie vor darin, die Qualität der Befragung sicherzustellen und KI-Daten einzuordnen."

„Bei einer ausgefeilten Employee-Listening-Strategie im Großkonzern braucht man eine stabile und umfangreiche Plattform."

Patrick Scheib
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter, Cubia

„Längerfristig wird es durchaus möglich, auch KI-basiert methodisch saubere Auswertungen von qualitativen Daten zu erstellen. Letztlich kommt es darauf an, wie man die Modelle trainiert."

„Falls man unbedingt ein Tool haben möchte, sollte man eines wählen, das eigene Mitarbeitende bereits bedienen können."

„Mitarbeiterbindung in Krisenzeiten ist nicht nur ‚Nice-to-have', sondern ein essenzieller Wettbewerbsvorteil: Sie sichert Know-how, reduziert Kosten und stärkt die organisatorische Resilienz."

Jan Stephan Schmaderer
Managing Director, JSS HR &
Consulting Services

„Der Folgeprozess einer MAB sollte als Umsetzungsinstrument einer Transformation sehr individuell gestaltet werden. Es gibt keine Blaupause – ‚no size fits all' ist die Devise!"

„KI macht wenig Sinn bei der individuellen Fragebogenkonstruktion und der organisationsspezifischen Kontextanalyse als Vorarbeit einer passgenauen Befragung."

„Viele fragen sich hier, ob sie die notwendigen Mittel haben, in der aktuellen Situation zu investieren."

Eva Sziber
Principal Strategic
People Advisory, Mercer

„Wenn Unsicherheit herrscht, ist es entscheidend, dass Mitarbeitende ihrem Unternehmen vertrauen – und bleiben möchten."

„Die Interpretation der Ergebnisse, die Einordnung in die Unternehmenskultur und das Ableiten von passenden Maßnahmen – das bleibt menschliche Kernkompetenz."

„Wenn Mitarbeitende nachvollziehen können, was mit ihrem Feedback passiert, und wenn sie es im Alltag wiedererkennen, dann entsteht Vertrauen."

TIPPS

- **Podcast:** „Moments that Matter – The Employee Experience Podcast"
- **Buch:** „Feedback in Zeiten der Agilität" von Simon Werther
- **Blog:** Skopos „Point of View"

- **Web:** Cubia Fachportal für alles rund um Mitarbeiterbefragungen

- **Podcast:** „Change2Go: der HR Experten Talk"

- **Studie:** Global Talent Trends 2024 – 2025
- **Podcast:** „Human Work/s"

Fotos: v. l. n. r.: SKOPOS VIEW, Studioline Photography, Jan Stephan Schmaderer, Eva Sziber

„Die Befragung ist oft nur ein Aufhänger“

Susanne Krause-Hennemann, CHRO bei Diamant Software, erklärt, wie HR-Verantwortliche den wahren Wert von Mitarbeiterbefragungen erschließen und ihre Ergebnisse effektiv nutzen können.

Interview: Lena Onderka

→ Personalwirtschaft: Frau Krause-Hennemann, Sie glauben, dass einige Unternehmen das eigentliche Ziel einer Mitarbeiterbefragung (MAB) während des Befragungsprozesses aus den Augen verlieren. Warum?
Susanne Krause-Hennemann: Es sollte uns nicht darum gehen, eine hundertprozentige Mitarbeiterzufriedenheit mit der MAB anzustreben. Vielmehr wollen wir den Mitarbeitenden zuhören und dann darauf eingehen. Es geht darum, zu schauen, was Mitarbeitende brauchen, damit wir Change gestalten und durchleben sowie erfolgreich zusammenarbeiten können.

Wie gelingt es, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit nicht als einziges Ziel der MAB zu sehen?
Indem die Befragung als Aufhänger gesehen wird, um dann in den Dialog zu gehen. Sie gibt Hinweise und dient als Orientierung, kann aber die Situation im Unternehmen nicht zu hundert Prozent darstellen. Sie soll ein Spiegel für Führungskräfte und Mitarbeitende sein, mit dem sie ihre subjektiven Eindrücke vergleichen können. Stimmen die Ergebnisse mit ihrem subjektiven Empfinden im Team überein? Gibt es – auch unabhängig von den Ergebnissen – einen Workshop-Bedarf zu besagten Themen? Die HR Business Partner oder Kolleginnen und Kollegen aus der Personalentwicklung gehen mit diesen Fragen aktiv auf die Führungskräfte zu.

Trotzdem zeigt die MAB doch oftmals auf, was im Unternehmen nicht so gut läuft.
Das stimmt. Und wenn Werte sich stark verschlechtern oder Führungskräfte nach der MAB auf uns mit einem entsprechenden Wunsch nach Unterstützung in einem der abgefragten Themen

Seit August 2024 ist **Susanne Krause-Hennemann** CHRO von Diamond Software, Anbieter von Rechnungswesen- und Controllinglösungen. Zuvor war sie bei der All for One Group sowie Ceyoniq Technology im HR-Bereich tätig. Diamant Software wurde 1980 gegründet und entwickelt seitdem Softwarelösungen für die Buchhaltung und das Finanzwesen mittelständischer Unternehmen. Mittlerweile arbeiten an diesen Lösungen mehr als 320 Mitarbeitende.

zukommen, dann organisieren wir Workshops. Hier müssen wir uns aber immer wieder selbstkritisch fragen: Brauchen wir die Workshops wirklich?

Warum?
Manchmal sind bessere Ergebnisse nicht möglich, und auch eine gewisse Unzufriedenheit müssen wir manchmal als normal hinnehmen. Wir sollten in einem gesunden Unternehmen nicht alle daraufhin trainieren, dass wir immer überall hundert Prozent erreichen müssen und dass sonst etwas Negatives mit dramatischen Folgen passiert.

Gar nichts mit den Ergebnissen machen, sollte man doch aber auch nicht. Schließlich erwarten Mitarbeitende, dass sie die MAB nicht umsonst ausgefüllt haben.
Das stimmt, aber eben nicht bei jeder kleinsten Veränderung. Bei uns wurde beispielsweise die Kommunikation der neuen Geschäftsführung eher schlechter bewertet. Daraufhin haben wir neue Kommunikationsformate entwickelt, mit denen die Geschäftsführer besser mit den Mitarbeitenden in den Austausch gehen können. ●

PRAXISTIPP

So wird die MAB zum Erfolg

- Sich **immer wieder daran erinnern, was das Ziel ist,** und dabei nicht unbedingt eine hundertprozentige Mitarbeiterzufriedenheit anstreben, sondern ein besseres Verständnis für die Beschäftigten erhalten.
- Die MAB als **Grundlage für einen Dialog** sehen.
- Nicht jede leichte **Unzufriedenheit der Mitarbeitenden muss als Problem** angesehen werden.

Mehr zum Thema:
Das ausführliche Interview finden Sie online auf personalwirtschaft.de:

Foto: Diamant Software

Vom Arbeitsvermittler zum Lösungsanbieter

In Zeiten des Fachkräftemangels stoßen die Personalabteilungen großer Industrieunternehmen oft an Grenzen, sie brauchen Unterstützung von externen Spezialisten, die Kenntnisse in dem jeweiligen Marktumfeld sowie im modernen Recruiting mitbringen. Das verändert die Anforderungen an Personalberater und Dienstleister radikal.

Im Wettbewerb um Fachkräfte müssen Unternehmen heute deutlich versierter vorgehen und modernste technologiebasierte Lösungen einsetzen, wenn sie auf dem engen Kandidatenmarkt bestehen wollen. „Das Wissen um Performance Marketing und Direktansprache ist in den Personalabteilungen speziell in den letzten drei Jahren stark angestiegen“, sagt Marcel Kelm, Business Director Sales & Marketing beim bundesweit tätigen Hamburger Personaldienstleister expertum. „Wer heute seinen Bedarf an guten Fachkräften jederzeit decken will, muss individuell zugeschnittene und modernste Lösungen im Recruiting inklusive KI anwenden“, ergänzt er. Firmen, die es noch immer bei einfachen Stellenausschreibungen belassen, scheitern. Vor diesem Hintergrund hat expertum sein Angebot kontinuierlich ausgebaut und weiterentwickelt, um gerade große Industriekunden auch bei komplexen Aufgabenstellungen im Recruiting und hinsichtlich der Personalanforderungen unterstützen zu können. Kelm zufolge hat sich expertum damit vom reinen Arbeitsvermittler zum Lösungsanbieter evolutioniert.

Recruiting wird zum Feld für umfassendes Outsourcing

„Inzwischen lassen sich viele Kunden umfassend in Personalfragen von uns beraten. Das führt zum Beispiel dazu, dass wir beim Kunden vor Ort Themen wie den Aufbau einer umfassenden Employer Branding Strategie oder Compliance & Rechtssicherheit beim Fremdpersonaleinsatz schulen“, so Kelm. Das zeige, dass Personalverantwortliche das Recruiting zunehmend als ein Feld für ein umfassendes Outsourcing (u. a. RPO) verstehen. Dem würden Personaldienstleister aber nach Ansicht von Kelm nur gerecht, wenn sie sehr individuell auf Anforderungen des Kunden eingehen können. Daraus habe expertum zwei elementare Konsequenzen für sich gezogen. Erstens wird an der Spezialisierung auf bestimmte Industriebranchen festgehalten, zu denen zum Beispiel der Maschinenbau, die Wehrtechnik, die Chemie und Pharma sowie die Luft- und Raumfahrt gehören. So können jeweils Key Account Manager mit langjährig erworbenem Verständnis für den jeweiligen Sektor und mit bewährten Branchenlösungen diese Schlüsselkunden betreuen.

Zweitens konfrontiert expertum Großkunden nicht mit vorgefertigten Standarddienstleistungen. Stattdessen bekommen sie nach einer Beratung individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen und können einzelne Module auswählen. Dazu wird häufig ein softwarebasierter End-to-End-Prozess individuell entwickelt. Personalverantwortliche geben über eine für sie entwickelte Oberfläche ihre Anforderungen für vakante Stellen ein, expertum schlägt daraufhin passende Kandidaten vor. „Wir können heute alles, was der Kunde braucht – Analyse, Beratung, Lösung“, sagt expertum-Manager Kelm.

Die aktuellen Geschäftszahlen und Entwicklungen aus den ersten beiden Quartalen 2025 sieht expertum als Bestätigung des Kurses. So konnte das Deutschlandgeschäft oberhalb der budgetierten Ziele um 4,1 Prozent gesteigert werden. Zudem konnte expertum bereits erfolgreich den Markteintritt in Österreich meistern (Februar 2024) und setzt ebenfalls auf das stark wachsende Geschäftsmodell mit Freiberuflern und Selbstständigen über die expertum contracting GmbH.

Diese Werte liegen dabei oberhalb des Wachstums der Personaldienstleistungsbranche, die sich nunmehr deutlich stabileren Marktbedingungen und Aussichten gegenübersieht als in den letzten zwei Jahren. So konnte die neue Bundesregierung vor der Sommerpause bereits erste Konjunkturmaßnahmen durch den Bundestag bringen. Auf der anderen Seite bleibt abzuwarten, wie sich die US-Zölle auf EU-Exporte auswirken werden. Diese werfen einen kleinen Schatten der Unsicherheit auf die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und Europa.

Foto: Marcel Kelm

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

Wenn Maschinen Stimmungen messen

Künstliche Intelligenz wertet immer häufiger Mitarbeiterbefragungen aus. Das bringt Tempo, Tiefgang und neue Einblicke. Doch wer den Algorithmen zuhört, muss auch handeln – sonst verlieren selbst die besten Daten an Wirkung.

Von Sven Frost

→ „Ich finde das Management zu weit weg", „Zu wenig Entwicklungschancen", „Mein Team funktioniert super" – solche Rückmeldungen landen bei klassischen Mitarbeiterbefragungen oft im Nirwana der Freitextfelder, sie fallen angesichts der schieren Masse der Rückmeldungen schlichtweg unter den Tisch. Genau dort setzt moderne KI-Technologie an: Sie soll helfen, aus Tausenden Rückmeldungen echte Erkenntnisse zu ziehen.

Ein Beispiel aus der Praxis: In einer aktuellen Fallstudie beschreibt der Analysespezialist Pegalion (Eigenschreibweise: pegalion, d. Red.) die KI-gestützte Auswertung von über 90 000 offenen Kommentaren in der Mitarbeiterbefragung eines internationalen Luftfahrtunternehmens. Durch den Einsatz von Natural Language Processing (NLP) konnte der manuelle Aufwand von rund 500 Personentagen auf eine Auswertungsdauer von unter zwei Stunden reduziert werden. „Die KI identifizierte dabei nicht nur häufig genannte Begriffe, sondern bildete auch Themen-Cluster und erkannte semantische Zusammenhänge", heißt es seitens der Studienverantwortlichen. So entstand aus einer unstrukturierten Menge an Textdaten ein differenziertes Stimmungsbild – schneller, tiefer und klarer als durch klassische Analyseverfahren.

Besonders wertvoll ist das für HR-Abteilungen, die nicht nur Zahlen, sondern auch „Stimmungen" greifen müssen. Ob latent vorhandene Frustration, unterschwellige Loyalität oder konkrete Verbesse-

Foto: stock.adobe.com itchaznong

rungsvorschläge, die KI macht aus anonymen Kommentaren strategische Hinweise. Je nach Tool lassen sich die Ergebnisse sogar bestimmten organisatorischen Einheiten wie Standorten, Teams oder Hierarchieebenen zuordnen – natürlich ohne Rückschluss auf Einzelpersonen.

Vom Bauchgefühl zur Handlungsempfehlung

Die Möglichkeiten von KI sind allerdings noch größer. Systeme wie Qualtrics, Leapsome oder Perceptyx liefern zum Beispiel auf Basis erkannter Muster konkrete Handlungsempfehlungen. So berichtet etwa Qualtrics in einem Whitepaper, dass Unternehmen mit einem intelligenten Experience-Management-System nicht nur Ergebnisse visualisieren, sondern direkt daraus priorisierte Maßnahmen ableiten können. Manche Anbieter wie Leapsome oder Honestly bieten darüber hinaus Benchmarking-Funktionen an. Unternehmen können dabei ihre eigenen Werte mit denen anderer Teams oder externer Referenzgruppen vergleichen.

Solche datenbasierten Empfehlungen können nicht nur HR-Maßnahmen auslösen, sondern auch Gespräche mit der Führungsebene fundieren. Besonders wirksam ist die Kombination aus quantitativen Fragen (zum Beispiel Zufriedenheit mit dem Onboarding auf einer Skala von eins bis zehn) und qualitativen Freitextfeldern. Die KI verknüpft beides, erkennt Muster und generiert daraus Prognosen – etwa zur Fluktuationswahrscheinlichkeit in bestimmten Teams.

Chat statt Checkliste: Neue Formate dank KI

Auch in der Erhebung selbst spielt KI eine stetig wachsende Rolle. Statt langer Fragebögen kommen verstärkt dialogorientierte Formate zum Einsatz. Chatumfragen, wie manche Dienstleister sie anbieten, fühlen sich eher wie ein Gespräch als nach einem Formular an. Die Fragen passen sich dynamisch an vorherige Antworten an.

Ein Beispiel: Auf die Antwort „Ich bin mit meiner Work-Life-Balance unzufrieden“ folgt automatisch die Anschlussfrage „Liegt das eher an Überstunden oder an der Arbeitsverteilung im Team?“. So entstehen individualisierte Befragungen, die präzisere Daten liefern als klassische One-size-fits-all-Formate. Gleichzeitig ermöglichen diese Systeme eine erste Echtzeitauswertung: HR sieht sofort, wo sich Spannungen häufen oder positive Trends entstehen. Einige Unternehmen nutzen

PRAXISTIPP

Was KI bei Mitarbeiterbefragungen leistet

- **Freitextanalyse:** NLP erkennt Themen, Trends und Emotionen in offenen Antworten.
- **Echtzeiterkenntnisse:** Dashboards zeigen sofort Stimmungsveränderungen.
- **Dynamische Umfragen:** Chat-Formate passen Fragen an den Dialogverlauf an.
- **Benchmarks & Handlungsempfehlungen:** Vergleichswerte und automatische Vorschläge unterstützen HR.
- **Datenschutz:** DSGVO-Konformität durch Anonymisierung und sicheres Hosting sicherstellen.
- **Prognosemodelle:** KI kann Fluktuationsrisiken, Bindungsfaktoren oder Team-Dynamiken berechnen.
- **Visuelle Aufbereitung:** Heatmaps, Cluster-Diagramme und interaktive Dashboards sorgen für Verständlichkeit.
- **Projektfeedback & Change Monitoring:** Spezifische Maßnahmen gezielt auswerten..
- **Verknüpfung mit anderen HR-Daten:** Bewerbungsprozesse oder Exit-Gespräche als Quellen nutzen.

„Mitarbeiterfeedback ist Gold – aber nur, wenn es in Kontext gesetzt wird."

Tim Felten

solche Dashboards mittlerweile sogar zur Steuerung laufender Change-Prozesse: Bei SAP etwa werden die Ergebnisse aus internen Pulse Surveys regelmäßig in Change-Management-Prozesse eingespeist – etwa bei Reorganisationen, wo die KI-gestützte Auswertung Hinweise auf Spannungsfelder oder Akzeptanzprobleme in einzelnen Bereichen liefert. So können Verantwortliche frühzeitig gegensteuern.

Darüber hinaus lassen sich auch Feedbacks zu konkreten Projekten oder Initiativen gezielter erfassen. Ein Unternehmen kann etwa nach dem Roll-out eines neuen Tools oder einer HR-Maßnahme gezielt nachfragen, wie die Einführung wahrgenommen wurde – und sofort auf Kritik reagieren.

Emotionen erkennen, ohne zu verletzen

Kritisch wird es, wenn Unternehmen zu tief in die Daten eintauchen. Sentimentanalysen können zwar erkennen, ob ein Kommentar positiv oder negativ gefärbt ist – doch sie dürfen nicht zur Individualanalyse missbraucht werden. Datenschutz bleibt das A und O. Die meisten Anbieter wie Honestly oder Pegalion achten deshalb eigenen Aussagen nach auf Anonymisierung und DSGVO-Konformität.

Dr. Jan Heuer, Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Kliemt Arbeitsrecht, warnt mit Blick auf den Datenschutz in einem Linkedin-Beitrag: „Wenn die DSGVO Anwendung findet, ist die saubere Festlegung des Zwecks wichtig. Bei verpflichtender Teilnahme kann ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bestehen." Besonders problematisch sei es, wenn algorithmische Auswertungen Rückschlüsse auf Einzelpersonen erlauben – hier müsse mit höchster Sorgfalt gearbeitet werden.

Auch Stephan Bloß, Gründer der HR-Plattform Kultify, weist auf Herausforderungen in der Praxis hin, hat aber auch direkt eine Lösung parat: „Seit Neuestem haben wir eine innovative Filterfunktion mittels KI, die uns dabei unterstützt, die zahlreichen Kommentare effizient zu kategorisieren." Wichtig sei dabei, dass die Tools anonymisiert arbeiten und keine personenbezogenen Bewertungen erzeugen.

In der Praxis setzen viele Anbieter auf visuelle Auswertungen wie Cluster-Grafiken, die kollektive Stimmungen abbilden, ohne Einzelstimmen bloßzustellen. Das erleichtert den Dialog in Teams und schützt gleichzeitig die Vertraulichkeit. Fachleute empfehlen begleitende Feedbackworkshops, in denen HR die Ergebnisse gemeinsam mit den Führungskräften einordnet – und so die Grundlage für verantwortungsvolle Maßnahmen schafft.

Wenn KI nur Symptome misst

Trotz aller Technik: Eine gute Analyse ersetzt kein gutes Management. Dr. Konrad Weßner, Geschäftsführer von Puls Marktforschung (Eigenschreibweise puls Marktforschung, d. Red.), betont deshalb in einem Linkedin-Beitrag, dass Technik kein Selbstzweck ist: „Tools allein bewirken wenig – entscheidend ist, ob das Unternehmen bereit ist, die Ergebnisse wirklich ernst zu nehmen. Wenn nichts folgt, wird Feedback zur Farce."

HR-Experte Dr. Tim Felten weist in einem Linkedin-Beitrag zudem auf die Grenzen quantitativer Tools hin: „Mitarbeiterfeedback ist Gold – aber nur, wenn es in Kontext gesetzt wird. Nicht jeder kritische Kommentar ist ein Kündigungsgrund, und nicht jede Zahl erzählt die ganze Geschichte." Heißt: KI und Daten können viel sichtbar machen, aber der entscheidende Unterschied liegt in der Reaktion. Wer keine Taten folgen lässt, verliert Glaubwürdigkeit – und am Ende auch das Feedback selbst.

KI als Teil eines größeren Ganzen

Besonders erfolgreich sind Unternehmen, die Feedbackzyklen eng mit der strategischen Personalarbeit verzahnen. So wird etwa in einigen Organisationen das Ergebnis jeder Befragung mit konkreten Aktionsplänen verknüpft. Bei der Deutschen Telekom etwa erhalten Führungskräfte nach den Pulse Surveys automatisiert Handlungsempfehlungen, die im Führungskräfteportal dokumentiert und im nächsten Zyklus überprüft werden – und der Fortschritt der Umsetzung im nächsten Zyklus mitverfolgt wird.

Auch das Zusammenspiel zwischen HR, IT und Kommunikation gewinnt an Bedeutung. KI-Projekte im Feedbackbereich erfordern nicht nur technisches Verständnis, sondern auch Change-Kompetenz und Kommunikationsfinesse. Denn: Daten erzeugen erst dann Wirkung, wenn sie auch verstanden und akzeptiert werden.

Einige Unternehmen richten bereits sogenannte „Listening Teams" ein – interdisziplinäre Gruppen, die Feedbackdaten interpretieren, Übersetzungshilfen für die Fachbereiche liefern und sicherstellen, dass aus Zahlen auch Gespräche werden. Wie die Strategieberatung Maestro Strategic Partners auf Linkedin beschreibt, helfen solche spezialisierten Teams dabei, „verstreute Einblicke in klare, umsetzbare Themen" zu verwandeln. Die KI liefert die Grundlage – aber es braucht Menschen, die daraus die richtigen Schlüsse ziehen und entsprechend handeln. ●

Personio
KI-Expertentipps, die HR wirklich braucht
KI hat das Potenzial, Ihren HR-Alltag komplett umzukrempeln. Doch welche Tools setzen sich durch? Welche Risiken müssen Sie in Bezug auf Ethik, Nachhaltigkeit und Verantwortung beachten?
Und wie können Sie KI möglichst gewinnbringend einsetzen? Im neuen Leitfaden von KI-Experte Tim Verhoeven und Personio erhalten Sie praktische Tipps, die Ihre Arbeit wirklich weiterbringen.
Jetzt kostenlos herunterladen
personio.de

„Leistung ist keine objektive Realität“

Arbeiten Beschäftigte in Deutschland zu wenig? Die Debatte ist erneut im vollen Gang, wird aber zu eindimensional geführt, meint die Beraterin und Ärztin Karin Kelle-Herfurth.

Interview: Lena Onderka

→ Personalwirtschaft: Frau Dr. Kelle-Herfurth, was halten Sie von der aktuellen Leistungsdebatte, in der Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Wirtschaft von Beschäftigten fordern, mehr zu arbeiten?
Karin Kelle-Herfurth: Diese Debatte wiederholt sich in ähnlicher Form immer wieder, wenn es zu Schieflagen in der Wirtschaft kommt. Dass über Leistung gesprochen wird, ist an sich gut. Nur wird die Diskussion zu eindimensional geführt: Weniger Wertschöpfung oder ein geringeres Bruttoinlandsprodukt seien Belege dafür, dass zu wenig gearbeitet werde. Aktuell wird sogar unterstellt: Die Leute sind zu faul, lassen sich zu häufig krankschreiben, und die Ärzteschaft stellt zu schnell Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen aus. So bleibt die Debatte nicht nur sehr oberflächlich, sondern wird auch moralisch sehr aufgeladen.

Warum ist das zu eindimensional gedacht?
In der Debatte wird davon ausgegangen, dass es ein einheitliches Verständnis von Leistung gibt, aber das stimmt nicht. Diese Sicht blendet Systemlogiken aus. Leistung ist vielschichtig und hängt von weit mehr ab als von Arbeitszeit. Leistung ist keine objektive Realität, sondern gesellschaftlich, betrieblich und individuell konstruiert – und somit wandelbar. Was im Produktionsbereich als Leistung zählt, kann im kreativen Team ganz anderes bedeuten.

Gibt es keine betriebswirtschaftliche Definition von Leistung?
Doch, sie lässt sich aber auf sehr unterschiedliche Art auslegen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird Leistung erst einmal als Beitrag zur Wertschöpfung verstanden. Auf individueller Ebene steht dahinter oft der messbare Output in Relation zum Input – wie Stückzahl oder Servicezeit. Daher der Schluss: „Wer mehr arbeitet, leistet mehr und ist wertvoller für die Gesellschaft.“ Dieses Denken stammt aus dem Industriezeitalter und wird durch Effizienz- und Wettbewerbsideale bis heute fortgeschrieben, wie auch die aktuelle Debatte zeigt.

Was kann Leistung außerdem sein?
Leistung kann auch sein, Sicherheitsbedürfnisse zu erfüllen, etwa durch das Gestalten von Arbeitsumgebungen. Oder wenn Menschen sich gesundheitsbewusst verhalten, weiterbilden und langfristig zur Arbeitsfähigkeit und Qualität beitragen. Ebenso, wenn eine Organisation durch strategische Innovationsentwicklung und soziale Verantwortung krisenrobuster wird.

Lassen Sie uns kurz trotzdem bei der Ihrer Meinung nach der veralteten Logik bleiben. Bedeuten mehr Arbeit und längere Arbeitszeiten wirklich immer mehr Leistung?
Nein. Dann geht man davon aus, dass Menschen auf gleichförmige Weise auf Kompetenzen und Ressourcen zugreifen und mit mehr Einsatz automatisch mehr Output generieren. Das greift zu kurz. Leistung ist keine isolierte Variable nach Aufwand, sondern wird im Kontext der Aufgabe und Funktion im System realisiert. Zahlreiche Faktoren wie Rollenverhältnisse, Beziehungen und Rahmenbedingungen wirken mit. Gleichzeitig dürfen wir nicht vergessen: Permanente Belastung wird durch

PRAXISTIPP

So gelingt die Leistungssteigerung im Unternehmen

1. **Machen Sie eine Bedarfsanalyse** und schauen Sie, was Ihre Organisation leisten muss, um erfolgreich zu sein. Definieren Sie für sich, was die Leistung des Unternehmens ausmacht.
2. **Ermitteln Sie, welche Ressourcen Sie haben** und welche Person welche Aufgaben übernehmen kann. Definieren Sie, was Sie unter einer guten Leistung dieser Person verstehen.
3. Gehen Sie regelmäßig **mit den einzelnen Personen in den Austausch:** Haben diese alles, was sie benötigen, um die Leistung zu erfüllen? Wie können gegebenenfalls die Rahmenbedingungen geändert werden?

physische, psychische und kognitive Reserven begrenzt, die wir wieder erneuern müssen. Überlastung führt zu Fehlern und Gesundheitsschäden.

Wie können Arbeitgeber aber ganz konkret Leistung fördern?
Indem sie differenzieren, worauf es in ihrer Organisation wirklich ankommt – und erkennen, wo sie die Ansatzpunkte finden. Wenn wir die individuelle Ebene betrachten, wird Leistung auf hohem Niveau umso wahrscheinlicher, je besser Fähigkeiten, Bereitschaft und passende Rahmenbedingungen zusammenwirken. Neben fachlicher Kompetenz braucht es kognitive und soziale Anpassungsfähigkeit sowie physische und psychische Voraussetzungen, um diverse Anforderungen gut zu bewältigen. Da können stärkenorientierte Aufgabenverteilung, gezielte Bildungs- oder Gesundheitsangebote förderlich sein.

Das betrifft aber nur das Individuum. Wie kann man die Leistung im Team fördern?
Auf der Mesoebene, im Team, wirken gemeinsame Ziele, klare Rollenverhältnisse, effiziente Abläufe, gelebtes Vertrauen und Wertschätzung. Entscheidend ist, wie Kommunikationsorganisation, Infrastruktur und Zusammenarbeit ineinandergreifen – also wie Leistung als Orientierung wirksam wird.

Gibt es auch noch eine Makroebene, die mitkalkuliert werden muss?
Ja, das ist die Organisationsebene. Hier sind Einflussfaktoren wie Marktveränderungen, wirtschaftliche Entwicklungen, Technologien, Demografie, Politik und Klimawandel zentral. Wie etablieren sie Lernprozesse, um eine funktionale Anpassung an diese Dynamiken zu ermöglichen – auch unter Belastung? Die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Widersprüchen und Komplexität umzugehen, ist heute ein zukunftskritischer Erfolgsfaktor. Sie erfordert aber auch Strukturen, die die psychische und organisationale Gesundheit langfristig stabilisieren.

Das sind ziemlich viele mögliche Einflussfaktoren auf die Leistung eines oder einer Mitarbeitenden. Nicht alles kann vom Arbeitgeber kontrolliert werden. Wie können diese dennoch vorgehen?
Zunächst kann man die Frage stellen, was im Unternehmen unter Leistung verstanden wird – und wie das Personen für ihre Rollen interpretieren. Man kann nicht gleichzeitig alles im Blick haben und überall volle Leistung erbringen.

Haben Sie einen Tipp, wie Arbeitgeber den Leistungsbegriff für sich definieren können, um wirtschaftlich weiterhin erfolgreich zu sein?
Ein guter Einstieg ist, gemeinsam zu klären, was im jeweiligen Kontext als Leistung und Erfolg gilt – um daraus die relevanten Beiträge und Bewertungskriterien abzuleiten. Neben kurzfristigen Kennzahlen sollten auch langfristige Indikatoren berücksichtigt werden, wie Innovationskraft, Gesundheit oder Kundennutzen. Werden sie vernachlässigt, zeigt sich das oft in Problemen wie Überlastung, Qualitätsverlust oder Demotivation. Eine Bedarfsanalyse bringt auf den Punkt: Was wollen und was müssen wir erreichen – und wozu? Was ist wofür wirksam? Wer soll wann wie was beitragen? Haben alle die benötigten Ressourcen und Spielräume? Um diese Fragen zu beantworten, sind Führungskräfte entscheidend.

Inwiefern?
Führungspersonen sollten so involviert sein, dass sie Muster, Erreichtes und Bedarfe früh erkennen. Datenbasiertes Feedback, gemeinsame Routinen und Reflexionsräume helfen, Wirkung sichtbar zu machen und nachzusteuern. Schon ein Check-in wie „Schaffst du das noch? Hast du, was du brauchst – wobei brauchst du Unterstützung?“ kann viel bewirken. ●

Foto: privat

Dr. Karin Kelle-Herfurth ist beratende Fachärztin, Gesundheitsökonomin und systemische Bildungspartnerin. Sie begleitet Fachpersonen und Organisationen, Profession und Leben bei komplexen Erkrankungen und gesundheitlichen Umbrüchen neu auszurichten.

Mentalen Ballast abwerfen

Erschöpfung kann auch durch den sogenannten Mental Load verursacht werden. Wie entsteht er, und was hilft dagegen? Tipps und eine Fitnessübung von Coach Roman Fink.

Von Angela Heider-Willms

→ Der Begriff „Mental Load“ wird auch im deutschen Sprachgebrauch seit mehreren Jahren öfter verwendet. Er bezeichnet eine geistige Belastung, die viele Menschen mit sich tragen, oft ohne sich dessen bewusst zu sein. Roman Fink, Lifestyle-Coach, erklärt das Phänomen folgendermaßen: „Mental Load ist die unsichtbare Denkarbeit, die nötig ist, um unseren Alltag mit all seinen Aufgaben zu organisieren. Es geht nicht nur ums Tun, sondern ums ständige Mitdenken, um die Frage: Wer braucht was bis wann?“

Mental Load tritt häufig im Familienleben auf, gerade wenn Kinder oder pflegende Angehörige zu versorgen sind. Die Mitdenkarbeit bleibt häufig bei Frauen hängen, die, wenn sie erwerbstätig sind, unter einer Doppelbelastung leiden. Im WSI-Report August 2023 der Hans-Böckler-Stiftung schreiben die Autorinnen Yvonne Lott und Paula Bünger: „Qualitative Studien zeigen, dass Frauen in heterosexuellen Partnerschaften oft einen höheren Mental Load haben als Männer, das heißt, sie übernehmen häufig kognitive Arbeit wie das Management von Alltagsaufgaben und die Organisation der Familie beziehungsweise des Haushalts.“

Doch auch im Arbeitsleben gibt es Mental Load (siehe Kasten), insbesondere wenn viele unsichtbare Aufgaben neben der eigentlichen Arbeit anfallen. Beispiel: Das Organisieren von Abschieds- und Geburtstagsgeschenken. Neben dem tatsächlichen Kauf des Geschenks (sichtbar) muss es jemanden geben, der oder die daran denkt, es rechtzeitig zu besorgen (unsichtbar). Diese unzähligen kleinen Aufgaben im Hintergrund – die Essensreservierung für die Firmenfeier, eine Topfpflanze fürs neue Büro – fallen, sofern nicht eine dezidierte Büroassistenz dafür eingestellt wurde, oft Frauen zu. Einzeln für sich sind sie stemmbar, doch bei zu vielen kleinen Verantwortlichkeiten zusätzlich zum eigentlichen Job kann es zur Überlastung kommen: Eine wissenschaftliche Studie aus dem Jahr 2024 bringt mentalen Workload (MWL) in Zusammenhang mit physischen Beschwerden wie Fatigue und dem Abfall der kognitiven Leistungsfähigkeit.

„Psychologisch ist Mental Load eine Form kognitiver Belastung, die zu Stress, Erschöpfung und dem Gefühl führen kann, nie ‚fertig‘ zu sein“, sagt auch Roman Fink. Auf diese Weise kann der eigene Anspruch zur Falle werden. Eine Forsa-Umfrage im Auftrag der KKH Kaufmännische Krankenkasse ergab 2024: 65 Prozent der berufstätigen Erwerbstätigen fühlen sich durch die Ansprüche an sich selbst unter Druck gesetzt.

Ein erster Schritt ist, zu erkennen, wie Mental Load am Arbeitsplatz entstehen kann, und diesen Dynamiken entsprechend zu begegnen (siehe Kasten). Dies kann beispielsweise durch systematisches Erfassen des Workloads im Team, eine fairere Umverteilung und das Sichtbarmachen der unsichtbaren Aufgaben geschehen. Rechts auf der Seite finden Sie zudem eine kurze Übung von Roman Fink, um mentaler Überbelastung entgegenzuwirken. ●

Mehr zum Thema:
„Mental Load – Frauen tragen die überwiegende Last“, WSI-Report Nr. 87, August 2023

KNOW-HOW

Wodurch entsteht Mental Load?

Mental Load entsteht nicht einfach durch zu viele Aufgaben, sondern durch strukturelle Faktoren:

- **Unklare Zuständigkeiten:** Wenn Aufgaben nicht klar verteilt sind, muss eine Person ständig koordinieren und andere erinnern.
- **Kognitive Fragmentierung:** Der Rollenwechsel zwischen Arbeit, Familie und eigenen Bedürfnissen überlastet unser begrenztes Gedächtnis.
- **Dauerhafte Erreichbarkeit:** Digitale Kommunikation sorgt dafür, dass ständig neue Aufgaben und Reize hinzukommen und das Nervensystem permanent in Alarmbereitschaft bleibt.
- **Ungleich verteilte Care-Aufgaben:** Oft übernimmt eine Person (häufig Frauen) mehr organisatorische Verantwortung.
- **Fehlende Sichtbarkeit:** Diese kognitive Leistung wird selten beziehungsweise zu wenig anerkannt. Es fehlt den Betroffenen an Wertschätzung.

PRAXISTIPP

Fitnessübung: Mentale Entlastung in fünf Schritten

1. **Hinsetzen und durchatmen:** Handy weg, tief ein- und ausatmen.
2. **Alles aufschreiben:** Gedanken, To-dos, Sorgen – raus aus dem Kopf.
3. **Sortieren:** Themen bündeln (Arbeit, Familie, Ich).
4. **Priorisieren:** Die drei wichtigsten Punkte markieren, den Rest parken.
5. **Verantwortung teilen:** Delegieren, klar kommunizieren, realistisch planen.

Ab Juli 2025:
Aus B·A·D
wird BG prevent

Früher ist alles besser.

Wir gestalten Prävention für gesunde und sichere Arbeitsplätze: schon seit rund 50 Jahren mit vollem Einsatz, jetzt auch mit neuem Namen.
bg-prevent.de

Prävention. Besser gemacht.

BG prevent

„Alle waren schockiert“

Dania Alasmar ist Recruiterin beim Personalvermittler Brownian Motion. Dort erhält sie regelmäßig Hassnachrichten. Wie geht sie damit um?

Interview: Lena Onderka

Diese Nachricht erhielt Recruiterin Dania Alasmar von einem Kandidaten namens Clemens:

*„Ich werde in Deutschland gesiezt! Vor allem möchte ich nicht von Frauen mit Kopftuch geduzt werden. Die jungen Männer aus diesen Kulturen sagten immer, sie wollen meine Mutter f**. Dies sollte mal geklärt werden. Meine Mutter kann mit so kleinen stinkenden P*** nichts anfangen.“*

→ Personalwirtschaft: Frau Alasmar, Sie erhalten häufig diskriminierende und rassistische Antworten auf Ihre Active-Sourcing-Anfragen. Die letzte davon teilten Sie auf Linkedin. Wie genau kam es dazu, dass der Kandidat Ihnen diese Antwort geschrieben hat?
Dania Alasmar: Als Recruiterin bei einem Personalvermittler werbe ich Mitarbeitende von anderen Unternehmen ab und schreibe Kandidatinnen und Kandidaten blanko auf Linkedin, Xing und Stepstone an. Ich frage sie, ob sie Lust auf einen Jobwechsel haben, und schicke ihnen ein paar Informationen zur Stelle. Die meisten schreibe ich per Du an, weil man so leichter miteinander kommunizieren kann. Manchmal fühlen sich Menschen nicht respektiert, sind von meiner Anfrage genervt oder denken, dass das Jobangebot nicht passt. Dadurch, dass ich Kopftuch trage, ist die Kritik auf meine Anfrage teilweise extremer als bei meinen Kolleginnen und Kollegen. Was ich manchmal zurückbekomme, ist unbegreiflich. Wie auch die Nachricht von Clemens (siehe Kasten).

Wie haben Sie reagiert, als Sie seine rassistische Nachricht zum ersten Mal gelesen haben?
Als ich seine Nachricht gelesen habe, bin ich laut geworden und habe direkt allen im Büro erzählt, was passiert ist. Alle waren schockiert, haben vorgeschlagen, zu seinem Arbeitgeber zu gehen, einen Anwalt einzuschalten und Anzeige zu erstatten. All das habe ich aber nicht getan, das erschien mir in der Situation zu aufwendig. Ich habe seine Nachricht aber in einem Linkedin-Post ohne seinen Nachnamen veröffentlicht, dort als diskriminierend, rassistisch und als Hassnachricht eingeordnet und ihm diesen Post dann als Antwort auf seine Nachricht geschickt.

Wie hat er reagiert?
Er hat mich geblockt.

Würden Sie zukünftig anders auf eine solche Nachricht reagieren?
Für die Zukunft habe ich mir vorgenommen, auf den Rat des Teams zu hören und direkt zum Anwalt zu gehen. Und ich würde zukünftig noch mehr auf Social Media darauf aufmerksam machen und den Fall vielleicht auch bei Beratungsstellen für Rassismus melden. Auch bei Linkedin selbst könnte ich Clemens melden. Es wäre außer-

Dania Alasmar arbeitet seit fünf Jahren in der Recruiting-Branche. Aktuell ist sie Senior Recruiting Specialist bei der Frankfurter Personalvermittlung Brownian Motion.

Foto: privat

dem super, wenn die Führungskraft oder Geschäftsführung all das für Betroffene übernehmen würde.

Schritte gegen rassistisches Verhalten einzuleiten ist das eine, davon getroffen zu werden, das andere. Was hat die Nachricht mit Ihnen gemacht?
Ich bin abgehärtet, mache mich sonst über diskriminierende Kommentare unter meinen Posts lustig und antworte trotzdem kritisch darauf. So kassiere ich am Ende auch mehr Aufmerksamkeit für meine Beiträge. Das habe ich auch bei dieser Nachricht gemacht. Komplett an mir vorbei gehen solche Aussagen dennoch nicht. Dann denke ich mir aber immer: Die Person ist mit ihrem Leben gerade unglücklich und lässt das an mir aus.

Clemens' Nachricht war nicht die erste dieser Art, die Sie erhalten haben. Wie oft kommt es vor, dass Sie Beleidigungen als Antwort auf Ihr Jobwechselangebot erhalten?
Im Monat erhalte ich circa zwei Antworten, in denen ich beleidigt werde. Das ist aber auch teilweise abhängig davon, für welche Branchen ich Kandidatinnen und Kandidaten suche und wie gut diese Jobs bezahlt sind. Tendenziell werde ich in besser bezahlten und akademischer geprägten Branchen seltener beleidigt. Viele dieser Beleidigungen beziehen sich auf mein Kopftuch oder die Tatsache, dass meine Familie aus Palästina kommt. Das kommt auch im Privatleben und offline recht regelmäßig vor.

Haben Sie noch andere Arten der Diskriminierung bei Ihrer Arbeit als Recruiterin erfahren?
Es gab schon Kundenunternehmen, die gesagt haben, dass sie wegen meines Kopftuchs oder meiner Herkunft nicht mit mir als externe Recruiterin arbeiten wollen. Auf Kundenseite hat mich das Verhalten nochmal mehr schockiert als von Kandidatenseite – auch weil es für uns erstmal geschäftsschädigend ist.

Wie verhalten Sie sich, wenn das passiert?
Ich sage dann immer: Egal, welche Religion oder Herkunft ich habe und ob ich Kopftuch trage oder nicht, ich biete Ihnen gerade einen guten Kandidaten oder eine Top-Kandidatin an. Warum wollen Sie diese Person nur haben, wenn sie etwa von meinem Kollegen, der mit Nachnamen Meier heißt, vermittelt wird? Ich will mich hier immer erklären und das scheinbare falsche Bild, das man von mir hat, auflösen.

Wie reagieren die Kunden darauf?
Viele von ihnen nehmen mich aus dem Verteiler, antworten gar nicht oder rufen bei meiner Geschäftsleitung an, um sich über mich zu beschweren. Mein Chef steht hier aber immer auf meiner Seite. Für die Zukunft wäre es glaube ich auch hilfreich, wenn ich alle rassistischen Äußerungen eines Kunden schriftlich festhalte und sie ihm dann vorlege. Ideal wäre es natürlich, wenn Personalvermittler nach solchen Vorfällen erst gar nicht mehr mit diesen Kunden zusammenarbeiten.

Haben Sie auch schon einmal erlebt, dass Recruiterinnen und Recruiter gegenüber Kandidatinnen und Kandidaten diskriminierend waren?
Ja, bei anderen Personalvermittlungsagenturen, für die ich zuvor gearbeitet habe, gab es Recruiterinnen und Recruiter, die sich rassistisch und diskriminierend gegenüber Kandidaten und Kandidatinnen verhalten haben. Sie sagten beispielsweise: Den brauchst du gar nicht anzurufen, der kann eh nichts und passt nicht zum Unternehmen. Bisher habe ich diese Kollegen immer ignoriert – auch wenn sie mein Chef waren – und die Kandidaten trotzdem angesprochen.

Was kann man tun, um diese Vorurteile zu vermeiden?
Jeder Mensch hat Vorurteile und denkt in Klischees. Deshalb ist es meiner Meinung nach wichtig, sich jeden anzuhören und sich auf Qualifikationen statt auf Rahmenaspekte zu konzentrieren. Natürlich kostet das erstmal Zeit. Ich schicke auch Kunden, die sagen, dass sie jemanden mit deutscher Ausbildung haben wollen, Profile, die die gewünschten Qualifikationen enthalten, nur eben keine deutsche Ausbildung. Auch das hat übrigens dazu beigetragen, dass ich in meinem Job erfolgreich bin und bald eine Teamleitung übernehmen werde. ●

PRAXISTIPP

Das kann HR tun, wenn Mitarbeitende diskriminiert werden

1. **Innerbetriebliche Beschwerdestelle einrichten:** Das Gesetz sieht vor, dass es in Unternehmen ab 50 Beschäftigten eine Stelle gibt, an die sich Mitarbeitende im Falle von Diskriminierung wenden können. Die Beschwerdeverfahren sollten so niedrigschwellig und transparent wie möglich sein.
2. Jeder Diskriminierungsfall sollte **dokumentiert werden.** Mit der Aufzeichnung sollte HR zu einer spezialisierten Beratungsstelle gehen.
3. HR sollte ins **Gespräch mit der diskriminierenden Person gehen** und mögliche Sanktionen kommunizieren sowie umsetzen. Solche Sanktionen können auch eine Anzeige oder eine Kündigung sein.

Wenn Culture tötet

Auf der höchsten Eskalationsstufe können der Mangel an Fehlerkultur und die toxischen Strukturen eines egomanischen Vorgesetzten Leben kosten. Doch es gibt Warnzeichen, die HR beachten kann.

Von Angela Heider-Willms

HINTERGRUND

Stockton Rush, Ocean Gate und der Untergang der Titan

Stockton Rush gründete 2009 das Unternehmen Ocean Gate (Eigenschreibweise OceanGate, Anm. d. Red.), um kommerzielle U-Boot-Fahrten anzubieten. Rush war fasziniert von der Unterwasserwelt. Er selbst hatte keine Erfahrung in der Tiefseefahrt, machte zwar einen Bachelor in Ingenieurwissenschaft, aber im Bereich Luft- und Raumfahrttechnik. Dennoch ließ Stockton sein U-Boot namens Titan nach seinen Vorgaben konstruieren. Gegen alle Warnungen von Experten wählte er eine leichte Hülle aus Kohlenstofffasern, um Transportkosten zu sparen. Normalerweise werden U-Boote aus schwerem Metall konstruiert, um dem Druck in der Tiefe standzuhalten. Die in den USA vorgegebenen Sicherheitsmaßnahmen für Tiefseefahrten hielt Rush laut eines Interviews mit dem „Smithsonian Magazine“ für „gut gemeint, aber innovationsfeindlich“.Er umging sie, indem er die Titan mit einem kanadischen Schiff transportierte, die Passagiere als Crew deklarierte und sie eine Verzichterklärung unterzeichnen ließ.

Rush wusste von der Schwäche der Hülle – mit Mikrofonen zeichnete er bei den Tauchgängen das Reißen der Kohlenstofffasern auf. Dennoch ging er immer wieder auf Fahrt mit der Titan. Am 18. Juni 2023 ging die Titan auf ihre fünfte und letzte Tauchfahrt in Richtung des Wracks der Titanic. Nach etwa anderthalb Stunden brach der Kontakt zur Titan ab. Vier Tage später wurden die Trümmer der Titan vom Meeresgrund geborgen – die Hülle war, wie prognostiziert, unter dem hohen Druck in der Tiefsee implodiert.

→ „Culture killed those people“ – Firmenkultur hat diese Leute getötet. Ein Satz, den man nicht unbedingt am Schluss einer Dokumentation über ein gesunkenes U-Boot erwartet. Die Rede ist von „Titan – Die OceanGate Katastrophe“, und das Zitat stammt von Tony Nissen, bis 2019 technischer Leiter der Firma Ocean Gate. Diese bot seit 2021 kommerzielle Tiefseefahrten in einem dafür eigens konstruierten U-Boot namens Titan an. Die Titan, gesteuert von CEO Stockton Rush, machte ihre letzte Fahrt zum Wrack der Titanic 2023 (siehe Kasten links). Alle fünf Passagiere starben.

Ein Unglück, könnte man meinen, vielleicht verursacht durch technisches Versagen oder Pech. Doch der Dokumentarfilm deckt auf, wie vermeidbar der Tod von Rush und seinen Mitpassagieren war – und wie sehr das Desaster mit der toxischen Führungskultur bei Ocean Gate zu tun hatte.

Der allwissende Chef

Henrike Bambey ist Coach und Trainerin und hat sich auf das Erkennen von toxischen Führungsstrukturen spezialisiert. Für sie ist Ocean Gate ein klassischer Fall. Denn Rush hätte bei seiner ersten Tauchfahrt bereits wissen müssen, dass die Titan für derartige Fahrten nicht geeignet war. Stattdessen ignorierte er Gutachten und reagierte auf Warnungen aus dem eigenen Unternehmen mit Kündigungen und Klagen. Zudem umging er bewusst Sicherheitsvorkehrungen, die Passagiere auf Unterwasserfahrten schützen sollen, indem er rechtliche Schlupflöcher bewusst ausnutzte.

„Das Abschotten gegenüber Kritik ist typisch für solche Systeme und führte hier in die große Katastrophe.“ Toxische Chefs, so Bambey, versuchen die Macht im Unternehmen auf sich zu zentrieren und alle Kritiker verstummen zu lassen. „Mitarbeitende in solchen Kulturen haben Angst davor, sich zu äußern oder den Arbeitsplatz zu verlieren, und das schaltet jede Kritik aus. Wer kritisch denkt, geht meistens oder wird entfernt – und so gehen Talente und Wissen verloren.“

Nur Jasager bleiben übrig

So geschah es auch bei Ocean Gate, wie Tiefseespezialist Rob McCallum in der Dokumentation berichtet. Er warnte

Foto: stock.adobe.com Kelly Headrick

Rush 2018 eindringlich vor dem Einsatz des U-Bootes und wurde dafür von Ocean Gates Anwälten mit rechtlichen Schritten bedroht. David Lochridge, ein erfahrener U-Boot-Pilot, der 2015 als Director of Marine Operations bei Ocean Gate einstieg, trat ebenfalls vor die Kamera. Er wurde 2018 von Rush gefeuert, nachdem er seine Bedenken bezüglich der Hülle geäußert hatte. Lochridge reichte daraufhin eine Beschwerde bei der amerikanischen Bundesarbeitssicherheitsbehörde OSHA ein. Ocean Gate verklagte Lochridge wegen Vertragsbruch und setzte ihn auch finanziell damit so unter Druck, dass er die Klage bald zurückzog.

„Zurück bleiben so die Loyalen, die blinden Flecken", sagt Bambey. „Dies führt langfristig zu Verlust von Know-how, zu Lähmung und Frustration. Auch werden den Unternehmen so jegliche Entwicklungsmöglichkeiten genommen." Denn auf diese Weise, sagt Bambey, können neue Ideen gar nicht ins Unternehmen eingebracht werden. „Bei Ocean Gate war die Innovation eine Inszenierung ohne Sicherheit dahinter – und dies führte zum Systemversagen." Die von Angst vor Repressalien lähmte alle Mitarbeitenden, die vielleicht noch Zweifel an Rushs Mission hatten. Der CEO wird in der Dokumentation mit dem Satz zitiert: „Ich würde nicht zögern, 50 000 Dollar auszugeben, um eine Existenz zu ruinieren."

PRAXISTIPP

Toxische Führungskultur vermeiden

- **Früh eingreifen:** Hat sich erst ein toxischer Personenkult um eine Führungskraft in der obersten Ebene entwickelt, ist es meistens zu spät, etwas zu ändern.
- **Warnzeichen erkennen:** Ein Fehlen von wertschätzender Kommunikation sowohl eine hohe Kündigungs- und Krankheitsquote sind erste Zeichen, die ernst genommen werden sollten.
- **Ausgrenzung vermeiden:** Kritische Stimmen werden von toxischen Führungskräften oft als erste ausgegrenzt. Achten Sie auf solche vermeintlichen Außenseiter und verschaffen Sie den Betreffenden Gehör.
- **Feedbackkultur stärken:** Kultivieren Sie eine Umgebung, in der Fehler grundsätzlich offen besprochen werden sowie Mitarbeiterfeedback erwünscht ist und gefördert wird.
- **Anonyme Meldewege etablieren:** Das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) verpflichtet Unternehmen, Kommunikationswege zu etablieren, damit anonym Missstände gemeldet werden können. Stellen Sie sicher, dass auch Mitarbeitende ohne Diensthandy oder eigenen Firmencomputer diese Möglichkeit wahrnehmen können.

„Die Innovation war eine Inszenierung ohne Sicherheit dahinter – und dies führte zum Systemversagen."

Henrike Bambey

Hinter die Fassade blicken

Nicht jedes Unternehmen mit toxischen Führungsstrukturen endet gleich in einer tödlichen Katastrophe, doch die Folgen sind meistens durchschlagend. „Man setzt in diesen Systemen auf Fassade statt auf Substanz, und die gegebenen Versprechen können nicht eingehalten werden", sagt Bambey. „So verliert man Glaubwürdigkeit bei Kunden, Partnern und natürlich bei den Mitarbeitenden." Ihrer Meinung nach sind derartige Unternehmen früher oder später immer zum Scheitern verurteilt. „Sie funktionieren nur, wenn keiner widerspricht – und brechen dann nach Kontrollverlust unter dem öffentlichen Druck zusammen."

Wie können Unternehmen und HR dem entgegenwirken? Nicht, wenn eine solche Führungskraft bereits ganz oben etabliert ist, meint Bambey – denn dann ist es eigentlich schon zu spät. „Diese Systeme zielen auf Spaltung ab – es geht nicht um Zusammenarbeit." So soll verhindert werden, dass sich Mitarbeitende gemeinsam gegen die toxische Führungskraft durchsetzen. Bambey: „Es ist unglaublich schwierig, diese Systeme zum Kippen zu bringen, wenn sie sich einmal verankert haben."

Doch es gibt Warnzeichen, auf die HR achten kann. „Zum Beispiel, wenn es eine erhöhte Fluktuation unter den Mitarbeitenden oder erhöhte Krankenstände gibt. Wenn sich Mitarbeitende zurückziehen, weil es keinen Austausch gibt." HR sollte auf die „schwarzen Schafe" achten, Mitarbeitende, die sich von den Mitläufern abheben, weil sie Probleme direkt ansprechen und dafür ausgegrenzt werden. „Wenn man diese Stimmen früh anhört, kann man erkennen, ob etwas schiefläuft."

Im Bestfall entstehen solche toxischen Dynamiken im Unternehmen gar nicht erst. Eine prophylaktische Maßnahme ist, Kommunikationskultur und Feedbacksysteme im Unternehmen zu stärken, sagt Henrike Bambey. „Wenn man offene, transparente Kommunikation fördert, können sich diese Strukturen und Ausgrenzungsmechanismen nicht verfestigen." Dazu gehört auch das Etablieren einer offenen Fehlerkultur. „Diese charismatischen Personen, die im Vordergrund solcher Fälle stehen, machen in ihren eigenen Augen nämlich keine Fehler. Und das führt früher oder später zum Zusammenbruch."

Nach der Implosion der Titan veröffentlichte der Fernsehsender BBC den E-Mail-Verkehr zwischen Experte Rob McCallum und CEO Stockton Rush. Callum schrieb Rush im März 2018, dass er mit seinem Vorgehen nicht nur das Leben seiner Passagiere, sondern auch sein eigenes gefährde. Rushs Antwort enthielt den Satz: „Ich betrachte das als eine ernsthafte persönliche Beleidigung." ●

COMPENSATION & LEGAL

Auftakt
Was bei Kündigungen beachtet werden muss
87

Vergütung
Jannis Tsalikis zieht Bilanz in Sachen Equal Pay
88

HR-Steuertipp
Kolumnistin Stephanie Saur über Firmenfitness
90

Arbeitsrecht
Änderungskündigung bei Low Performern
92

Sachverständige
Warum sie für Betriebspartner wichtig sind
94

Skurril
Wenn Körperkunst krank macht
96

DREI FRAGEN AN

Michael Christ

Professor für HRM an der Universität Mainz

Was gibt es Neues aus der Forschung rund um Vergütung?
Die Logik der Stellenbewertung und die darauf basierende „traditionelle" Vergütungspolitik geraten zunehmend unter Druck. Bewertungskriterien wie Verantwortung, Denkleistung oder Wissen lassen sich in der immer engeren Zusammenarbeit von Mensch, KI und Robotik nicht mehr eindeutig einzelnen Mitarbeitenden zuordnen. Der Wert menschlicher Arbeit zeigt sich zunehmend in der Fähigkeit, sinnvoll mit dem „Kollegen Computer" zu kooperieren. Vergütungssysteme müssen diesen Wandel abbilden – und Output, Kooperation sowie Mitverantwortung im Mensch-Maschine-Team neu definieren und angemessen honorieren.

Was ist Ihr Tipp, damit Unternehmen zu einer gerechten Vergütung kommen?
Das Entgelttransparenzgesetz will vor allem den Gender Pay Gap schließen – und setzt dabei auf nachvollziehbare, objektive Kriterien zur Vergleichbarkeit von Tätigkeiten. Unternehmen sollten den Mut haben, auch individuelle Leistung als Kriterium aufzunehmen – selbst, wenn diese begründungsbedürftiger, subjektiver, schwerer zu messen und dadurch auch angreifbarer ist. Wird Leistung aus Furcht vor Anfechtbarkeit ausgeklammert, droht eine neue Form der Ungerechtigkeit.

Sie empfehlen Unternehmen eine „Reise zu mehr Ownership". Warum?
Das von mir entwickelte Ownership-Konzept richtet sich gegen Mittelmaß und das weitverbreitete Disengagement. Es zielt darauf ab, dass Mitarbeitende sich ihre Arbeit wieder zu eigen machen – statt sich zunehmend von ihr zu entfremden. Wer sich vor allem durch Benefits, Viertagewoche, Sabbaticals oder Senioritätsprivilegien gebunden fühlt, findet nur schwer Zugang zu echter Ownership. (kg)

KNOW-HOW

Kündigung – und jetzt?

Boni, Resturlaub, Dienstwagen: Wenn Mitarbeitende kündigen, kommen viele Fragen auf HR zu. Diese Checkliste soll helfen, den Überblick nicht zu verlieren.

1. Kündigung prüfen
- Sicherstellen, dass Kündigung schriftlich vorliegt.
- Fristgerechtes Einreichen überprüfen.

2. Finanzielle Aspekte
- Klärung von Ansprüchen auf Boni oder Sonderzahlungen.
- Weihnachts- oder Urlaubsgeld: anteilig bei unterjähriger Kündigung, wenn es Teil des Gehalts ist.
- Betriebstreue-Bonus: Streichung nur bei Austritt nach dem Stichtag möglich (zum Beispiel 31. Dezember).

3. Urlaubsansprüche
- Urlaubsanspruch nach Beendigungstermin prüfen:
  1. Bis 30. Juni: anteiliger Urlaub.
  2. Nach 30. Juni: voller gesetzlicher Urlaub (20 Tage bei Fünftagewoche).
- Übergesetzlicher Urlaub: vertragliche Regelung beachten.
- Bei zu viel genommenem Urlaub: Überstunden verrechnen (falls vorhanden).

4. Dienstwagen oder Jobfahrrad
- Regelungen im Vertrag zur Übernahme oder Abgabe bei Kündigung prüfen.
- Jobfahrrad: Klärung der Übernahmeoption beim Dienstleister.

5. IT-Geräte
- Dokumentation der übergebenen Geräte prüfen (zum Beispiel Laptops, Handys).
- Rückgabe der Geräte sicherstellen (mit Gerätenummer zur Identifikation).

6. Eventuell Freistellung
- Klärung der rechtlichen Grundlage für Freistellung.
- Bei Freistellung: Anspruch auf Urlaub und Überstunden klären.
- Freistellung schriftlich regeln (Urlaubstage und Überstunden genau angeben).
- Während Freistellung: Weiterbezahlung des Mitarbeitenden (einschließlich variabler Vergütung).

7. Krankschreibung während Kündigungsfrist
- Bei Krankschreibung direkt nach Kündigung: Krankheitsfall prüfen und eventuell Krankenschein anzweifeln (Vermeidung von Missbrauch).

8. Arbeitszeugnis
- Arbeitnehmer hat Anspruch auf Zeugnis zum letzten Arbeitstag.
- Zwischenzeugnis: aus Kulanz, aber kein gesetzlicher Anspruch.
- Zeugnis muss wohlwollend formuliert sein.
- Bei Uneinigkeit zur Bewertung: Beweislast für unterdurchschnittliche Leistung liegt beim Arbeitgeber.

9. Verjährung von Ansprüchen
- Ansprüche können bis zu drei Jahre nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses geltend gemacht werden.
- Ausschlussfristen im Arbeitsvertrag beachten (zum Beispiel nur drei Monate). (gew)

Mehr zum Thema:
Hier finden Sie ein ausführliches Interview zur Frage „Was muss HR klären, wenn Beschäftigte kündigen?"

JETZT AUF PW+
- **Interview:** Was muss HR klären, wenn ein Beschäftigter (bald) in Rente geht?
- **bAV:** Beliebt, aber oft vergessen.

Mehr auf personalwirtschaft.de.

„Es geht nicht nur um Zahlen“

Die Equal-Pay-Zertifizierung gab den Anstoß, das Personalmanagement gendergerecht auszurichten. Jannis Tsalikis, HR Director von Lautsprecher Teufel, erläutert die Auswirkungen für das Unternehmen.

Interview: Christiane Siemann

Foto: Jan Coppenhagen

Jannis Tsalikis ist HR Director für Europa und China bei Lautsprecher Teufel. Er ist Mit-Initiator und Moderator beim Berliner HR Barcamp.

→ Personalwirtschaft: Herr Tsalikis, gab es einen besonderen Anlass für die Equal-Pay-Zertifizierung?
Jannis Tsalikis: Seit einigen Jahren hat sich – durch Impulse unseres Managements – unsere Kultur deutlich verändert: Die Produktwelt wurde auf diversere Zielgruppen ausgerichtet, und auch nach innen haben wir einen Wandel der Kultur erfahren. 2020 hat Teufel die Charta der Vielfalt unterzeichnet und fördert seitdem bewusst die Chancengleichheit unserer Beschäftigten. Daher war es der nächste logische Schritt, die Lohngerechtigkeit zwischen Frauen und Männern zu gewährleisten. Im Jahr 2021 entschieden wir uns, das Vergütungssystem nach dem Konzept der Equal Salary Foundation – in Zusammenarbeit mit der Universität Genf entwickelt – zu analysieren. Die Auditierung und Zertifizierung erfolgte durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC.

Wie intensiv waren die Vorarbeiten beziehungsweise wie aufwendig ist die Datenaufbereitung für die Zertifizierung?
Die technischen Tools hatten wir vorher konsolidiert und konnten die Personal- und Vergütungsdaten leicht abrufen. Aber die Ansprüche für die Überprüfung der Lohnstrukturen auf Fairness und Transparenz sind hoch. Das gesamte Datenwerk wurde einer Regressionsanalyse unterzogen. Im nächsten Schritt mussten wir potenzielle Ungerechtigkeiten identifizieren und klären: Gibt es eine objektive Begründung für Lohndifferenzen in der Qualifikation oder Tätigkeit? Liegen keine nachvollziehbaren Begründungen vor, müssen die Gehälter angepasst werden. Bei den Vorarbeiten standen wir vor Herausforderungen, weil noch keine perfekten Strukturen in der Dokumentation und bei den Prozessabläufen vorlagen. Hier haben wir als Organisation dazugelernt, was auch unser Ziel war.

Welche Ergebnisse der Lohnanalyse haben Sie überrascht?
Beim letzten Datencheck durch unseren Audit-Partner hatten wir nur drei Cases bei Frauen im Sinne der Equal Salary Foundation, also Fälle, in denen das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern mehr als vier Prozent aufwies. Die niedrige Zahl zeigt uns, dass wir kein strukturelles Problem haben. Die Einzelfälle wurden überprüft und Gehaltsanpassungen beschlossen. Unser Ziel ist es, beim nächsten Audit kein Lohngefälle zwischen Frauen und Männern in gleicher Position bei der Datenanalyse feststellen zu müssen.

Die Equal-Salary-Zertifizierung verlangt auch personalpolitische Schritte. Wie sehen die aus?
Es geht eben nicht nur um Zahlen, sondern um Kultur, Strukturen und Prozesse. Beispielsweise müssen Führungskräfte und Belegschaft aufgeklärt werden, um ein grundsätzlich sensitiveres Verhal-

ten in Bezug auf Equal Pay zu erwirken. Gehaltsgerechtigkeit ist bei Teufel ein wichtiges Unternehmensziel. Dafür bauen wir Strukturen auf, die ein nachhaltiges Handeln gewährleisten, sowie Prozesse, die uns kontinuierlich zur Überprüfung und Weiterentwicklung anregen und entsprechend fordern.

Wie richten Sie die Personalpolitik auf Lohngleichheit aus?
Als Unternehmen, das hauptsächlich Mitarbeitende aus dem MINT-Fächerbereichen beschäftigt, arbeiten bei Teufel typischerweise auch mehr Männer im Unternehmen. Zwei Drittel der Angestellten sind männlich, ein Drittel weiblich. Die Zahl der MINT-Absolventinnen können wir leider nicht erhöhen, und doch geben wir im Recruiting unser Bestes, damit künftig in jeder unserer Abteilungen der Frauenanteil wachsen kann. Darüber hinaus arbeiten wir daran, bessere Voraussetzungen dafür zu schaffen, Frauen in Führungsebenen zu bringen. Eines unserer gesteckten Ziele: In Teams, in denen die weibliche Belegschaft deutlich unterrepräsentiert ist, wollen wir bis Ende 2028 zehn Prozent mehr Frauen beschäftigen.

Wie will Teufel Frauen gewinnen beziehungsweise wie sollen weibliche Beschäftigte gefördert werden ?
Soweit wir es betrieblich irgendwie ermöglichen können, bemühen wir uns um Flexibilität bei der Arbeitszeit je nach Lebensphase. So bieten wir Führungstätigkeiten in Teilzeit, Online-Schulungen und je nach Bedarf auch Coachings an. Bei der Karrierepause, die unter anderem durch die Elternzeit entstehen kann, versuchen wir den typischen Gehaltsknick zu verhindern. Beispielsweise gewähren wir Frauen nach der Elternzeit nach gewissen Kriterien gestaffelte Gehaltsanpassungen, die die Inflation ausgleichen, damit eine langfristig gerechte Entlohnung gewährleistet werden kann.

Was hat das Unternehmen noch aus der Zertifizierung gelernt?
Wir haben vor der Zertifizierung schon vieles richtig gemacht, aber eine Erkenntnis der Prüfungsanalyse lautete: Wir können die Prozesse für Gehaltsanpassungen weiter optimieren, um sicherer bei der Erfassung und Beurteilung der Beschäftigten zu werden. Bei den jährlichen Mitarbeitergesprächen wird in der Regel auch über Karriereschritte, Weiterbildung und Gehälter geredet. Bevor Führungskräfte in diese Gespräche gehen, erhalten sie daher jährlich wiederkehrend eine Schulung zu diesem Prozess. Wir schärfen auf diesem Weg regelmäßig das Bewusstsein für die Planung, die Verhandlung, für nachvollziehbare Kriterien und die saubere Dokumentation. Wir haben diese Veranstaltungen mittlerweile schon mehrfach durchgeführt und bieten sie weiterhin regelmäßig an, damit Führungskräfte das vorurteilsfreie Führen ihrer Teams stets auf der Agenda haben.

Wie transparent sind momentan die Gehälter für die Mitarbeitenden?
Prozesse zu den Gehaltsanpassungen, Beförderungen, Weiterbildungen, Karriereschritten und internen Bewerbungen werden bei uns transparent mit den Mitarbeitenden über Schulungen und unser internes Wiki geteilt. Gehaltsranges werden in den Stellenausschreibungen angegeben. Ich glaube jedoch nicht daran, dass es eine volle Transparenz braucht, um Gerechtigkeit herzustellen. Viel wichtiger ist es, dass Beschäftigte wissen, anhand welcher Kriterien ihre Positionen beurteilt und bewertet wird, in welchen Gehaltsbändern sie sich bewegen können und warum. Auch hier arbeiten wir aktuell an noch besseren Mechaniken. In Zukunft werden wir viel konkreter werden in der Art, wie wir Hierarchieebenen und Jobprofile beschreiben.

Hat Ihnen die Equal-Pay-Zertifizierung geholfen, sich auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie vorzubereiten?
Die Transparenzrichtlinie war im Herbst 2021, als wir mit der Zertifizierung begannen, noch kein Thema. Aber ja, vielleicht sind wir schon ein Stück weiter als das eine oder andere KMU. Aber wir entsprechen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie noch nicht zu 100 Prozent. Viele Aufgaben konnten wir erledigen, aber beim Grading-System müssen wir genauer werden und für jede Stelle die relevanten Attribute im Detail beschreiben. Aus meiner Sicht hat die EU-Direktive insgesamt positive Folgen: Wir wissen nun alle, was im Hinblick auf Gehaltsgerechtigkeit der Anspruch sein muss, und wir haben eine klare Richtlinie, die uns Orientierung gibt. ●

PRAXISTIPP

Wie Gehaltsgerechtigkeit gelingt

- **Das Gehaltsgefüge analysieren:** Gibt es Ungerechtigkeiten und wenn ja, wie sind sie begründet?
- **Führungskräfte und Belegschaft einbeziehen** und aufklären.
- **Prozesse entwickeln,** die zur Überprüfung und Weiterentwicklung dienen.
- **Recruiting-Prozesse überarbeiten:** Gehaltsgerechtigkeit fängt schon bei der Mitarbeitergewinnung an.
- Hierarchieebenen und Jobprofile **präzise beschreiben.**

Kolumne: Der HR-Steuertipp

Ein beliebtes Angebot, gerade in den Sommermonaten, sind sogenannte Firmenläufe. Doch dabei müssen Personalerinnen und Personaler einiges beachten, erklärt unsere Kolumnistin Stephanie Saur.

→ Bei Trainingsläufen, am großen Tag des Firmenlaufs sorgt ein Werbeshirt des Arbeitgebers für Teamgeist und den nötigen Wiedererkennungsfaktor bei Geschäftskunden und Supportern.

Dressed for Success

Die Finanzverwaltung nimmt es sportlich: Ist die Bekleidung von einfacher Qualität und gut sichtbar mit dem Namen oder dem Logo des Arbeitgebers versehen, ist die Gestellung lohnsteuerlich unbeachtlich. Gut zu wissen: Das Shirt kann ohne Sorge auch nach dem Lauf privat verwendet werden. Aufzeichnungspflichten bestehen nicht.

Startgelder

Die Übernahme von Startgeldern zu Firmenläufen durch den Arbeitgeber ist steuerfrei möglich. Arbeitgeber sollten aber darauf achten, dass die (nachträgliche) Kostentragung zunächst privat verauslagter Startgelder lohnsteuerpflichtig sein kann.

Firmenfitnessmitgliedschaften & Co.

Organisiert der Arbeitgeber eine Laufgruppe, so ist dies lohnsteuerlich unbeachtlich. Die Bereitstellung von betriebseigenen Dusch- und Badeanlagen stellt ebenfalls keinen Arbeitslohn dar.

Lohnsteuerlich herausfordernder ist dagegen das Training im Rahmen einer sogenannten Firmenfitnessmitgliedschaft. Die Vielfalt der am Markt angebotenen Modelle macht es für Personaler nicht einfach, das richtige Modell für ihr Unternehmen zu finden.

Beliebt sind Modelle, bei denen der Arbeitgeber für die Mitarbeitenden eine Mitgliedschaft abschließt und die Mitarbeitenden sich an den Kosten durch einen Netto-Einbehalt vom Gehalt beteiligen. Der verbleibende Arbeitgeberbeitrag kann steuer- und sozialversicherungsfrei gewährt werden, sofern die weiteren Voraussetzungen der sogenannten 50-Euro-Freigrenze (§ 8 Abs. 2 S. 11 EStG) erfüllt sind. Zum (steuerlichen) Ziel kommen aber nur Arbeitgeber, die monatlich dokumentieren, dass die Mitarbeitenden insgesamt keine maßgeblichen Sachbezüge mit einem Gesamtwert von mehr als 50 Euro inklusive Umsatzsteuer im Monat erhalten haben.

Schließen Mitarbeitende den Vertrag selbst mit dem Anbieter ab und der Arbeitgeber leistet einen monatlichen Zuschuss an diese Mitarbeitenden, unterliegt dieser als Barlohn der Lohnsteuer und Sozialversicherung. Die Freigrenze findet keine Anwendung.

Namhafte Anbieter werben zudem mit Modellen, in denen Mitarbeitende über eine spezielle, nur für Mitarbeitende zugängliche Plattform den Vertrag zu besonders attraktiven Konditionen abschließt. Diese sind in der Regel nicht vollständig vergleichbar mit den frei zugänglichen Angeboten des Anbieters. Häufig beteiligt sich der Arbeitgeber mit einmaligen oder laufenden Kosten. Diese werden für die lohnsteuerliche Beurteilung mangels Vergleichspreis am Markt von der Finanzverwaltung als geldwerter Vorteil herangezogen. Hier lohnt sich ein Blick in die bundesweit abgestimmte Verfügung der bayrischen Finanzverwaltung (LfSt Bayern 13.02.2025 – S 2334.1.1-64/9 St36), die Auskunft zu den vielfältigen Fallgestaltungen derartiger Modelle, der Bewertung des geldwerten Vorteils, den steuerlichen Folgen und den Dokumentationserfordernissen gibt.

(Steuer-)Optimal ins Ziel

So vorbereitet steht dem Lauferlebnis nichts im Wege. Bleibt nur noch die Frage, ob das isotonische Getränk und die Banane im Ziel als steuerfreie Annehmlichkeiten zu werten sind. Es spricht wohl Einiges dafür. ●

AUTORIN:

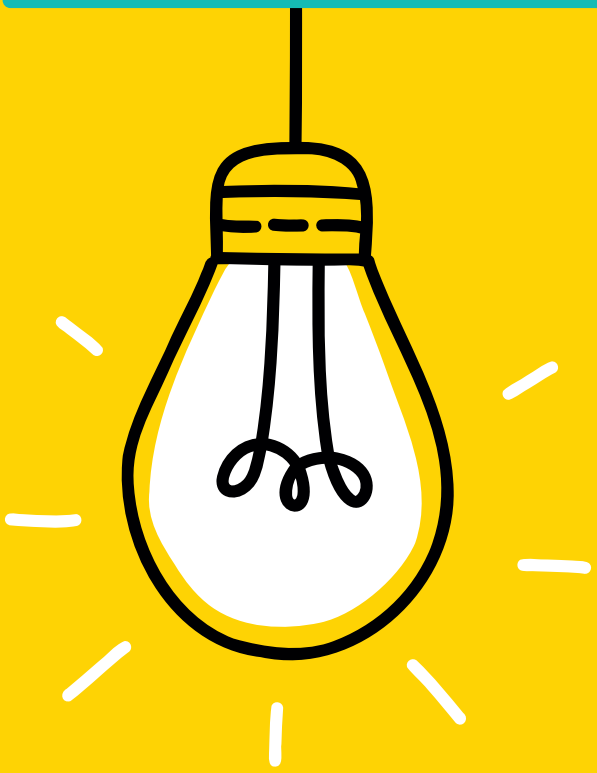
Stephanie Saur ist Steuerberaterin und Partnerin bei Grant Thornton. Sie ist insbesondere auf die Beratung zu Lohnsteuer spezialisiert.

ARBEITSRECHT

auf den Punkt gebracht!

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

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



Arbeitsrecht

DOSSIER

Mehr erfahren

Personalwirtschaft Pw+

personalwirtschaft.de/dossiers

Neue Pfade

Ein aktuelles Urteil des LAG Köln eröffnet erstmals die Möglichkeit, Low Performern mit einer Änderungskündigung das Gehalt zu kürzen. Wer von dieser Praxis Gebrauch machen kann und wann es sinnvoll ist.

Von Gesine Wagner

→ Grundsätzlich gilt im Arbeitsrecht: Der Arbeitgeber kann die Vergütung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen nicht einseitig ändern. Eine solche Herabsetzung des Gehalts wäre unwirksam. Möchte oder muss ein Betrieb trotzdem die Vergütung reduzieren, etwa aus wirtschaftlichen Gründen, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein. Hier kommt die Änderungskündigung ins Spiel: Damit können Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis beenden und gleichzeitig eine Weiterbeschäftigung zu geänderten Bedingungen – zum Beispiel mit reduziertem Gehalt – anbieten. Dieses Instrument ist an strenge Anforderungen gebunden und birgt für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen Risiken.

Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) gibt vor:

- Zulässigkeit von **betriebsbedingten Änderungskündigungen** liegt nur bei wirtschaftlicher Notlage mit tragfähigem Sanierungskonzept vor.
- Eine **drohende Insolvenz** genügt nicht.
- **Gruppenbezogenheit:** Änderungskündigungen müssen für ganze Betriebsteile entsprechend des Sanierungskonzepts ausgesprochen werden – nicht für einzelne Beschäftigte.

Ein wegweisendes Urteil

Bei verhaltens- oder personenbedingten Gründen war eine Änderungskündigung bislang nicht anerkannt. Ist eine Gehaltskürzung per Änderungskündigung wegen mangelhafter Arbeitsleistung also ausgeschlossen? Seit kurzem nicht mehr.

Ein Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Köln vom 18. Februar 2025 (Az. 7 Sa 558/23) eröffnet vor allem für tarifgebundene Unternehmen neue Möglichkeiten, Mitarbeitende mit unzureichender Leistung nicht zu kündigen, sondern im Rahmen einer Änderungskündigung die Vergütung anzupassen. „Verhaltensbedingte Änderungskündigungen waren bislang quasi unmöglich", sagt Kaspar B. Renfordt. Der Arbeitsrechtler von Rödl & Partner in Köln ist spezialisiert auf die Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Die 7. Kammer entschied nun aber, dass ein Arbeitgeber bei dauerhaft mangelhafter Leistung („Low Performance") eine Änderungskündigung aussprechen darf, um den Beschäftigten in eine niedrigere Entgeltgruppe umzusetzen – mit der Folge einer Gehaltskürzung. Renfordt zufolge lasse sich dieses Urteil zwar nicht auf alle Arbeitgeber übertragen, es sei aber dennoch eine Errungenschaft.

> **„Verhaltensbedingte Änderungskündigungen waren bislang quasi unmöglich."**
>
> **Kaspar B. Renfordt**

Der Fall

Worum genau ging es? Die Klägerin war im öffentlichen Dienst nach TVöD Bund in Entgeltgruppe 14 (EG) eingruppiert, mit einem Brutto-Monatslohn über etwa 6500 Euro. Seit September 2019 wurden ihr gravierende Defizite in Kommunikation, Projektorganisation und Zusammenarbeit vorgeworfen. Insgesamt acht Abmahnungen wurden ausgesprochen, vier davon hielt das LAG Köln für wirksam. Die Arbeitnehmerin wurde intensiv unterstützt – vor allem mit Coaching-Angeboten. Eine Leistungsverbesserung trat jedoch nicht ein.

Foto: stock.adobe.com Pawel Pajor

Im August 2022 erklärte der Arbeitgeber die ordentliche Kündigung zum Quartalsende mit gleichzeitiger Weiterbeschäftigung ab Januar 2023 in EG 12. Die Änderungskündigung nahm die Beschäftigte unter dem Vorbehalt an, dass sie gerichtlich geprüft wird.

Das LAG Köln bestätigte schlussendlich die Wirksamkeit der Änderungskündigung. Folgendes prüfte das Gericht hierfür:

- **Verhaltensbedingte Kündigungsgründe** lagen vor. Die mehrfach gerügten Pflichtverstöße – unprofessionelles „copy & paste", viermonatige Verzögerung bei Berichten, Ausbleiben von Jour fixe-Treffen – rechtfertigten eine Änderung des Vertragsinhalts.
- **Abmahnungen** waren zuvor erfolgt und rechtskräftig.
- **Verhältnismäßigkeit:** Eine Rückgruppierung in EG 12 war zum Erhalt des Arbeitsverhältnisses erforderlich, weil die Defizite nicht im fachlichen Schwierigkeitsgrad, sondern in der Arbeitsweise und Außendarstellung lagen. Eine Zwischengruppe (EG 13) scheiterte daher, da die Anforderungen zur EG 14 zu ähnlich sind.
- **Personalratsbeteiligung** war ordnungsgemäß nach § 85 BPersVG erfolgt.

Das Gericht erkannte an, dass mit der Änderungskündigung erstmals auch eine leistungsbedingte Gehaltskürzung möglich ist – ein Novum in der Arbeitsrechtsprechung. Das Gericht hob hervor, dass in tarifvertraglich geregelten Systemen mit klarer Stellen- und Tätigkeitsbeschreibung eine solche Umgruppierung möglich und zulässig ist. Anders als außerhalb von Tarifverträgen existieren etwa bei öffentlichen Arbeitgebern klare Anforderungen an Fachwissen, Kompetenzen und Tätigkeitsumfänge.

Typischerweise gilt die Versetzung nach § 106 Gewerbeordnung als milderes Mittel und ist auch Gerichten zufolge nach Möglichkeit einer Kündigung vorzuziehen. Per Direktionsrecht können Arbeitgeber die Leistungspflicht des Arbeitnehmers nach Zeit, Inhalt und Ort bestimmen und auch ändern. Allerdings kam dieses Mittel in diesem Fall nicht in Frage, erklärt Renfordt: „Eine Versetzung ist nur möglich, wenn die neue Stelle gleichwertige Tätigkeiten hat." Innerhalb der Entgeltgruppe wäre das in aller Regel so, für diese war sie aber eben nicht geeignet. Eine Versetzung in niedrigere Entgeltgruppen sei nicht zulässig, da damit ein geringeres Gehalt einhergeht. Die Vorschriften zur Versetzung lassen das aber nicht zu.

Bedeutung für HR

„Es gibt Unternehmen, bei denen zwar kein Tarifvertrag Anwendung findet, die aber Gehaltsbänder mit ähnlich hohem Konkretisierungsgrad entwickelt haben", sagt Anwalt Renfordt. Gebe es eine solche Trennschärfe in der Tätigkeitsbeschreibung mit dazugehörigen Anforderungen, können Beschäftigte entsprechend ihrer Leistung umgruppiert werden. Dann sei eine Gehaltskürzung durch Änderungskündigung möglich. Ein bloßes Junior-/Senior-Modell reiche wiederum in der Regel nicht aus, um eine gezielte Rückgruppierung zu rechtfertigen.

Möglicherweise führt die anstehende Umsetzung der europäischen Entgelttransparenzrichtlinie ohnehin dazu, dass Arbeitgeber tarifvertragsähnliche Gehaltssysteme einführen. Diese erleichtern nicht nur die Nachweisführung bei vermuteten Ungleichbehandlungen, sondern ermöglichen auch eine Um- oder Rückgruppierung von falsch eingesetzten Beschäftigten.

Änderung statt Trennung

Die Bedeutung des Urteils geht damit über den Einzelfall hinaus und könnte mittelfristig als Orientierung dienen, wie Arbeitsverhältnisse auch bei Leistungsdefiziten erhalten werden können. „Ich hoffe, dass Arbeitgeber aufgrund unserer Gerichtsentscheidung zu einem Umdenken kommen", sagt Renfordt. Es komme hin und wieder mal vor, dass sich Arbeitgeber melden, weil sie einen Beschäftigten wegen schlechter Leistung „loswerden" wollen. Dass einerseits eine Abmahnung häufig schon für eine Verbesserung der Arbeitsleistung sorgt, würden viele vergessen. Andererseits könne eben das Vorgehen in dem LAG-Fall ein Weg sein, zu einer besseren Lösung als die der Trennung zu kommen.

Für Personalabteilungen bedeutet das: Eine gut dokumentierte Leistungsbewertung, transparente Stellenbeschreibungen und ein rechtssicher gestaltetes Gehaltssystem sind die Voraussetzung, um in solchen Fällen handeln zu können. ●

KNOW-HOW

Die Grundlagen der Änderungskündigung

- **Definition:** Kündigung mit gleichzeitigem Angebot zur Weiterbeschäftigung zu geänderten Bedingungen.
- **Arten:** betriebsbedingt, personenbedingt, verhaltensbedingt.
- **Voraussetzungen:** zwingender Änderungsgrund, vorherige Abmahnungen (bei verhaltensbedingt), Sozialauswahl (bei betriebsbedingt), Alternativlosigkeit der Änderung.
- **Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitnehmers:**
  1. vorbehaltlose Annahme
  2. Ablehnung (führt zur Beendigungskündigung)
  3. Annahme unter Vorbehalt (gerichtliche Überprüfung)
- **Wirkung:** Bei Annahme tritt die Änderung mit Ablauf der Kündigungsfrist in Kraft; im Falle einer erfolgreichen Klage rückwirkende Unwirksamkeit.

Mehr zum Thema:
Ein ausführliches Interview mit Kaspar B. Renfordt lesen Sie online unter personalwirtschaft.de:

„Berater können moderieren und unterstützen“

Bei Einführung von KI-Systemen ziehen Betriebsräte häufig externe Sachverständige zu Rate. Johanna Renker von der Technologieberatungsstelle des Deutschen Gewerkschaftsbundes in NRW erklärt deren Rolle.

Interview: Frank Strankmann

→ Personalwirtschaft: Frau Dr. Renker, KI hält immer mehr Einzug in Unternehmen – auch in kleine und mittelgroße Unternehmen. Welche Themen treiben Betriebsräte bei der Implementierung entsprechender Systeme derzeit besonders um?
Johanna Renker: Zunächst stellt sich den meisten Betriebsräten oft eine ganz grundlegende Frage, und zwar: Was ist eigentlich KI? Es gibt zwar viele Definitionen, die helfen hier praktisch aber nur bedingt. Hinzu kommt, dass das Thema oft viel Emotionalität mit sich bringt.

Inwiefern?
Wenn ich beispielsweise sage, ich arbeite mit Excel, lässt das viele kalt. Sage ich aber, mein Excel nutzt KI-Komponenten, bekommt das einen ganz anderen Touch – je nachdem, ob man gegenüber KI sehr offen, sehr skeptisch oder gleichgültig eingestellt ist. Es geht also oft nicht nur um die Technik selbst, sondern auch darum, wie die Beschäftigten sie wahrnehmen. Daher stellt sich auch die Frage, wie man die Belegschaft abholen und einbinden kann. Also: Was muss ich als Betriebsrat – abgesehen von Leistungs- und Verhaltenskontrolle – beachten und mit dem Arbeitgeber regeln?

Wo lässt sich da ansetzen?
Neben § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz, wo die Mitbestimmung bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen geregelt ist, bietet die EU-KI-Verordnung unterschiedliche Risikoabstufungen. Die können bei der Bewertung von Anwendungen hilfreich sein. Ein Problem ist aber oftmals Intransparenz. Das heißt, man kann nicht genau sagen, was beim jeweiligen System im Hintergrund passiert. Dieses Blackbox-Phänomen KI stellt sich Arbeitgebern genauso, was Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen oder KI-Leitlinien mitunter nicht einfacher macht. Beim Datenschutz geht es bei komplexen Systemen etwa nicht nur darum, welche Daten wie genutzt werden, es ist zum Teil auch an ethische Aspekte gekoppelt: Ist der Algorithmus eventuell gebiased, was eine verdeckte Diskriminierung bei der Datenverarbeitung begünstigen könnte?

Welche Rolle spielt aufseiten der Beschäftigten und ihrer Vertreter die Sorge vor Arbeitsplatzverlust?
Das ist unterschiedlich und richtet sich nach den konkreten Auswirkungen. Wo etwa Aufgaben ganz oder teilweise KI-gestützt übernommen werden sollen, gibt es zum Teil Unsicherheit in Bezug auf das Entgelt: Werde ich eventuell runtergruppiert und bekomme weniger gezahlt, weil mir Aufgaben gestrichen werden? Oder umgekehrt vielleicht sogar mehr, weil ich mich künftig auf komplexere Tätigkeiten konzentriere? Und auch Angst vor Stellenstreichungen kommt vor. Auf der anderen Seite stehen positive Beispiele.

Und zwar?
In einem Krankenhaus gab es etwa anfänglich Vorbehalte gegen den Einsatz einer sprachgesteuerten Diktatsoftware. Diese Sorgen wichen dann schnell, weil die Mitarbeitenden im Alltag merkten, dass das System sie vor dem Hinter-

Foto: Robert Poorten

Dr. Johanna Renker ist Sachverständige bei der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW und Mitglied des Experten-Teams im Projekt Zukunftszentrum KI NRW. Die Zukunftszentren gibt es in jedem Bundesland. Sie arbeiten sozialpartnerschaftlich und werden aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie des Europäischen Sozialfonds Plus finanziert.

grund der engen Personaldecke tatsächlich wirksam unterstützt und überhaupt kein Interesse bestand, irgendjemanden zu entlassen.

Was schließen Sie daraus?
Es ist aus meiner Sicht zentral, immer ganz genau hinzuschauen, um was es eigentlich im Kern geht, welches Ziel man verfolgt und in welchem Kontext man sich befindet.

Zur Beurteilung von KI-Systemen haben Betriebsräte das Recht, Sachverständige hinzuziehen. Wann kommen die ins Spiel?
Da gibt es mehrere Szenarien: Der erste Fall ist, man steht ganz am Anfang, ein System ist noch nicht eingeführt und Betriebsrat sowie Sachverständige werden so früh hinzugezogen, dass sie sogar noch an einer Auswahl von Applikationen mitwirken können. Dann lässt sich erörtern, welchen Prozess man verbessern und welche Probleme man lösen möchte. HR, Betriebsrat, IT, Datenschutzbeauftragter und andere Beteiligte können anschließend eine Betriebsvereinbarung erarbeiten. Das ist der Best Case.

Meistens läuft es aber nicht so reibungslos, oder?
Tatsächlich werden wir Berater häufig hinzugezogen, wenn es schon schwierig wird oder Verhandlungen sogar bereits gescheitert sind. Dann herrscht meist hoher Druck auf allen Seiten, auch zeitlich. Das kann aber durchaus auch Vorteile haben, denn wie heißt es so schön: Nur durch Reibung kommt man weiter. Der Worst Case ist, wenn ein System bereits läuft und es dazu gar keine Regelung gibt. Da kann der Betriebsrat allenfalls versuchen, sprichwörtlich Pflaster darauf zu kleben und zu schauen, wie sich das irgendwie einfangen lässt. Manchmal eskalieren solche Situationen auch.

Wie lassen sich Konflikte zwischen den Betriebsparteien, abgesehen von rechtlichen Instrumenten wie Einigungsstelle oder Unterlassungsantrag, lösen oder von vornherein vielleicht sogar vermeiden?
Zunächst können Berater auf beiden Seiten moderieren und unterstützen, Konflikte intern zu bereinigen. Wenn es um die Einführung von KI-basierten Systemen geht, bin ich persönlich zudem ein Fan davon und empfehle, sich neben einer Rahmenbetriebsvereinbarung auch auf Instrumente wie eine Schlichtungskommission oder KI-Leitlinien zu verständigen. Die beiden Letzteren unterliegen aber nicht der Mitbestimmung, sondern sind freiwillig.

Klingt aufwendig und bürokratisch.
Höchstens anfangs. Besteht allerdings ein Rahmen, in dem grundsätzlich Verfahren und Vorgehensweisen skizziert sind, haben alle Beteiligten einen gemeinsamen Fahrplan. Dann können sie Detailvereinbarungen zu einzelnen Systemen, Modulen oder Ausbaustufen auf dieser Grundlage zielgerichtet und einfacher umsetzen. Hilfreich sind ansonsten auch dynamische Betriebsvereinbarungen, die beschreiben und regeln, wie mit späteren Systemänderungen und -erweiterungen umgegangen wird.

Und wenn es später doch zu Konflikten kommt?
Dann kann eine bestehende Schlichtungskommission – paritätisch besetzt – als ersten Schritt zunächst intern versuchen, Probleme bei der Umsetzung von Betriebsvereinbarungen auszuräumen, bevor es dann eventuell doch in die die Einigungsstelle oder vor Gericht geht. Das finde ich immer eine gute Möglichkeit. Wenn es eher generell um Konflikte zu dem Thema geht, ist eine frühzeitige Auseinandersetzung aus meiner Sicht das A und O – also zu schauen, dass man Beschäftigte und den Betriebsrat so zeitig wie möglich in den Prozess einbindet.

KI entwickelt sich rasant. Wie können Mitbestimmungsakteure und HR hier Schritt halten?
Neben Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen, die ja auch die KI-Verordnung vorsieht, rufen einige Unternehmen Gremien wie einen Innovations- oder AI-Ausschuss ins Leben. Dort sind verschiedene Stakeholder vertreten und widmen sich Fragen wie: Was für Tools kommen infrage, und um welche Form von KI handelt es sich?
KMU können vielerorts auch kostenfreie Beratungen in Anspruch nehmen, etwa bei den Zukunftszentren. Zudem kann es für manche Unternehmen aus Compliance-Gründen auch ratsam sein, einen KI-Beauftragten zu benennen, denn Artikel 4 der EU-KI-Verordnung verlangt „ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz“ in der jeweiligen Organisation. ●

„Es ist zentral, immer genau hinzuschauen, um was es eigentlich im Kern geht.“

PRAXISTIPP

Wie HR Konflikte vermeiden kann

Eine **frühzeitige Beteiligung aller relevanten Stakeholder** kann bei der Einführung von KI-Komponenten Reibungsverluste minimieren, den Abschluss von Betriebsvereinbarungen erleichtern und die Akzeptanz des Systems in der Belegschaft verbessern.

Der skurrile Fall

Tattoos liegen im Trend – doch wer wegen einer entzündeten Tätowierung krankgeschrieben wird, riskiert unter Umständen seinen Anspruch auf Lohnfortzahlung, so ein aktuelles Urteil.

Von Sven Frost

→ Wer schön sein will, muss leiden – für die Angestellte eines Pflegedienstes bestätigte sich diese Binsenweisheit vor einiger Zeit auf schmerzhafte Weise: Nachdem sie sich im Frühjahr 2022 eine Tätowierung auf dem linken Oberarm stechen ließ, entzündete sich die Wunde, die Frau wurde arbeitsunfähig geschrieben. Ihr Arbeitgeber verweigerte für den Zeitraum der Krankheit jedoch die Entgeltfortzahlung: Die Frau habe die Entzündung grob fahrlässig selbst verschuldet. Für die Tätowierte nicht akzeptabel – sie zog vor Gericht.

Das Arbeitsgericht Flensburg hatte in der ersten Instanz bereits bestätigt: Das Risiko einer Infektion nach einer Tätowierung habe die Frau selbst zu tragen, ein normales Krankheitsrisiko stelle die Tätowierung nicht dar. Das sah auch das Landesarbeitsgericht (LAG) Schleswig-Holstein so und urteilte, dass der Frau die Entgeltfortzahlung zu Recht verweigert worden sei. Eine Revision beim Bundesarbeitsgericht wurde nicht zugelassen.

Mehr zum Thema:
LAG Schleswig-Holstein, Urteil vom 22. Mai 2025, Az. 5 Sa 284 a/24
Vorinstanz: Arbeitsgericht Flensburg, Urteil vom 24. Oktober 2024, Az. 1 Ca 278/24

Freiwilliger kosmetischer Eingriff

Nach Auffassung der Richter handelte es sich bei dem Tattoo um einen freiwilligen kosmetischen Eingriff, der medizinisch nicht notwendig war. Wer sich einer solchen Maßnahme unterziehe, wisse um mögliche gesundheitliche Komplikationen – und nehme sie billigend in Kauf. Damit sei der Entgeltfortzahlungsanspruch verwirkt. Es liege grobe Fahrlässigkeit vor.

Nach Auffassung der Richter handelte es sich bei dem Tattoo um einen freiwilligen kosmetischen Eingriff.

Im Urteil heißt es: Wer sich aus rein ästhetischen Gründen „in den Zustand einer offenen Wunde versetzt", könne nicht erwarten, dass andere für die Folgen einstehen. Das gelte auch dann, wenn der Eingriff unter hygienischen Bedingungen erfolgt sei – denn selbst dann seien Infektionen nicht auszuschließen.

Juristisches Framing mit Alltagspotenzial

Das Urteil hat über den Einzelfall hinaus Bedeutung: Nicht jede Krankheit führt automatisch zu einem Anspruch auf Lohnfortzahlung. Entscheidend ist, ob die Ursache vermeidbar war – und ob sich der Arbeitnehmer bewusst in Gefahr gebracht hat. Dabei spiele es keine Rolle, ob die Entscheidung nachvollziehbar oder gesellschaftlich akzeptiert ist. Maßgeblich sei allein, ob ein objektiv erhöhtes Risiko vorlag, entschied das LAG.

Vergleichbar wäre laut Gericht etwa der Fall eines Piercings, einer Schönheits-OP oder riskanter Freizeitaktivitäten mit vorhersehbaren Folgen. Die gesetzliche Lohnfortzahlung solle keine Vollkaskoversicherung für selbst gewählte Risiken sein.

Schöne Haut, schlechte Karten

Für die betroffene Arbeitnehmerin dürfte die Lektion in doppelter Hinsicht schmerzhaft gewesen sein: Neben den Schmerzen muss sie die fehlende Lohnfortzahlung verkraften, zudem bleibt sie auf den Verfahrenskosten sitzen. Ob das Tattoo den Ärger zumindest wert war, ist allerdings nicht überliefert. Aus Sicht der Arbeitgeber bringt das Urteil jedenfalls Klarheit: Wer freiwillig eine Krankheitsursache schafft, etwa durch medizinisch nicht notwendige Eingriffe, muss im Zweifel selbst dafür geradestehen. Und für Beschäftigte gilt: Der nächste Impuls zum Körperschmuck sollte vielleicht nicht nur ästhetisch, sondern auch rechtlich durchdacht sein. ●

Foto: stock.adobe.com Martha Castillo

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

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

HERAUSGEBER
Erwin Stickling (sti)

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

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

KORREKTORAT
Britta Dubilier, Sven Lechtleitner

AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE
Christina Anastassiou, Kai Felmy, Lars-Thorben Niggehoff, Christiane Siemann, Petra Walther

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF
Leserservice Personalwirtschaft:
Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:
Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
Erscheinungsweise: 9-mal jährlich, 52. Jahrgang 2025
Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo: 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizenzen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 35 €. Alle Preise inkl. MwSt.

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

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

ANZEIGENDISPOSITION
E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.jefferson-hoegerle.com

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

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

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Europäische Kommission stellt unter http://ec.europa.eu/consumers/odr/ eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherstreitschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

11/12 2025

Unsere Top-Themen in der nächsten Ausgabe

TITEL

Fit for Future

Skillmanagement ist in Zeiten digitaler Transformation und Künstlicher Intelligenz wichtiger denn je. HR muss die Fähigkeiten der Workforce systematisch feststellen, erfassen und anhand künftiger Bedarfe weiterentwickeln. Wie gehen Unternehmen mit diesen Herausforderungen um? Und an welchen Stellschrauben kann HR drehen, um eine zukunftstaugliche Skill-Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Mit diesen Fragen beschäftigt sich unsere Titelgeschichte.

HR STRATEGY & OPERATIONS

Mission: HR-Talente finden

Recruiting gehört zu den ureigenen Aufgaben von HR. Doch findet finden Personalabteilungen eigentlich das richtige Personal für das eigene Team? Welche Jobs und Fähigkeiten sind gerade besonders gefragt? Welche Rolle spielt das eigene Talentmanagement und wie gelingt der Spagat zwischen Kostendruck und Personalbedarf? Wir geben Antworten.

LEADERSHIP & CULTURE

Resilient in die Zukunft

In der Pandemie war Krisenmanagement gefragt. Jetzt sieht es so aus, als würde die Zeit der Krisen so schnell nicht enden. Führungskräfte brauchen heutzutage ein auf die Weltlage angepasstes Skillset und Resilienz wird immer gefragter. Was genau zeichnet eine resiliente Führungskraft aus, wie kann diese Fähigkeit gestärkt werden – und wo liegen ihre Grenzen? Wir befragen Expertinnen und Experten.

Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 31. Oktober 2025.

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

Virale Verirrungen

Mythen über die HR-Abteilung geistern immer wieder durch das Netz. Dazu zählen die angeblichen geheimen Tests beim Bewerbungsgespräch.

Von Angela Heider-Willms

→ Was servieren Sie zum Bewerbungsgespräch? Und was wird getrunken? Darauf achten Sie nicht? Dann haben Sie wohl einen Geheimtrick verschlafen, jedenfalls wenn man einem Post auf X (vormals Twitter) glaubt, der im Juni viral ging. Gepostet hat ihn der Account saki_statements, mit rund 12 000 Followern. Ob dahinter wirklich jemand mit HR-Verantwortung steckt, ist unbekannt. Dieser Post zog jedenfalls weite Bahnen in der HR-Szene, wie dieser Screenshot zeigt.

SAKI
@saki_statements

Translate post

Habe heute 11 Bewerbungsgespräche geführt.

Die Bewerber waren fast alle ok.

Ich sortieren nun erstmal alle aus, die Wasser statt Kaffee genommen haben. Das ist so ein kleiner Trick von uns Personalern, um herauszufinden, wer teamfähig und belastbar ist.

12:25 PM · Jun 12, 2025 · **701.5K** Views

Wenn Sie davon noch nie gehört haben, sind Sie damit nicht allein. Personalreferentin Anna Deierlein kommentiert auf Linkedin: „Bewerber, die beim Gespräch Wasser statt Kaffee wollen, sind mir persönlich zu hydriert." CEO Sebastian Einbock wundert sich: „Ich habe schon etliche Bewerbungsgespräche geführt – und sogar dabei selbst Wasser getrunken. Heißt das … ich wäre bei mir selbst durchgefallen?"

Bei einer kurze Recherche im Internet stößt man auf weitere schräge Verfahren. Beim „Salz- und Pfeffer-Test" beobachtete ein CEO zwei Kandidaten beim Essen. Ohne Vorkosten nachwürzen – keine Anstellung. Beim „Wassertest" wurde gezählt, wie viel Gläser der Kandidat aus einem Krug nachschenkte. Zu viel sei ein Zeichen mangelnder Selbstkontrolle.

Beide Geschichten hatten Reddit-Posts als Quelle und können daher getrost in das Reich der urbanen Recruitinglegenden verbannt werden. Vom „Kaffeetassentest" hingegen berichtete ein ehemaliger Tech-CEO in einem Podcast. Bestpunkte bekam „in die Küche tragen und abwaschen", wer seine oder ihre Tasse stehen ließ, hatte die Chance vertan.

Auch wir wollen unseren Teil tun. Denn was wirklich etwas über die Persönlichkeit aussagt, ist schließlich der Griff zum Teller mit dem Kekssortiment. Hier also unser absolut seriöser und wissenschaftlich fundierter Test für Ihre zukünftigen Top-Talente:

Butterkringel: Solider Allrounder
Vanillekipferl: Diplomatisch, aber konfliktscheu
Sandkeks: Zerfällt leicht unter Stress
Waffelröllchen: Belastbar, allerdings in sich zurückgezogen
Spitzbuben: Harte Schale, sehr weicher Kern
Aniskekse: Auf keinen Fall einstellen, niemand isst freiwillig Aniskekse

Wir wünschen viel Erfolg bei der Auswahl! ●

Cartoon: Kai Felmy

DEUTSCHE FACHPRESSE

WIR SIND FACH-MEDIEN

WEIL WISSEN ERFOLGREICH MACHT

WIR HELFEN BEI WICHTIGEN ENTSCHEIDUNGEN.

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

wir-sind-fachmedien.de

Intelligente HR für moderne Unternehmen

Personalmanagement neu gedacht - digital, effizient und intelligent.

Von der digitalen Personalakte bis zur smarten Aufgabenautomatisierung: Die Rexx Suite entlastet Ihre HR-Abteilung im Tagesgeschäft - inklusive KI-Assistent Rai für noch mehr Effizienz. Ob 100 oder 50.000 Mitarbeitende - unsere Software skaliert mit Ihrem Unternehmen und erfüllt höchste Anforderungen an Datenschutz und Sicherheit.

Verabschieden Sie sich von Zettelwirtschaft. Entdecken Sie HR, wie es heute sein sollte: digital, durchdacht und von Rexx Systems.

Jetzt kostenlos testen:

www.rexx-systems.com

EU-DSGVO

TÜVNORD DIN EN ISO/IEC 27001