

# HR Performance

#Netzwerk\_für\_digitale\_HR



## Neue Impulse für effektives Learning

### Anbieter

- Messe-Highlights  
ZP Süd 2025
- Digitale Personalakte u. a.



# bitkom akademie

Ausgezeichnet weiterbilden – dreifach prämiert für Ihre Zukunft.

## Wir qualifizieren die Digitalwirtschaft – seit 20 Jahren.

Seit 20 Jahren steht die Bitkom Akademie an der Spitze der digitalen Weiterbildung in Deutschland. **Mit über 400 Weiterbildungen pro Jahr** – von Live-Online-Seminaren über Zertifikatslehrgänge bis hin zu individuellen Schulungsangeboten – unterstützt die Akademie Unternehmen nachhaltig bei ihren Digitalisierungsprojekten.

### Jetzt neu: Das Seminarprogramm für das 1. Halbjahr 2025

Mit mehr als 200 Terminen startet die Bitkom Akademie ins neue Jahr. Mit AI Act, Data Act und KRITIS-Dachgesetz stehen die zentralen Regulierungsthemen des Vorjahres im Fokus.

## Finden Sie jetzt Ihre Weiterbildung!



**Michel Achenbach**  
Leiter Bitkom Akademie



## Schwerpunkte des neuen Programms:

### Künstliche Intelligenz

Seminare und Kompetenzschulungen zur Umsetzung des AI Act und Anwendung zukunftsweisender KI-Technologien.

### IT-Sicherheit

Praxisorientierte Workshops und Zertifikatslehrgänge mit Fokus auf die Anforderungen des KRITIS-Dachgesetzes & NIS2.

### Aktualisierte Premium-Lehrgänge

Neue Inhalte für Rollen wie KI-Manager, Data Scientist und CDO – abgestimmt auf aktuelle regulatorische Vorgaben.

**bitkom**  
learning  
campus

## Ihre Plattform für die Skills von morgen!

Die Bitkom Akademie ist Partner.

Der Bitkom Learning Campus bietet vielfältige Weiterbildungsformate, von kuratierten Seminaren bis hin zu kostenfreien Inhalten. Mit KI-basierter Lernunterstützung stellen wir individuelle Inhalte und automatisierte HR-Prozesse bereit – auf einer intuitiven Plattform und mit persönlichem Support.

# Jeder kann die Zukunft des Unternehmens mitgestalten



**FRANZ LANGECKER**  
Chefredakteur

Der Wandel lässt sich nicht aufhalten. Keiner weiß, wie die Zukunft wirklich aussehen wird. Trotzdem lautet die Botschaft dieser Ausgabe: „Jetzt erst recht die Zukunft mitgestalten“. Denn: Wer nichts tut, hat schon verloren. Wer sich einbringt, kann nur gewinnen. Erinnern sie sich noch an das Titelbild vor gut 40 Jahren in der Zeitschrift „Der Spiegel“ vom 19.11.1984? Die Schlagzeile lautete damals: „Revolution im Unterricht – Computer wird Pflicht“. Dazu war ein Schüler mit einem Bildschirm als Kopf abgebildet. Die simplen Lernprogramme von damals waren der Versuch, das damalige Lernen digital abzubilden. Heute diskutieren wir über Bildungs- und Qualifizierungslandschaften, die die alte Lernwelt weit hinter sich gelassen haben.

## Künstliche Intelligenz (KI) als Weiterbildungspartner

Die aktuelle Bitkom-Studie „Weiterbildung 2024 – alles nur KI?“ zeigt eindeutig, KI-gestützte Lernformate gewinnen an Bedeutung und personalisierte Weiterbildung wird zum Schlüssel nicht nur für die berufliche Bildung (s. S. 17). KI kann individuelle Lernmuster analysieren, Wissenslücken identifizieren und maßgeschneiderte Trainingsvorschläge unterbreiten. 87 Prozent der Befragten möchten, dass Weiterbildung ausreichend in den Arbeitsalltag integriert wird. 88 Prozent bevorzugen den Erfahrungsaustausch mit KollegInnen beim Lernen. Die Gen Z wünscht sich dafür eine lebendige und funktionierende Feedbacklandschaft. Allein drei Artikel in dieser Ausgabe beschäftigen sich mit den Feedbackprozessen (s. S. 78 ff., S. 82 ff., und S. 84 ff.).

Die technologischen Entwicklungen schreiten weiter voran, und KI verwandelt die Extended Reality (XR) in ein Alltagserlebnis. Torsten Fell sieht hier einen Gamechanger (s. S. 12 ff.). Jeder kann seinen individuellen Lernpfad gehen. Dynamische Avatare begleiten uns wie Assistenten. KI kann Gespräche mit Nutzern führen, Fragen beantworten und durch Lernprozesse navigieren. Die KI passt nicht nur die Inhalte, sondern auch die XR-Umgebung an die Bedürfnisse des Nutzers an. Und wer nicht mehr weiter weiß, fragt einfach seinen digitalen „Buddy“. Generative KI-Systeme erlauben heute eine beeindruckende Interaktion mit den Menschen, findet auch Sabine Prohaska (s. S. 18 ff.).

## Das Zusammenspiel verschiedener Technologien wird zum Booster

KI, XR, HR-Chatbots, Avatare und Robot Process Automation (RPA) sind Technologien, die sowohl eigenständig wirken, als auch miteinander eingesetzt werden können. Wir kennen alle die digitale Personalakte. Wie könnten die gerade aufgezählten Technologien in diesem Umfeld integriert werden? Lesen Sie dazu die Artikel: S. 38 ff., S. 46 ff., S. 50 ff. und S. 54.

Unsere Bildungslandschaft steckt im Umbruch. Um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern, brauchen wir leistungsfähigere Bildungssysteme. Einst war Lernen das Thema der Pädagogen. Heute sollte es im Top-Management angesiedelt sein. Das ist eine der Botschaften dieser Ausgabe zur Messe LEARNTEC in Karlsruhe vom 6. bis 8. Mai (s. S. 22 ff.). Die Messe und die Aussteller bieten viele Möglichkeiten, in die neuen Lernwelten einzutauchen. Wir wünschen den Ausstellern und Besuchern eine erfolgreiche Messe.

## Aktuelles

Jobwechsel als Sicherheitsaspekt 10

## Learning

KI macht XR persönlich – die Zukunft des Corporate Learning 12

Weiterbildung im KI-Zeitalter 17

Künstliche Intelligenz – ein Gamechanger in der Weiterbildung? 18

LEARNTEC 2025:  
Künstliche Intelligenz in der Aus- und Weiterbildung 22

Mit Reskilling und Upskilling wettbewerbsfähig bleiben 24

Wie Mitarbeitende und Führungskräfte zu Learnfluencern werden 28

Lernschule Mittelstand 32

## Messe ZP Süd 2025

Wegweiser für HR-Excellence im digitalen Zeitalter 34

## HR Admin | KI

Personalakten zukünftig nur noch digital 38

HR und der EU AI Act 42

Effizienzsteigerung in der Personaleinsatzplanung 43

Digitale Personalakte – Fundament eines modernen HR-Ökosystems 46

Erfolgsfaktor Usability 50

Der HR-Softwaremarkt ist noch in optimistischer Verfassung 52

Gesamtheitliche HR-Lösungen – nicht nur für den Mittelstand! 54

## Mental | Physical Health

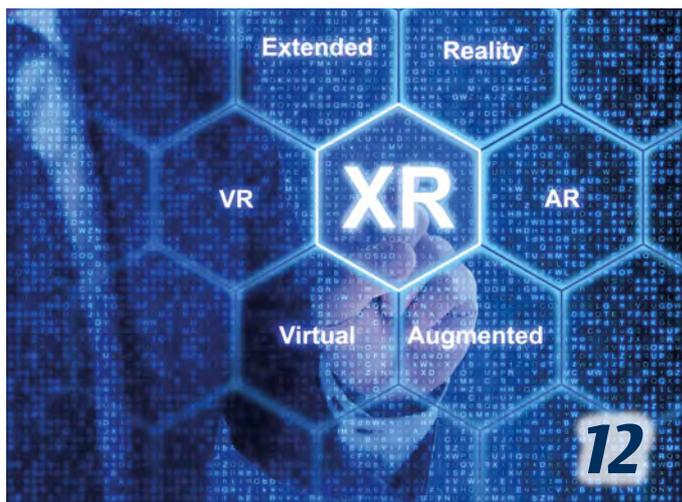
Führungskräfte ticken heute anders als vor 30 Jahren 56

So profitieren Unternehmen vom Fahrradleasing 60

## Anbieter

Messe-Highlights 36

Digitale Personalakte 44



**KI macht XR persönlich – die Zukunft des Corporate Learning**



**Künstliche Intelligenz – ein Gamechanger in der Weiterbildung?**



**Personalakten zukünftig nur noch digital**



**Hybrides Arbeiten als aktive Gestaltungsaufgabe für Führungskräfte und Mitarbeitende – Teil 2**



**Die Schlüsselrolle von HR beim mobilen Arbeiten**



**Warum wir die Psychologie hinter Feedback besser verstehen müssen**

**New Work**

-  Hybrides Arbeiten als aktive Gestaltungsaufgabe für Führungskräfte und Mitarbeitende – Teil 2 62
- Arbeitnehmende sind offen für KI-Avatare in Meetings 66

**Mobile Work | Security**

- HR-Sicherheit im Zeitalter von Remote Work 68
- Die Schlüsselrolle von HR beim mobilen Arbeiten 72
- Licht und Schatten in der HR-/IT-Security 2025 76

**Personalmanagement**

- KI als Katalysator wirksamer Feedbackprozesse 78
- Gen Z – Feedback als Schlüssel zur Entwicklung 82
- Warum wir die Psychologie hinter Feedback besser verstehen müssen 84

**Management**

-  Wir brauchen eine Story! 90

**Service**

- Editorial: Jeder kann die Zukunft des Unternehmens mitgestalten 3
- Drei Fragen an Iris Bruckhaus 6
- Drei Fragen an Carolin Schlegtendal 7
- Drei Fragen an Saida Karroum 8
- Drei Fragen an Olaf P. Beck 9
- Buchvorstellungen 59
-  Wir stellen vor: Sabine Prohaska 92
- Vorschau/Impressum 94

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



 = Teil einer Serie

# Drei Fragen an ...

... Iris Bruckhaus, seit 1. Januar 2024 neue HR Vice President bei Schneider Electric DACH.



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

**Iris Bruckhaus:** Zu Beginn des Jahres 2024 – und damit fast gleichzeitig mit meiner Ernennung zum HR Vice President – sind wir mit unserer IMPACT-Kampagne gestartet. Zum ersten Mal haben wir damit ein Selbstverständnis, eine Unternehmenskultur definiert, das bzw. die sich zugleich nach innen an die Mitarbeitenden, wie auch nach außen an unsere Kunden und Partner richtet.

„IMPACT starts with us“ und die damit verbundenen Werte (Inclusion, **M**astery, **P**urpose, **A**ction, **C**uriosity, **T**eamwork) sind ein Versprechen an die Mitarbeitenden. Jeder hat die Verantwortung und die Möglichkeit, die Zukunft des Unternehmens mitzugestalten. Dabei sehe ich meinen Bereich ganz klar in einer Vorreiterrolle.

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

**Bruckhaus:** Bei Schneider Electric sehen wir uns als einen globalen industriellen Technologieführer in der Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung. Da ist es ganz klar, dass wir auch unternehmensintern, z. B. im HR-Bereich, das Thema Digitalisierung vorantreiben. Wir nutzen u. a. klassische HR-Management-Systeme zur Verwaltung von Daten sowie Recruiting-Software, über die wir den Bewerbungsprozess und die Stellenausschreibung bis hin zur Einstellung abwickeln. Hinzu kommen Mitarbeiter-Engagement-Tools, ein System für die Zeiterfassung und das Lernmanagement sowie natürlich Kommunikations- und Kollaborations-Plattformen. Bei all dem spielt künstliche Intelligenz eine immer größere Rolle und hilft uns, HR-Prozesse effizienter zu gestalten.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Inflation und multiplen Krisen aus?**

**Bruckhaus:** Ich möchte hier auf einen unserer IMPACT-Werte zurückkommen. Nämlich auf das „Teamwork“. In den Teams und darüber hinaus wollen wir vertrauensvoll und offen zusammenarbeiten. Dazu gehört dann auch, dass wir in den Teams offen über Krisen sprechen, uns auch über damit verbundene Ängste austauschen. Selbstverständlich stehen wir aus HR dabei unterstützend und beratend zur Seite. In Krisenzeiten ist es entscheidend, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Blick zu behalten. Unsere Angebote wie psychologische Unterstützung, flexible Arbeitszeiten und Gesundheitsprogramme können da helfen, Stress zu reduzieren.

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



Jeder kann Opfer werden.

Wir sind an Ihrer Seite.



Opfer-Telefon: 116 006  
[www.weisser-ring.de](http://www.weisser-ring.de)

Von links nach rechts: Ulrike Folkerts, Tom Wlaschiha, Adele Neuhauser, Ingo Lenßen

# Drei Fragen an ...

... **Carolin Schlegtendal**, seit 1. März 2024 Head of Human Relationships beim Studienreisen-Marktführer Studiosus.



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

**Carolin Schlegtendal:** Die Digitalisierung steht – wie bei vielen anderen mittelständischen Unternehmen – weiterhin oben auf der Agenda. Wir führen gerade ein Personalmanagement-Tool ein, um damit unsere Prozesse zu automatisieren und zu standardisieren. Davon verspreche ich mir mehr Zeit für qualitative Personalarbeit.

Wir ersetzen die administrativen, manuellen Tätigkeiten und schaffen dadurch Raum für die Stärkung der Unternehmenskultur sowie die Entwicklung und Bindung der Mitarbeitenden. Meine Abteilung trägt diesen Ansatz schon im Namen: Human Relationship.

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

**Schlegtendal:** Ein verlässliches Personalmanagement-Tool hilft dabei, alle Daten, die wir für unsere Arbeit brauchen, an einem Ort zu haben und diese möglichst gut auswerten zu können. Das wird in Zeiten stark zunehmender Berichtspflichten immer wichtiger. Zudem können wir auf Basis gut analysierter Personalkennzahlen bessere Entscheidungen für unsere beratende und gestaltende Arbeit treffen und die Maßnahmen dann auch evaluieren. Außerdem sind gute Kollaborations-Tools für unser hybrides Arbeiten und ein schnelles, unkompliziertes Kommunizieren essenziell. Wir nutzen hierfür z. B. Confluence und MS Teams.

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Inflation und multiplen Krisen aus?**

**Schlegtendal:** Vor allem ist sie gekennzeichnet durch hohe Flexibilität und Vielseitigkeit. Die Pandemie hat deutlich gemacht, wie sich gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen innerhalb kürzester Zeit stark verändern können, dass sie vielfältige Auswirkungen auf die Arbeit haben – von der Arbeitsplatzgestaltung über die Talentgewinnung und Fluktuationsraten bis hin zur Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Aufgabe der Personalverantwortlichen ist es, Maßnahmen schnell und konsequent zu ergreifen, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei sind Offenheit, Perspektivenvielfalt und Veränderungsbereitschaft gefragt.

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

## BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

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

**BRZ-HR**  
 geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

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

# Drei Fragen an ...

... Saida Karroum, seit 1. Mai 2024 neue Chief Human Resources Officer bei Südvers.



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

**Saida Karroum:** Wir verfolgen eine strategische Neuausrichtung des HR-Bereichs, die weit über administrative Aufgaben hinausgeht. Unser Ziel ist es, HR als integralen Treiber der Unternehmenskultur und des nachhaltigen Wachstums zu etablieren. Mit einer agilen People & Culture-Abteilung schaffen wir den Rahmen für eine moderne, dynamische Personalpolitik. Wir investieren in spezialisierte Rollen wie Learning & Development, Recruiting sowie strategische HR-Business-Partner, die gezielt Mehrwert schaffen.

Ein Wechsel der vorhandenen HR-Software wird uns nicht nur effizienter machen, sondern auch datengestützte Entscheidungen fördern. Dabei verstehen wir Transformation nicht als kurzfristiges Projekt, sondern als kontinuierliche Entwicklung, die auf langfristige Unternehmensziele ausgerichtet ist.

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

**Karroum:** Für eine zukunftsorientierte Personalarbeit sind digitale, integrierte Lösungen essenziell, die alle relevanten HR-Prozesse abdecken und gleichzeitig flexibel bleiben. Besonders wichtig ist dabei der Einsatz moderner KI- und datenbasierter Technologien, die uns ermöglichen, fundierte Entscheidungen zu treffen und strategische Potenziale frühzeitig zu erkennen. Entscheidend ist ein vernetztes, modulares System, das Effizienz und Transparenz schafft, individuelle Mitarbeiterbedürfnisse berücksichtigt und gleichzeitig die Zusammenarbeit sowie das Talentmanagement ganzheitlich unterstützt. So schaffen wir eine dynamische Plattform, die mit unserem Unternehmen mitwächst.

## **HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Inflation und multiplen Krisen aus?**

**Karroum:** In Zeiten multipler Krisen muss HR eine zentrale Rolle einnehmen, um Stabilität und Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Das bedeutet, proaktiv auf Veränderungen zu reagieren, indem wir resiliente Strukturen aufbauen und gleichzeitig Flexibilität bewahren. Mitarbeiter erwarten Sicherheit und Orientierung, aber auch individuelle Unterstützung. Daher setzen wir auf eine Kombination aus agilen Arbeitsmodellen, gezieltem Kompetenzaufbau und einer starken Führungskultur. Wichtig ist zudem eine offene Kommunikation, die Vertrauen schafft und Veränderungen transparent macht. Durch datenbasierte Analysen erkennen wir frühzeitig Risiken und Chancen, um rechtzeitig Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit einzuleiten. HR wird so zum strategischen Partner für nachhaltige Stabilität im Unternehmen.

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

# Drei Fragen an ...

... Olaf P. Beck, seit Mai 2024 Vice President People und Culture bei der Lindner Hotel Group.



**HRP: HRP: Welche Veränderungen streben Sie bei der Lindner Hotel Group an, speziell im HR-Bereich?**

**Olaf P. Beck:** 2025 stehen drei Schwerpunktthemen an: Erstens die Weiterentwicklung unseres Purpose: „Make people feel great“, womit wir sowohl unsere Gäste als auch unsere Mitarbeitenden im Fokus haben. Damit verknüpft ist der zweite Schwerpunkt: die Unternehmenskultur. Führung bedeutet für uns, den Teams einen Rahmen an die Hand zu geben, innerhalb dessen sie sich und ihre Initiativen mit viel Freiraum einbringen können. Der dritte Schwerpunkt aus HR-Sicht ist unsere Kooperation mit Hyatt – auch in Sachen Weiterentwicklung. Unser Partner verfügt über großartige Module für die Aus- und Weiterentwicklung. Dank unserer Zusammenarbeit mit Hyatt bieten wir die Möglichkeit, in aller Welt zu arbeiten – ein Riesenspend für das Recruiting wie auch das Employer Branding!

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

**Beck:** Bei Performance-Management, Recruiting, Zeiterfassung, Lohnbuchhaltung und Social Intranet arbeiten wir mit hochmodernen Lösungen. Aber ganz klar ist: Apps und Tools sind kein Selbstzweck, sondern immer Mittel zum Zweck. Unsere Aufgabe als HR-Team ist es, die Hotels zu unterstützen, damit sie ihren Job bestmöglich machen können. Entsprechende IT-Lösungen müssen einen Mehrwert für die User bieten, ihnen die Arbeit erleichtern, nicht verkomplizieren. Aber: Aus meiner Sicht heißt die wichtigste „App“ Empathie, und die kann keine künstliche Intelligenz (KI) ersetzen!

**HRP: Wie sieht für Sie Personalarbeit in Zeiten von Inflation und multiplen Krisen aus?**

**Beck:** Für mich gilt die Maxime: Der Mensch ist wichtiger als das System. Daraus folgt meines Erachtens, dass die Aufgabe von Führungskräften gerade in Zeiten großer politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Unsicherheit darin besteht, den Mitarbeitenden Raum für den persönlichen und direkten Austausch anzubieten.

Dabei muss nicht einmal der fachliche Austausch im Vordergrund stehen, sondern die individuellen Sorgen und Nöte. Unsere Führungskräfte wissen: Menschen lassen sich nicht mit Excel-Tabellen und KPIs aktivieren, sondern nur durch Zuwendung und Empathie. Und da haben wir gegenüber KI ein echtes Alleinstellungsmerkmal!

**HRP: Herr Beck, vielen Dank für das Gespräch.**



# Jobwechsel als Sicherheitsaspekt

**Fast ein Drittel der Deutschen ist offen für einen Jobwechsel. Einer der Hauptgründe für sie, sich nach einem neuen Arbeitgeber umzusehen, ist der Wunsch nach mehr Jobsicherheit. Das ist eines der Ergebnisse des aktuellen JOBWECHSEL-KOMPASS für das 1. Quartal 2025 den die KÖNIGSTEINER Gruppe quartalsweise mit der Online-Jobbörse stellenanzeigen.de durchführt.**

Für die repräsentative Erhebung werden regelmäßig mehr als 1.000 Beschäftigte zu ihren Wechselabsichten befragt. Demnach sagen mehr als drei Viertel der Befragten (76 %), die aktuell einen Jobwechsel in Erwägung ziehen, dass mehr Jobsicherheit der entscheidende Faktor für ihre berufliche Neuorientierung sei. Mehr als die Hälfte von ihnen (52 %) gibt zudem an, dass sie sich aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage Gedanken um ihren derzeitigen Job machen. 46 Prozent haben heute mehr Sorge um diesen als noch vor zwei Jahren.

## Allgemeine Wechselstimmung leicht rückläufig

Insgesamt sinkt die Wechselabsicht der Deutschen im Vergleich zum ersten Quartal des vergangenen Jahres leicht. Während sie vor Jahresfrist noch bei 34 Prozent lag, ermitteln die Arbeitsmarktforscher aktuell einen Wert von 31 Prozent. Auch die Zuversicht, was die eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt betrifft, fällt um einige Prozentpunkte ab. Während vor einem Jahr noch 63 Prozent der Befragten von guten oder sehr guten Perspektiven auf dem Jobmarkt ausgingen, schätzen das aktuell „nur noch“ 56 Prozent so ein.

„Die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung und die damit verbundene Unsicherheit, steigern das Bedürfnis nach mehr Jobsicherheit bei vielen Menschen. Derzeit ist das der entscheidende Antrieb, sich beruflich zu verändern. Lange waren die Gründe vor allem ein besseres Gehalt und steile

Karrierperspektiven. Nun wird der Sicherheitsaspekt zum bestimmenden Attraktivitätsmerkmal auf dem Arbeitsmarkt. Das ist durchaus ein Paradigmenwechsel“, sagt Nils Wagener, Geschäftsführer der KÖNIGSTEINER GRUPPE zu den Ergebnissen des neuen JOBWECHSEL-KOMPASS. Dazu passt: Mehr als drei Viertel der potenziellen Wechselkandidaten können sich gut vorstellen, als Quereinstieg auch ein ganz anderes Berufsfeld zu wählen als das, in dem sie aktuell tätig sind.

Auch wenn die aktuelle Zuversicht deutscher Beschäftigter auf dem Arbeitsmarkt leicht rückläufig ist, blicken viele von ihnen dennoch optimistisch in die Zukunft. Denn wenn sie ein Jahr vorausschauen, ist immerhin nahezu ein Viertel von ihnen überzeugt, dann bessere Chancen auf dem Jobmarkt zu besitzen als derzeit. Allerdings sind auch 22 Prozent der Befragten skeptisch in der Hinsicht. Am zuversichtlichsten zeigen sich junge Beschäftigte. Von den Befragten zwischen 18 und 29 Jahren schreibt sich fast die Hälfte (48 %) in zwölf Monaten bessere Perspektiven auf dem Jobmarkt zu als heute. Zum Vergleich: Bei den 40- bis 49-Jährigen liegt der entsprechende Anteil bei gerade einmal 18 Prozent.

## Jobwechsel vor allem für Akademiker\*innen nach wie vor attraktiv

Während die Wechselbereitschaft für den gesamten deutschen Arbeitsmarkt bei 31 Prozent liegt, lohnt sich ein differenzierender Blick auf einzelne Personengruppen, die teilweise sehr überdurchschnittlich wechselbereit sind. Am ausgeprägtesten bleibt der Wechselwunsch zum Beispiel in den jüngeren Altersklassen. So sind 44 Prozent der Beschäftigten zwischen 18 und 29 Jahren derzeit offen für einen Jobwechsel. Bei den 30- bis 39-Jährigen liegt der Anteil bei 43 Prozent. Zudem zeigen sich Akademiker\*innen überdurchschnittlich wechselbereit. 39 Prozent von ihnen können sich aktuell vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln, während das für „nur“ 26 Prozent der nichtakademischen Fachkräfte eine denkbare Option wäre.



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



**„Im HR-Bereich werden die Aufgaben immer vielfältiger. Die modularen HR-Lösungen von DATEV bieten uns alle Möglichkeiten.“**

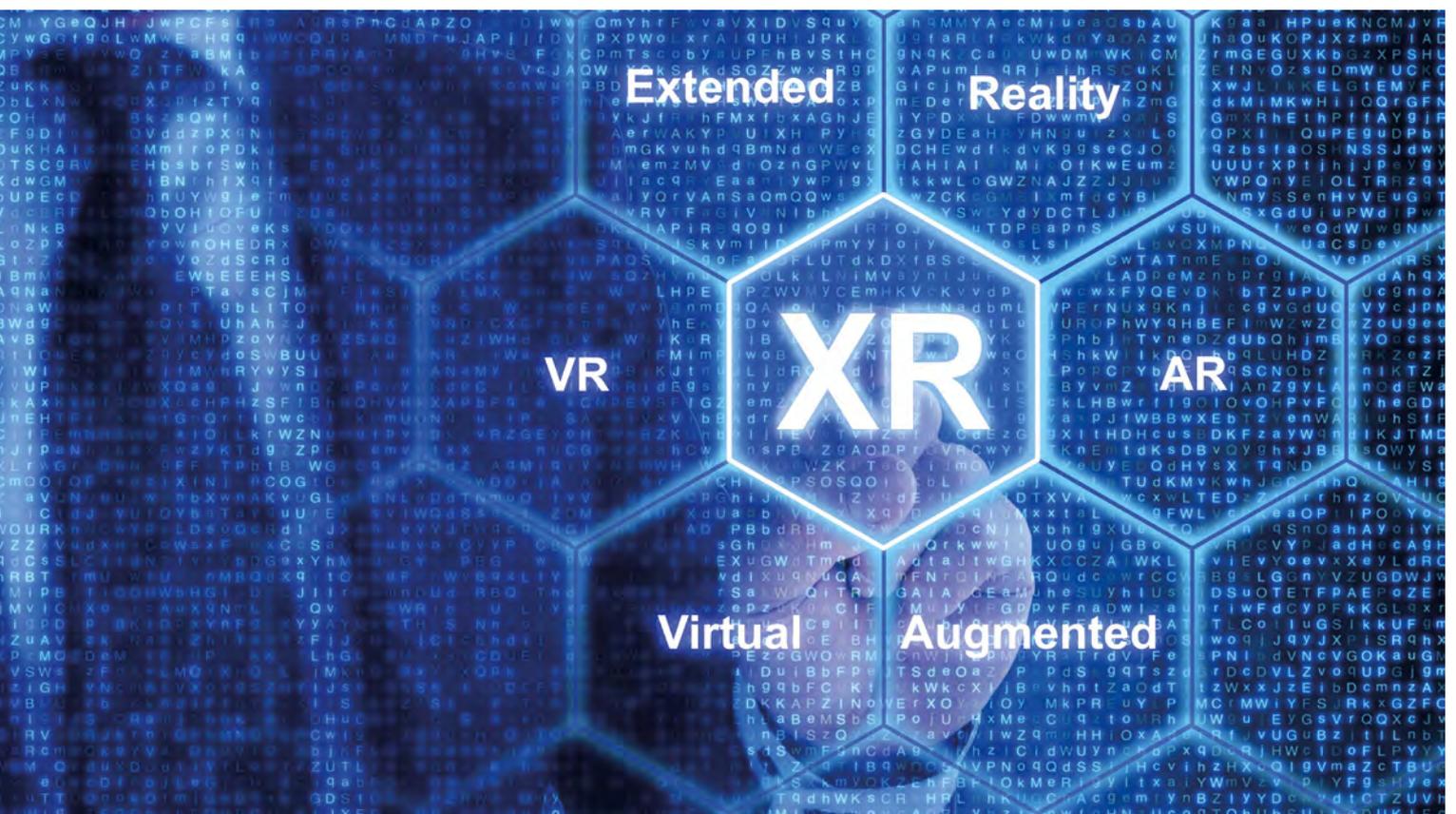
*Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH*

Effiziente HR-Prozesse gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren für die komplexen und sehr individuellen Aufgaben im Personalwesen. Die HR-Lösungen von DATEV und ihren Partnern lassen sich für Ihre Anforderungen modular zusammenstellen und bedarfsgerecht skalieren – von Zeiterfassung und Payroll über Controlling und Reporting bis hin zum Personalmanagement. So gestalten Sie Ihre Personalprozesse professionell: digital, vernetzt und zukunftssicher.



[gemeinsam-besser-machen.de/hr](https://gemeinsam-besser-machen.de/hr)





# KI macht XR persönlich – die Zukunft des Corporate Learning

**Unser Autor, Torsten Fell, HR-Visionär, Founder und Institutsleiter am Institute for Immersive Learning, erläutert in seinem neuesten Beitrag für die HR Performance, weshalb KI und XR zusammengehören und wie gerade diese Kombination zu einem echten Gamechanger für HR in den Bereichen Corporate Learning aber auch Personalentwicklung und Recruiting werden kann.**

Extended Reality (XR) ist kein Zukunftsversprechen mehr – Unternehmen setzen Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR) gezielt für Training, Personalentwicklung und Recruiting ein. Doch erst durch die Kombination mit künstlicher Intelligenz (KI) wird XR zu einem echten Gamechanger.

KI bringt mehr Personalisierung, hochgradige Interaktivität und Automatisierung in XR-Erlebnisse, sodass Lernende und Mitarbeiter nicht nur in immersive Umgebungen eintauchen, sondern auch individuell zugeschnittene Inhalte erhalten. Kommunikation mit der Lernumgebung und Bestandteile darin, z. B. Avatare, ermöglichen weitere Personalisierungen und Individualisierungen.

Doch wie genau verändert KI den Einsatz von XR in HR-Prozessen und Corporate Learning? Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich dabei? Und was müssen Unternehmen tun, um die Technologie ethisch und wirtschaftlich sinnvoll einzusetzen? Ein detaillierter, aber auch kritischer Blick auf eine der spannendsten Entwicklungen der digitalen Transformation.

## Was bedeutet „persönlich“ in diesem Kontext?

XR ist von Natur aus immersiv – es schafft realitätsnahe Umgebungen, die Lernen, Arbeiten und Interaktion intensiv erlebbar machen. Doch klassische XR-Anwendungen sind oft statisch: Inhal-

te werden einmal erstellt und dann allen Nutzern gleich präsentiert. Hier kommt KI ins Spiel.

KI bringt folgende personalisierende Faktoren in XR:

- **Individuelle Lernpfade:** Die KI analysiert das Verhalten des Nutzers und passt Inhalte, Schwierigkeitsgrad und Tempo an.
- **Dynamische Avatare:** Interaktive KI-Avatare können sich anpassen, Emotionen erkennen und auf die Reaktionen der Nutzer eingehen.
- **Intelligente Sprachverarbeitung:** KI kann natürliche Gespräche mit Nutzern führen, Fragen beantworten und durch Lernprozesse navigieren.
- **Adaptive Umgebung:** KI passt nicht nur Inhalte, sondern auch die XR-Umgebung an die Bedürfnisse des Nutzers an – beispielsweise durch dynamisch generierte Szenarien in Soft-Skill-Trainings.

Diese Entwicklungen machen XR nicht nur immersiv, sondern auch interaktiv und kontextbewusst – ein entscheidender Unterschied für HR und Corporate Learning.

Darüber hinaus, ermöglicht XR simulationsbasierte Schulungen für technische Berufe, Sicherheitstrainings oder komplexe Arbeitsabläufe. Fehler können risikofrei in VR-Szenarien gemacht werden – ohne Auswirkungen auf den realen Betrieb.

## Personalisierung im Corporate Learning: Wie KI die Lernwelt verändert

### Von starren Kursen zu flexiblen, personalisierten Erlebnissen

Bisherige digitale Lernangebote – ob E-Learnings oder Web-Based-Trainings – sind oft standardisiert. Alle Nutzer erhalten dieselben Inhalte in derselben Reihenfolge. Das führt häufig dazu, dass Lernende unterfordert oder überfordert sind und das Training nicht den maximalen Nutzen bringt.

KI-gesteuerte XR-Lernplattformen können:

- Lernverhalten in Echtzeit analysieren und darauf basierend Inhalte anpassen.
- Fehlermuster erkennen und gezielt Übungen vorschlagen.
- Emotionen und Reaktionen der Lernenden interpretieren, um Stresslevel oder Motivation zu berücksichtigen.

### Beispiel: Soft-Skill-Training mit KI in XR

Soft Skills sind heute entscheidender denn je – sei es in der Führung, der Kundenkommunikation oder der Teamarbeit. Doch während Hard Skills oft messbar sind, sind Soft Skills schwerer zu trainieren und zu bewerten.

Hier setzt die Kombination aus Extended Reality (XR) und künstlicher Intelligenz (KI) an: Sie schafft realistische, interaktive und individuell anpassbare Trainingsumgebungen, die Mitarbeitenden helfen, Soft Skills in einer praxisnahen Umgebung zu üben – mit sofortigem, intelligentem Feedback.

### Warum sind Soft Skills schwer zu trainieren?

Traditionelles Soft-Skill-Training – etwa in Form von Seminaren oder Rollenspielen – stößt oft an Grenzen:

- **Hoher Aufwand:** Präsenztrainings sind zeit- und kostenintensiv.
- **Fehlende Individualisierung:** Ein standardisiertes Seminar kann nicht auf jeden Teilnehmer eingehen.
- **Geringe Realitätsnähe:** Rollenspiele mit Kollegen sind oft unnatürlich und erzeugen keine echte emotionale Reaktion.
- **Keine objektive Messbarkeit:** Trainerbewertungen sind subjektiv, Fortschritte oft schwer zu quantifizieren.

Hier könnten XR und KI Abhilfe schaffen. Sie bieten ein immersives, realitätsnahes Umfeld, das individuell anpassbar und skalierbar ist.

### Wie funktioniert Soft-Skill-Training mit XR und KI?

In immersiven Lernumgebungen mit realistischen Szenarien ermöglicht die Kombination aus XR und KI neue Lernszenarien. Mitarbeitende setzen eine VR-Brille auf oder nutzen eine AR-Anwendung auf ihrem Gerät – und befinden sich plötzlich in einer realistischen, interaktiven Situation. Der große Vorteil? Die KI passt das Szenario individuell an und macht das Training dynamisch und realitätsnah. Selbst 3D-Umgebungen am Monitor bringen bereits nachhaltige Effekte.

### KI-gesteuerte Avatare als Gesprächspartner

In der virtuellen Umgebung interagieren Nutzer:innen mit KI-gesteuerten Avataren, die auf Sprache, Mimik und Körpersprache reagieren:

- Avatare können Emotionen simulieren (z. B. genervt, frustriert, unsicher).
- Sie reagieren auf Tonfall und Wortwahl des Nutzers.

- Die KI passt die Gesprächsdynamik an – ein schlechtes Argument führt zu Gegenwehr, ein überzeugender Punkt zur Kooperation.

Dadurch erleben die Teilnehmenden echte Herausforderungen – mit emotionaler Wirkung und ohne Risiko.

#### **Führungskräfteentwicklung – Individuelle Förderung & Leadership-Training**

Soft-Skill-Training mit XR und KI eignet sich besonders für Führungskräfteentwicklung, individuelle Förderung und Leadership-Training. Traditionelle Entwicklungsprogramme setzen oft auf starre Karrierepfade. KI und XR ermöglichen dynamische, personalisierte Entwicklungspläne. KI analysiert Verhalten und Leistung in realistischen XR-Szenarien und identifiziert individuelle Stärken und Entwicklungspotenziale.

In einer Kombination von XR und KI, können Führungskräfte schwierige Gespräche führen, Konflikte lösen und Mitarbeiter motivieren lernen. Eine Führungskraft trainiert virtuell, wie sie ein Kündigungsgespräch empathisch und professionell führt und bekommt durch einen KI-Coach direkt individuelles Feedback und kann dies in das echte Gespräch einfließen lassen oder in einem Reflexionsprozess mit einem Coach bearbeiten.

#### **Vertrieb und Kundenservice – realistischer, effektiver, nachhaltiger**

XR-gestütztes Sales Training mit KI ermöglicht interaktive Verkaufsgespräche in realistischen Szenarien. KI-Avatare simulieren verschiedene Kundentypen – vom skeptischen Entscheider bis zum begeistertsten Käufer. Echtzeit-Feedback zu Wortwahl, Tonfall und Argumentation verbessert die Verkaufstechniken messbar.

In Zukunft wird Sales Training durch KI und XR noch immersiver und individueller. KI-gestützte Simulationen werden dynamische Kundengespräche in Echtzeit anpassen, um auf spontane Einwände oder Emotionen zu reagieren. Personalisierte Verkaufskoaches in XR analysieren Körpersprache, Tonfall und Argumentation, um gezieltes Feedback zu geben. So entstehen maßgeschneiderte Trainings, die Verkaufserfolge messbar steigern.

#### **Effizienzsteigerung und bessere Lernwirkung**

- Mitarbeiter können individuell gefördert werden.
- Lernzeit wird reduziert, und Erfolg wird gesteigert.
- Führungskräfte können gezielt trainiert werden – ohne reale Risiken.

Studien zeigen, dass immersives Lernen mit KI-Unterstützung die Merkfähigkeit um bis zu 75 Prozent steigern kann – deutlich mehr als klassische E-Learning-Formate.

### **Personalentwicklung mit KI und XR: Recruiting und Onboarding neu gedacht**

Nicht nur das Lernen wird durch die Kombination von KI und XR personalisiert – auch zentrale HR-Prozesse profitieren von dieser Technologie. Besonders im Recruiting ermöglicht XR eine völlig neue Art der Bewerberbewertung. Anstatt sich ausschließlich auf Lebensläufe zu verlassen, können Kandidaten ihre Fähigkeiten direkt in virtuellen Job-Simulationen unter Beweis stellen.

KI-gestützte Interviews mit Avataren bieten dabei eine unabhängige, standardisierte Bewertung, die frei von subjektiven Einflüssen ist. Zudem analysiert maschinelles Lernen die individuellen Kompetenzen der Bewerber und unterstützt eine objektivere, kompetenzbasierte Auswahl, die Bias in Entscheidungsprozessen reduziert.

Auch das Onboarding wird durch XR und KI interaktiver und effizienter. Neue Mitarbeitende können in personalisierte XR-Onboarding-Welten eintauchen, in denen sie individuell durch Unternehmensprozesse und -kultur geführt werden. Virtuelle Mentor-Avatare begleiten sie dabei – siehe „Ask your Buddy“ am Ende des Artikels –, beantworten Fragen und geben interaktives Feedback.

KI erkennt den Fortschritt und passt die Inhalte an, sodass jeder Mitarbeitende genau die Informationen erhält, die er für seine spezifische Rolle benötigt. Durch individuell zugeschnittene Aufgaben wird das Onboarding nicht nur effizienter, sondern auch nachhaltiger gestaltet.

Das Ergebnis: eine beschleunigte Einarbeitung, geringere Kosten und eine höhere Mitarbeiterbindung – ein entscheidender Vorteil in Zeiten des Fachkräftemangels und zunehmender Remote-Arbeit.

### **Herausforderungen und kritische Fragen: Worauf Unternehmen achten müssen**

Trotz der enormen Potenziale von KI und XR im HR- und L&D-Bereich gibt es auch Herausforderungen, die sorgfältig bedacht werden müssen. Besonders drei Aspekte sind entscheidend: Datenschutz, Akzeptanz und ethische Fragestellungen im Umgang mit KI-Avataren.

### Datenschutz

Ein zentrales Thema ist der Datenschutz und die Sicherheit sensibler Informationen. XR-Technologien erfassen eine Vielzahl personenbezogener Daten, darunter Augenbewegungen, Körpersprache, Emotionen sowie das individuelle Lern- und Interaktionsverhalten.

Diese Daten können wertvolle Erkenntnisse für die Personalisierung von Lernprozessen und HR-Prozessen liefern, doch sie erfordern gleichzeitig strenge Datenschutzrichtlinien. Unternehmen müssen sicherstellen, dass alle erfassten Daten transparent verarbeitet, anonymisiert oder mit klaren Opt-in-Mechanismen geschützt werden.

### Akzeptanz

Ein weiteres kritisches Thema ist die Akzeptanz neuer Technologien. Viele Mitarbeitende stellen sich Fragen wie: „Werde ich von der KI bewertet und überwacht?“, oder „Was passiert mit meinen Daten?“. Die Angst vor Kontrollmechanismen oder automatisierten Bewertungen kann zu Skepsis und Widerstand führen.

Daher ist eine klare Kommunikation entscheidend: Unternehmen sollten von Beginn an offenlegen, wie die Technologie funktioniert, welche

Daten genutzt werden und wie sie den individuellen Lern- oder Arbeitsprozess unterstützen, statt zu kontrollieren.

### Ethische Fragestellungen

Schließlich stellt sich die Frage, wie KI-Avatare in der Interaktion gestaltet werden sollten. Einerseits können realistische Avatare in XR-Umgebungen das Eintauchen und Lernen erleichtern, andererseits besteht die Gefahr, dass zu lebensechte Darstellungen Verwirrung oder Täuschungseffekte auslösen.

Zudem gilt es, Bias in KI-generierten Dialogen zu vermeiden. Wer definiert, welche Antworten „richtig“ oder „neutral“ sind? Und wer trägt letztendlich die Verantwortung für Entscheidungen, die auf Basis KI-gestützter Empfehlungen getroffen werden?

Diese Herausforderungen machen deutlich, dass der Einsatz von KI und XR nicht nur eine technologische, sondern auch eine strategische und ethische Fragestellung ist. Unternehmen, die auf Transparenz, Datenschutz und eine sinnvolle Einbindung der Mitarbeitenden setzen, werden jedoch die größten Vorteile aus diesen innovativen Technologien ziehen.





### Die Zukunft der Soft-Skill-Trainings ist immersiv und intelligent

KI und XR revolutionieren das Soft-Skill-Training in Unternehmen. Sie ermöglichen individuelle, praxisnahe und skalierbare Lernformate, die herkömmliche Schulungsmethoden weit übertreffen. Die Kombination aus interaktiven Szenarien, KI-gesteuerten Avataren und Echtzeit-Feedback macht das Lernen effektiver – und bereitet Mitarbeitende besser auf reale Herausforderungen vor.

Unternehmen, die jetzt in immersive Soft-Skill-Trainings investieren, profitieren langfristig von:

- besseren Führungskräften und Teams,
- effizienteren Kundeninteraktionen,
- nachhaltig entwickelten Soft Skills.

Die Zukunft gehört denjenigen, die bereit sind, neue Wege zu gehen. Sind Sie bereit, Soft Skills auf ein neues Level zu heben? Dann kombinieren Sie XR und KI-Technologien.

### Ein Blick in die Zukunft

#### Hybride Teams mit KI-Avataren: digitale Co-Worker für Führung und Zusammenarbeit

KI-Avatare übernehmen in hybriden Teams die Rolle spezifischer Zielgruppenvertreter, etwa von Führungskräften, Mitarbeitenden oder Kunden. Sie agieren als digitale Persona, mit denen Teams geplante Maßnahmen reflektieren, Entscheidungen testen und Strategien simulieren können.

So entstehen realitätsnahe Diskussionen zu Change-Prozessen, Schulungskonzepten oder neuen Geschäftsmodellen. Durch datenbasiertes Feedback identifizieren Teams frühzeitig Herausforderungen und erhalten objektive Perspektiven, die fundierte Entscheidungen unterstützen.

### Ask Your Buddy: KI als Lern- und Reflexionspartner im Arbeits- und Lernprozess

Mit dem eigens entwickelten Ansatz „Ask Your Buddy“ wird KI und XR zum persönlichen Lernbegleiter, der Mitarbeitende und Führungskräfte im Arbeits- und Lernprozess unterstützt, Reflexion fördert und individuelles Feedback gibt.

Der KI-Buddy hilft, Entscheidungen zu hinterfragen, bietet praxisnahe Lernimpulse und stellt gezielte Fragen, um Erfahrungen zu reflektieren. So wird Lernen situativ, personalisiert und direkt in den Arbeitsalltag integriert. Erfahren Sie mehr auf der diesjährigen LEARNTEC.

### Erleben Sie die Zukunft von KI und XR live auf der LEARNTEC!

Besuchen Sie uns in der AR-/VR-Area und entdecken Sie praxisnahe KI-gestützte XR-Szenarien – von hybriden Teams mit KI-Avataren bis zu interaktiven Soft-Skill-Trainings. Tauchen Sie ein und testen Sie selbst! Die zukunftsweisende Kombination können Sie bereits unter <https://www.spatialcomputing.consulting> erleben.

Tickets: Schreiben Sie mir bitte unter der E-Mail-Adresse: [torsten.fell@immersivelearning.institute](mailto:torsten.fell@immersivelearning.institute).

**TORSTEN FELL,**  
Institutsleiter und  
Founder – Institute for  
Immersive Learning,  
<https://www.immersivelearning.institute/>



# Weiterbildung im KI-Zeitalter

## Wie künstliche Intelligenz (KI) das Lernen revolutioniert



Foto: © Jud Mackrill auf Unsplash

Digitale Technologien prägen zunehmend unseren Arbeitsalltag – und mit ihnen wächst der Bedarf an gezielten Weiterbildungsangeboten. Die aktuelle Studie „Weiterbildung 2024 – Alles nur KI?“ der Bitkom Akademie und HRpepper zeigt eindrucksvoll, welchen Wandel das Lernen durchläuft. Der Trend ist eindeutig: KI-gestützte Lernformate gewinnen an Bedeutung, und personalisierte Weiterbildung wird zum Schlüssel für die berufliche Entwicklung.

### KI als Weiterbildungspartner: Vertrauen in intelligente Empfehlungen wächst

Laut der Studie halten 74 Prozent der Berufstätigen Weiterbildungen zu digitalen Technologien für essenziell in ihrer Karriereplanung – ein Anstieg um elf Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Doch nicht nur das Interesse wächst, sondern auch das Vertrauen in künstliche Intelligenz: Bereits jede fünfte Person würde bei der Auswahl der passenden Weiterbildung eher auf die Empfehlung einer KI vertrauen als auf die Einschätzung der eigenen Führungskraft.

Das Potenzial ist enorm: KI kann individuelle Lernmuster analysieren, Wissenslücken identifizieren und maßgeschneiderte Trainingsvorschläge unterbreiten. Rund zwei Drittel der Befragten stehen solchen KI-gestützten Trainingsformaten offen gegenüber – ein deutliches Signal an Unternehmen, sich intensiver mit diesem Thema zu befassen.

### Unternehmen in der Verantwortung: Weiterbildung strategisch fördern

Die Studie zeigt, dass viele Arbeitgeber noch nicht alle Potenziale ausschöpfen: Während 62 Prozent der Beschäftigten gut über Weiterbildungsangebote informiert sind, gibt ein Drittel an, keine ausreichende Kenntnis über bestehende Optionen zu

haben. Gleichzeitig wünschen sich 87 Prozent der Befragten, dass Weiterbildung ausreichend in den Arbeitsalltag integriert wird, und 88 Prozent bevorzugen den Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen beim Lernen.

Unternehmen sind gefordert, nicht nur Weiterbildungsangebote bereitzustellen, sondern diese auch nachhaltig in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Besonders gefragt sind maßgeschneiderte Lernformate, denn 59 Prozent der Berufstätigen bevorzugen Weiterbildungen, die exakt auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind. Der Blick in die Zukunft zeigt: 66 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass KI-basierte Trainings in fünf Jahren zum Standard gehören werden.

### Der Bitkom Learning Campus: KI-gestützte Weiterbildung für die Praxis

Der Wandel ist bereits in vollem Gange – und der Bitkom Learning Campus bietet praxisnahe Lösungen für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Mit kuratierten Inhalten zertifizierter Partner, einer persönlichen Betreuung durch den Kundenservice und einem flexiblen Zugang zu hochwertigen Lernformaten schafft die Plattform ein innovatives Lernerlebnis mit neuen Perspektiven für die Personalentwicklung.

Im Online-Campus steht Ihnen ein breites Spektrum an Lerninhalten und -formaten zur Verfügung – passgenau auf Ihre individuellen Bedürfnisse und Ziele zugeschnitten. Dank künstlicher Intelligenz erhalten Sie maßgeschneiderte Inhalte, die für Ihre berufliche Entwicklung wirklich relevant sind. So stehen Sie konsequent im Mittelpunkt dieses innovativen Qualifizierungsangebots.



Bei Fragen wenden Sie sich gern an  
Marco Wurzbacher:  
[m.wurzbacher@bitkom-service.de](mailto:m.wurzbacher@bitkom-service.de)



**bitkom**  
learning  
campus

# Künstliche Intelligenz – ein Gamechanger in der Weiterbildung?

**Was kommt da noch auf uns zu? Das fragen sich zurzeit viele im HR- und Weiterbildungsbereich tätige Personen angesichts der vielen KI-Tools, die aktuell gefühlt täglich auf den Markt geworfen werden. Klar ist nur: Der Weiterbildungsmarkt wird sich nachhaltig verändern.**

Die Weiterbildungsbranche steht an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der die künstliche Intelligenz (KI) das individuelle Lernen neu definieren und gestalten wird. Obwohl eine genaue KI-Definition noch fehlt, erleben wir bereits, wie generative KI-Systeme eine beeindruckende Interaktion mit dem Menschen ermöglichen, indem sie auf Anfragen reagieren und komplexe Aufgaben mit einer Präzision und Geschwindigkeit ausführen, die bisher unvorstellbar waren.

Die aktuellen Fortschritte in der KI-Technologie reichen von der Sprachgenerierung, bei der KI-Systeme unsere Aussprache erlernen und Texte in jeder denkbaren Sprache erstellen, bis hin zu Video-Tools, die realistische Avatare generieren. Ein Paradebeispiel hierfür ist ChatGPT, ein System, das nicht nur komplexe Textgenerierungsaufgaben bewältigt, sondern auch die Fähigkeit besitzt, die Umgebung des Nutzers zu erkennen und sprachlich mit ihm zu interagieren. Doch beim Erkunden der vielen KI-Anwendungsmöglichkeiten sollte man nie vergessen: Diese Technologie birgt auch das Risiko einer Totalüberwachung in sich.

## Digitale Lernassistenten – die Zukunft der Weiterbildung?

In diesem Spannungsfeld steht die Weiterbildungsbranche vor der Herausforderung und Chance, die KI als ein Werkzeug zur Förderung eines individuellen Lernens zu nutzen. Eine der für die Bildungsbranche interessantesten Neuerungen ist das Entstehen digitaler Lernassistenten, die den Lernenden rund um die Uhr zur Verfügung stehen und sie beim Lernen unterstützen. Solche Assistenten existieren bereits – zum Beispiel gemeinsam entwickelt von den Organisationen Khan Academy, Microsoft und OpenAI. Ihr Einsatz wird das Lernen revolutionieren, unter anderem, weil sie den Lernenden ermöglichen, zeit- und ortsunabhängig mit einem persönlichen digitalen

Tutor zu interagieren, der sie durch den Lernprozess führt.

Ein mögliches Weiterbildungsszenario ist: Die Mitarbeitenden der Unternehmen organisieren künftig ihr Lernen mithilfe digitaler Lernassistenten weitgehend selbst – bequem und bedarfsorientiert. Ergänzend dazu finden Austauschrunden der Lernenden statt, die auf den sozialen Aspekt des Lernens und ihre Entwicklung abzielen. Diese werden von Trainern moderiert. Damit wäre das klassische Berufsbild des Trainers als Wissensvermittler passe. An seine Stelle würde das eines Lernbegleiters treten, der Coaching-Skills braucht.

## Neuausrichtung der Bildung – vom Fachwissen zur KI-Kompetenz

Derzeit gibt es noch keine aussagekräftigen Studien über den praktischen Einsatz von KI im Weiterbildungsbereich. Klar ist jedoch, in der Ära der künstlichen Intelligenz wird es immer wichtiger, den Fokus der (Weiter-)Bildung von der reinen Wissensvermittlung hin zur Schulung im Umgang mit der KI zu verlagern, denn: Die traditionellen Lehrmethoden, die primär auf eine Weitergabe von Fachwissen abzielen, bereiten die Lernenden nicht mehr adäquat auf die Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt vor.

KI-Systeme können heute bereits eine Fülle von Informationen verarbeiten und komplexe Aufgaben lösen, die zuvor menschlichen Experten vorbehalten waren. Im Sinne der Kompetenzorientierung müssen Weiterbildner sich deshalb fragen, welche Kompetenzen sie und ihre Kollegen in Zukunft brauchen, denn: Ihre Funktion ist es, Menschen für die künftige Arbeitswelt zu qualifizieren, und in dieser werden KI-Systeme nahezu omnipräsent sein. Also brauchen die Mitarbeitenden teils andere Kompetenzen.

Optimistisch oder euphemistisch betrachtet, könnten sich die Menschen bzw. Mitarbeitenden künftig beim Weiterbilden weitgehend darauf konzentrieren:

- ihr kritisches Denken und ihre Problemlöse-Kompetenz zu entwickeln sowie
- die KI-Tools effektiv zu nutzen, die sie nicht nur beim Lernen, sondern auch bei ihrer Arbeit unterstützen.

Und bei ihrer Alltagsarbeit könnten sie sich weitgehend auf deren komplexere und kreativere Aspekte konzentrieren, da ihnen KI-Systeme viele (Teil-)Aufgaben abnehmen werden. Studien zeigen jedoch: Die KI schneidet in Sachen Kreativität – zumindest bei den klassischen Kreativitätstests – oft ebenso gut, zuweilen sogar besser als der Mensch ab. Das zeigt, die Frage, wie sich künftig die Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI gestaltet, ist noch weitgehend ungeklärt.

### Viele nicht nur didaktische Fragen sind noch ungeklärt

Die KI-Verwendung im Bildungsbereich wirft viele didaktische Fragen auf. So zum Beispiel, wie künftig Prüfungen und Tests durchgeführt werden. Nötig ist ein Ansatz, der die KI in den Prüfungsprozess integriert, zum Beispiel, indem man bei schriftlichen Arbeiten die Nutzung von ChatGPT zulässt. Entsprechende Änderungen der Prüfungsordnungen finden derzeit an vielen Hochschulen statt. Das heißt, die Studierenden bzw. Lernenden sollen künftig zum Beispiel genau darlegen, wie sie die KI beim Erstellen ihrer prüfungsrelevanten Arbeiten genutzt haben, indem sie ihre Vorgehensweise und die verwendeten Befehle (die sogenannten „Prompts“) dokumentieren. Diese Dokumentation fließt dann in die Bewertung ein.

In der kommenden Zeit gilt es für die Profis im Weiterbildungsbereich passende Use Cases für den KI-Einsatz zu identifizieren, denn aktuell werden zwar viele neue Tools vorgestellt, es fehlen aber in der Regel noch Fallbeispiele, wie diese effektiv in der Weiterbildung genutzt werden können. Der Grund: Die im Bildungsbereich tätigen Personen werden aktuell sozusagen von der Tool-Entwicklung überrollt. Sie kommen kaum nach, die Tools auszuprobieren und zu reflektieren, wie sie diese für ihre Ziele und die der Teilnehmenden nutzen könnten.

Neben den didaktischen gilt es viele rechtliche Fragen zu klären. So zum Beispiel die Frage nach dem Urheberrecht KI-generierter Texte. Auch im

Bereich der sogenannten Corporate Digital Responsibility (CDR) sind noch viele Fragen offen, der sich auf die Verpflichtung der Unternehmen bezieht, beim Einsatz digitaler Technologien verantwortungsvoll zu handeln und sicherzustellen, dass deren Nutzung weder der Gesellschaft noch Umwelt schaden.

### KI-Einsatz im Coaching-Bereich

Im Coaching-Bereich werden künftig vermutlich verstärkt Chatbots mit künstlicher Intelligenz zum Einsatz kommen. Diese Programme sind heute schon zu einer menschenähnlichen Kommunikation fähig. KI-Coaching-Bots können zum Beispiel im Vorfeld der Coachings eingesetzt werden, um die Anliegen der Klienten zu präzisieren. Sie können – mit coachingbezogenen Informationen und Fallbeispielen gefüttert – zudem

### Sieben Handlungsempfehlungen für Weiterbildner und Personalentwickler:

1. **Entwicklung von KI-Kompetenzen:** Trainer und Personalentwickler sollten dringend den Umgang mit KI-Technologien lernen, um sicherzustellen, dass ihre Angebote weiterhin relevant und effektiv bleiben.
2. **Integration von KI in den Lernprozess:** Nutzen Sie KI-Tools zum Entwickeln personalisierter Lernpfade und zum Unterstützen der Lernenden, um ein effizienteres und individuelleres Lernumfeld zu schaffen. Überdenken Sie die traditionellen Designs und Methoden und integrieren Sie KI-Tools in den Lernprozess.
3. **Rechtliche und ethische Überlegungen im Auge behalten:** Bleiben Sie up-to-date, was die Entwicklung von Richtlinien und ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Verwendung von KI im Bildungsbereich betrifft. Regen Sie Diskussionen für den Umgang damit im Unternehmen an. Betonen Sie die Bedeutung des Datenschutzes und der Sicherheit bei der Nutzung von KI-Tools und schulen Sie die Lernenden in den besten Praktiken zum Schutz sensibler Informationen.
4. **Kritische Auseinandersetzung mit KI fördern:** Fördern Sie eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der KI, um ein tieferes Verständnis und eine reflektierte Nutzung dieser Technologien zu fördern.
5. **Aktive Auseinandersetzung mit den neuesten Entwicklungen:** Ermutigen Sie Unternehmen, Mitarbeitende und Bildungseinrichtungen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um mit den neuesten Entwicklungen in der KI-Technologie zu experimentieren und sich kontinuierlich weiterzubilden, damit Sie auf dem Laufenden bleiben.
6. **Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern:** Setzen Sie auf Zusammenarbeit zwischen Fachleuten aus verschiedenen Bereichen (wie Informatik, Pädagogik, Psychologie usw.) um multidimensionale und effektive Lernprogramme zu entwickeln, die die Vorteile der KI optimal nutzen.
7. **Globale Perspektiven einbeziehen:** Berücksichtigen Sie globale Perspektiven und Entwicklungen im Bereich der KI, um ein umfassendes Bild der aktuellen Trends und Möglichkeiten zu erhalten.

als ständig verfügbare Ansprechpartner der Coachees fungieren, um bereits Erarbeitetes zu rekapitulieren und neue Einsichten zu integrieren. Für Personen, die einem Coaching skeptisch gegenüberstehen, können sie auch der erste, unvoreingenommene Kontakt sein, der ihnen die Grundlagen des Coachings erläutert.

Derzeit fehlen den Bots noch die menschliche Empathie und die Fähigkeit, Gefühle zu verstehen. Deshalb haben sie aktuell noch primär eine den Coach bzw. Coaching-Prozess unterstützende Funktion. Keinesfalls sollten die Profis im HR-Bereich jedoch die Lernfähigkeit der KI-Systeme unterschätzen. Erste diesbezügliche Studien zeigen: KI-Systeme können heute bereits die non-verbale Kommunikation von Menschen lesen. Beim Einschätzen ihrer Körpersprache ist die KI meist ebenso gut wie Coaches oder Therapeuten; beim Wahrnehmen solcher Micro-Expressionen wie flüchtiger Gesichtsausdrücke, die zum Beispiel solche Emotionen wie Ekel, Angst, Trauer, Freude und Überraschung zeigen, oft sogar präziser. Von gesicherten Befunden kann man in diesem Kontext aber noch nicht sprechen.

### KI-Einsatz im HR-Bereich

Im HR-Bereich finden zunehmend auch KI-basierte Spracherkennungssysteme Anwendung, die aus der Sprache von Menschen Rückschlüsse auf deren Persönlichkeitsmerkmale ziehen. Firmen wie Precire entwickeln Softwareprogramme, die sprachliche Muster analysieren, um etwa in Bewerbungsverfahren Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Diese Analysen basieren auf einem Da-

tensatz psychologischer Tests und zugehöriger Sprachproben, wobei spezifische Wortverwendungen und -kombinationen bestimmten Persönlichkeitstypen zugeordnet werden. Diese Nutzung wird auch kritisch gesehen. Bemängelt wird, dass:

- aus psychologischer Sicht die Verbindung zwischen Sprachgebrauch und Persönlichkeitseigenschaften schwach ist und
- die Programme wichtige phonetische Aspekte wie Tonhöhe und Klangfarbe nicht berücksichtigen.

Unter anderem deshalb kommen diese Tools im Coaching-Bereich noch kaum zum Einsatz. Deswegen ungeachtet nutzen sie immer mehr Unternehmen in ihren Personalauswahlverfahren, denn eine entsprechende Vorauswahl der Bewerber spart Zeit und somit Geld. Vereinzelt werden hierfür auch bereits Systeme eingesetzt, die außer der Stimme und Sprache der Bewerber per Video auch deren Haltung, Gestik und Mimik analysieren.

Aktuell wird eine Flut von KI-Systemen und -Tools auf den Markt gebracht. Ein Ende der Neuerungen ist nicht in Sicht. Die KI-Entwicklung schreitet so schnell voran, dass es für Weiterbildner nahezu unmöglich ist, mit ihr Schritt zu halten. Deshalb sollten Unternehmen zum Beispiel ihren HR-Bereichen die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen, um mit der KI zu experimentieren und sich mit den neuesten Entwicklungen auseinanderzusetzen.

### Wird die KI die Aus- und Weiterbildner ersetzen?

Erste Studien zeigen, die Kooperation Mensch-KI führt im Betriebsalltag oft zu besseren Arbeitsergebnissen. Sie kann zudem eine Arbeitserleichterung für die Mitarbeitenden sein, sie kann aber auch die menschliche Arbeitskraft überflüssig machen. Deshalb ist das Thema Vertrauen beim künftigen KI-Einsatz in Unternehmen nicht nur im betrieblichen Weiterbildungsbereich von entscheidender Bedeutung: Erleben die Mitarbeitenden die Tools als Unterstützung oder als Kontroll-Instanz oder gar existenzielle Bedrohung? Deshalb hängt es stark vom Vorgehen der Unternehmen beim Einführen der KI-Systeme ab, inwieweit diese bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stoßen.

In vielen Bereichen der Unternehmen nehmen heute bereits KI-Systeme zuvor menschliche Tätigkeiten wahr. Im Bereich Aus- und Weiterbildung ist es zurzeit jedoch noch unklar, inwieweit



### Wobei die KI derzeit TrainerInnen unterstützen kann:

- Texte für Handouts verfassen und diese erstellen.
- Quiz oder Multiple-Choice-Fragen erstellen.
- Fallbeispiele (z. B. für Prüfungen) erstellen.
- Fotoprotokolle erstellen.
- Aus handgeschriebenen Flipcharts Zusammenfassungen erstellen und diese z. B. in ein Word-Format umwandeln.
- Lernvideos erstellen.
- Kurze Videos und Texte für Social Media Posts erstellen.
- Bilder für Skripts, Folien, Posts generieren.
- PowerPoint-Folien erstellen.
- Chatbots entwickeln zur Unterstützung der Teilnehmenden beim Transfer.
- Reflexionsaufgaben erstellen.
- Hilfe beim Vorbereiten von Seminaren und Erstellen von Seminar designs (sozusagen als Sparringpartner).
- Zusammenfassungen von Videos oder Blog-Artikel erstellen.

Generell gilt jedoch: Die Transformation der Bildungslandschaft wird so umfassend sein, dass sich die in ihr tätigen Personen mit ihr intensiv befassen müssen, um auch mittel- und langfristig attraktive Arbeitskräfte bzw. Dienstleister zu bleiben.

### Beim KI-Einsatz ist Europa nicht der Trendsetter

Dabei gilt es, auch über den sprichwörtlichen Tellerrand hinauszuschauen, denn Europa ist im Bereich der KI-Nutzung beispielsweise weit hinter den USA zurück. So kann dort zum Beispiel jeder den Lernassistenten der Khan Academy bereits für ein paar Dollar pro Monat nutzen, in Europa hingegen aufgrund von Datenschutzbestimmungen und anderen regulatorischen Hürden nicht. Generell gilt: Während Europa, wenn es um Nutzung der KI geht, meist eher auf die Risiken blickt, versuchen die USA deren Potenzial voll auszuschöpfen. Deshalb lohnt sich für Weiterbildner oft ein Blick über den „großen Teich“, um ein Ge-spür dafür zu entwickeln:

- Welche Veränderungen kommen noch auf uns zu?
- Was sollten wir tun, damit unsere Arbeit aus Unternehmenssicht auch künftig relevant und effektiv ist?

die KI-Technik Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation der in ihm tätigen Personen haben wird. Klar ist aber bereits, ihre Rolle wird sich wandeln, unter anderem, weil künftig:

- KI-Tools gewisse (Teil-)Aufgaben von ihnen wie das Erstellen und Analysieren von Trainingsunterlagen und Begleiten der Lernenden im Lernprozess partiell übernehmen werden und
- sich mithilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, ganz neue Lernarchitekturen schmieden lassen.

#### SABINE PROHASKA

ist Inhaberin des  
Beratungsunternehmens  
seminar consult  
prohaska, Wien,  
[www.seminarconsult.at](http://www.seminarconsult.at).



Tausendschöne Momente.  
Endlich sind sie da.

Spenden und  
Infos unter  
[www.rotenasen.de](http://www.rotenasen.de)



# Künstliche Intelligenz in der Aus- und Weiterbildung

**Fachmesse und Kongress LEARNTEC: 6. bis 8. Mai 2025, Messe Karlsruhe**

„Alles nur KI?“, so lautet der Titel der Aus- und Weiterbildungsstudie 2024 der BITKOM Akademie. Tatsächlich gilt das Jahr 2024 gemeinhin als Jahr der generativen künstlichen Intelligenz (KI). Und doch gibt weniger als die Hälfte der Befragten zu Protokoll, dass sie überzeugt sind, dass KI im Alltag schnell an Bedeutung gewinnen wird. Dabei eröffnet KI in der Bildung einen nie da gewesenen Markt der Möglichkeiten. Die LEARNTEC, die bedeutendste Fachmesse mit Kongress für digitale Bildung in Schule, Hochschule und Beruf mit rund 400 Ausstellenden und einem umfangreichen Programm an Vorträgen und Workshops, liefert vom 6. bis zum 8. Mai 2025 in Karlsruhe einen breiten Überblick über die Vielfalt digitaler Aus- und Weiterbildungsangebote.

Auf der Agenda stehen dabei Themen wie Blended Learning, Lernmanagementsysteme, aber auch immersive Lernerlebnisse auf Basis von Extended Reality, Gamification, personalisierte Lernlösungen und künstliche Intelligenz im Bildungswesen. Letztere ermöglicht eine ganz neue Gestaltung von Weiterbildung – individuell auf den einzelnen Lernenden zugeschnitten, und vor allem bestens geeignet, um das Lernen zu begleiten, zu analysieren und bei Bedarf neu zu justieren – Weiterbildung nach dem Gießkannenprinzip war gestern.

Dass KI in der E-Learning-Community nach wie vor das Trendthema schlechthin ist, verdeutlichen auch die Ausstellenden der LEARNTEC. Mit dabei ist unter anderem das Unternehmen netucate, das im Bereich Corporate Learning virtuelle Räume mit KI-Anbindung präsentiert. Lecturio stellt seine KI-unterstützte Lernplattform vor und informiert zusätzlich über Fördermöglichkeiten durch das Qualifizierungschancengesetz. Ein

Konzept zur Steigerung der KI-Kompetenzen in Unternehmen sowie eine Self-Assessment-Lösung für personalisiertes Lernen steht am Stand von Lawpilots auf dem Programm.

Spannend ist ebenfalls das Angebot von Clypp: Mithilfe von KI-basierten Videos können Prozesse abgebildet werden, die beispielsweise beim Onboarding neuer Mitarbeitender wertvoll sein können. Maximilian Zeyda, Clypp-Co Founder sagt: „Durch KI können hochqualitative Inhalte in kürzester Zeit ohne viel technisches Know-how erstellt werden. So haben Fachexperten viel mehr Möglichkeiten, ihre Expertise nach außen zu tragen. Davon profitiert nicht nur der/die Experte/-in, sondern das ganze Netzwerk.“

## Drei Tage lang Best Practices und Insights auf den zwölf LEARNTEC-Bühnen

Auf den Bühnen der Fachmesse wartet ein umfangreiches Programm auf die Besuchenden. Hier stehen neben AR/VR/XR, Wissensmanagement, Soft Skill Training oder Lernökosystemen auch Lösungen auf Basis von KI im Mittelpunkt. In der AR/VR-Area eröffnet beispielsweise ein Workshop mit Torsten Fell und Thomas Quiring die Möglichkeit, in wenigen Minuten KI-basierte 3D-Charaktere herzustellen. Thomas Hoger von 3spin Learning geht das Thema Soft Skill Stärkung mithilfe von KI und VR an – für Mitarbeitergespräche, Vertrieb und Konfliktlösungen.

Hilfreich für alle Unternehmen, die sich mit KI befassen, ist es, sich rechtliche Klarheit zu schaffen. Erste Hinweise darauf geben die Vorträge unter dem Titel „KI-Einsatz in der Europäi-



Fotos: © Jürgen Rösner



schen Union – so gelingt der rechtssichere Einstieg in Dein Unternehmen“. Und natürlich darf auch ChatGPT in der Betrachtung nicht fehlen: „Von ChatGPT bis KI: Die Zukunft der Personalentwicklung“ ist daher auch der Titel des Impulsvortrags von speex.

### Lernen als Erlebnis – im Future Lab und in der AR/VR-Area

Dass Lernen mit Erlebnischarakter nachhaltiger ist, davon können sich Geschäftsführende, Weiterbildungsverantwortliche und HR-Manager im LEARNTEC Future Lab und in der AR/VR Area überzeugen. Soziale Roboter, AR und VR für immersives Lernen und KI in der Aus- und Weiterbildung können vor Ort getestet werden – und machen deutlich, wie die Zukunft des Lernens aussehen wird.

Konzentrierte Innovationskraft im Bereich Corporate Learning steht bei der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderten Start-up-Area auf dem Programm: Junge disruptive Ideenschmiedern stellen ihre Lösungen auf dem Gemeinschaftsstand wie auch im begleitenden Vortragsprogramm der Start-up-Stage vor.

### LEARNTEC Kongress: mehr als 100 Experten

Aktuelle Forschungsergebnisse, Erfolgsbeispiele digitalen Lernens, Podiumsdiskussionen und Workshops zu Themen, die die Community bewegen, sind auf der Agenda des dreitägigen Fachkongresses. Am Messedienstag können die Delegierten unter anderem aus Sessions zu KI, agilen Methoden in der Wissensarbeit oder zum Barrierefreiheitsstärkungsgesetz wählen. Lernkultur, AR/VR für kollaboratives Arbeiten sowie ein Workshop zu Learning Ecosystems sind einige der Themen am 7. Mai. Der dritte Kongresstag bietet Expertenwissen zu Gamification, On- und Offboarding, LMS sowie zu Plagiaten und Deepfake.

Die Eröffnungs-Keynote spricht der Informatiker Prof. Dr. Jan Peters zum Thema „Lernen für Roboter: Von biomimetischer Inspiration zum intelligenten technischen System und zurück!“. Künstliche Intelligenz und ihre Bedeutung für berufliche Wei-



Foto: © Behrendt

terbildung stehen im Mittelpunkt des Vortrags von KI-Expertin und Cambridge-Dozentin Dr. Philippa Hardman: Sie erläutert, dass es eine gute Strategie braucht, damit KI in der Bildung tatsächlich einen Mehrwert bringt.

Am Mittwoch (7. Mai) referiert die Dozentin und Start-up-Beraterin Dr. Birgit Stelzer zum Future Skill Innovationskraft. „Lernen, Erinnern und Vergessen mit digitalen Medien“ ist das Thema der Keynote des Biologen, Hirnforschers und Autoren Prof. Dr. Martin Korte. Er erläutert, warum es trotz der Fortschritte bei der digitalen Bildung weiterhin das analoge Lernen braucht. Den letzten Kongresstag läutet der Neurologe, Psychiater und Bestsellerautor Prof. Dr. Volker Busch ein. Seine „Mutmacher-Keynote“ erläutert vor neurowissenschaftlichem Hintergrund, wie sich Menschen in unruhigen Zeiten ihren Mut und ihre Aufbruchstimmung erhalten können.

LEARNTEC Product Owner Stefanie Ruf gibt einen Ausblick: „Neue Wege in der Aus- und Weiterbildung sind essenziell für Unternehmen: Die Vielfalt an Arbeitsmodellen macht eine attraktive digitale Bildungslösung notwendig. Gleichzeitig steigen die Erwartungen ans Lernen: Wer im privaten Alltag eine Vielfalt an Formaten, Kanälen und Erlebnissen gewohnt ist, erwartet auch von digitaler Bildung einen Erlebnischarakter. Auf der LEARNTEC stellen Anbieter das ganze Füllhorn technischer und inhaltlicher Möglichkeiten vor. Gleichzeitig gibt der Austausch mit Gleichgesinnten Orientierung im Dschungel der Möglichkeiten.“

### NEW WORK EVOLUTION – so geht die Zukunft der Arbeit

Gerade HR-Verantwortliche und Geschäftsführende, die die LEARNTEC besuchen, sollten auch Zeit für die NEW WORK EVOLUTION in Halle 3 einplanen. Im Fokus der Fachmesse und Erlebniswelt: Welche neuen Konzepte für Arbeit gibt es? Was sind die Voraussetzungen für menschenzentriertes, sinnstiftendes Arbeiten und eine entsprechende Unternehmenskultur? Wie lassen sich hybrides Arbeiten oder Remote Work so gestalten, dass Produktivität und Austausch gewährleistet sind? Diese und andere Fragen beantworten und diskutieren die Ausstellenden und Speaker der NEW WORK EVOLUTION, die parallel zur LEARNTEC stattfindet.

Weitere Informationen finden Sie online unter:  
[www.learntec.de](http://www.learntec.de).



**KATRIN WAGNER,**  
Senior PR Manager LEARNTEC und  
NEW WORK EVOLUTION,  
[Katrin.Wagner@messe-karlsruhe.de](mailto:Katrin.Wagner@messe-karlsruhe.de)

# Mit Reskilling und Upskilling wettbewerbsfähig bleiben

Unser Autor, Stefan Scheller, Gründer von **PERSOBLOGGER.DE**, HR-Manager, HR-Influencer, Speaker und Buchautor, zeigt in seinem Beitrag auf, wie Unternehmen ihre Belegschaft in den Bereichen Lernen und Weiterbildung fit für die Zukunft machen.

Die Arbeitswelt wandelt sich rasant und stellt Unternehmen vor zahlreiche neue Herausforderungen. Reskilling und Upskilling sind daher nicht länger nur Schlagworte, sondern entscheidende Strategien, um mit der hohen Veränderungsdynamik Schritt zu halten. Doch wie gelingt es Unternehmen, die richtigen Kompetenzen zu fördern und Mitarbeitende nachhaltig zu qualifizieren?

## Veränderungsdynamik der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt steht vor einer Vielzahl komplexer Herausforderungen, die Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen betreffen. Der Boom von künstlicher Intelligenz und Automatisierung schafft neue Möglichkeiten, setzt aber auch viele etablierte Arbeitsplätze und Prozesse unter Druck. Gleichzeitig zwingen wirtschaftlich schwierige Zeiten und Rezessionsängste Unternehmen dazu, Kosten zu senken und strategische Prioritäten neu zu setzen – oft auf Kosten von Innovation und Personalentwicklung.

Der Fachkräftemangel verschärft diese Problematik zusätzlich, da es für Unternehmen immer schwieriger wird, qualifizierte Talente für offene Stellen zu finden. Hinzu kommt der Trend, Mitarbeitende zurück ins Büro zu holen („Return-to-Office Policy“), der häufig im Widerspruch zu den Erwartungen der Mitarbeitenden nach mehr Flexibilität und Homeoffice-Möglichkeiten steht. Diese Entwicklungen führen zu einer exponentiell beschleunigten Veränderungsdynamik – Unternehmen müssen anpassungsfähiger sein als je zuvor – auch in den Bereichen Lernen und Weiterbildung.

## Reskilling und Upskilling – zwei Seiten einer Medaille

Reskilling und Upskilling sind zentrale strategische Ansätze im Talentmanagement, um auf die dynamischen Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu reagieren. Während Reskilling darauf abzielt, Mitarbeitende gezielt für gänzlich neue Aufgabenfelder zu qualifizieren und damit

die berufliche Mobilität innerhalb des Unternehmens zu fördern, fokussiert Upskilling auf die Weiterentwicklung bestehender Kompetenzen, um Fachwissen zu vertiefen und neue Technologien oder Methoden zu integrieren.

Beide Konzepte sind wesentlich, um Kompetenzlücken zu schließen, interne Potenziale zu heben und Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden. Aber wie genau gestalten Unternehmen moderne Weiterbildung und welche Anforderungen bringt dies für die Lernenden mit sich?

## Der klassische Schulungskatalog hat ausgedient

Der klassische Katalog an Schulungen und betrieblichen Weiterbildungen hat in der heutigen dynamischen Arbeitswelt weitgehend ausgedient. Er wird den heutigen Anforderungen an Flexibilität und Individualisierung nicht mehr gerecht. Standardisierte Weiterbildungsangebote folgen oft einem starren Schema und können mit der rasanten Entwicklung neuer Technologien, Methoden und Marktanforderungen meist nicht Schritt halten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten heute vielmehr personalisierte Lernangebote, die flexibel, ortsunabhängig und bedarfsorientiert gestaltet sind – einen Anspruch, den digitale Lernplattformen und E-Learning-Tools deutlich besser erfüllen. Zudem fördern klassische Trainingsformate häufig passives Lernen, während die Arbeitswelten von heute vor allem kollaborative, praxisnahe und interaktive Lernformen erfordern.

## Unternehmen setzen Rahmenbedingungen und geben Impulse

Das heißt aber nicht, dass Corporate Learning damit ausgedient hätte. Im Gegenteil: Moderne Konzepte setzen auf den Erwerb und den Ausbau von zukunftsrelevanten Meta-Skills einerseits und praxisorientierten Fach-Skills andererseits. Dabei

definieren Unternehmen die als notwendig erachteten Kompetenzen sehr individuell.

Dennoch gibt es eine Reihe von Katalogen sogenannter Future Skills, wie sie beispielsweise im Future of Jobs Report 2025 des World Economic Forum (<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>) beispielhaft aufgeführt sind:

- analytisches Denken,
- Resilienz, Flexibilität und Agilität,
- Leadership,
- kreatives Denken,
- Motivation und Selbstreflexion,
- Technologieverständnis,
- Empathie und aktives Zuhören,
- Neugier und lebenslanges Lernen,
- Talentmanagement,
- Service-Orientierung sowie Kundenorientierung.

Organisationen richten ihr Augenmerk daher verstärkt auf derartige Future Skills, um sowohl dem Lernen der gesamten Organisation als auch den einzelnen Mitarbeitenden eine Richtung zu geben und Rahmenbedingungen zu setzen.

## Die Art und Weise des Lernens verändert sich

### Erhöhte Anforderung an Selbstorganisation

Gleichzeitig verändert sich die Art und Weise, wie Upskilling oder Reskilling funktionieren. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Selbstorganisation. Lernende nehmen dabei eine aktivere Rolle ein und entwickeln ihre eigenen Lernaktivitäten innerhalb der Rahmenbedingungen der Organisation.

Das selbstorganisierte Lernen besteht dabei aus einem Mix an verschiedenen Bausteinen und dem Zusammenspiel aus Einzellernen und Gruppenlernen.

### Praxisnahe Inhalte

Darüber hinaus sind zu lernende Inhalte deutlich praxisnäher und ihre Vermittlung orientiert sich am bekannten 70:20:10 Ansatz. Dabei belegen klassische Lernformate nur noch rund zehn Prozent der Lernzeit. 20 Prozent wird gelernt durch den Austausch mit anderen Lernenden und der Großteil, die 70 Prozent fallen auf jobnahes Lernen („learning on the job“).

Damit reagieren Organisationen auf das ineffektive Lernen, bei dem tagelang Wissen aufgenommen wird, um dann in der Praxis festzustellen,

dass vieles im konkreten Job gar nicht praxisrelevant ist (Stichwort: Standardisierung) und daher schnell wieder vergessen wird.

### Umfang der Lerneinheiten neu definiert

Genau darauf reagiert auch ein anderer Lerntrend, denn: Der Umfang der jeweiligen Lerneinheiten hat sich von ganztägigen Intensivseminaren und Workshops hin zu sogenannten Micro-Learnings verlagert, bei denen „Lern-Nuggets“ in sprichwörtlich „kleinen Häppchen“ aufgenommen werden.

Diese können einerseits schneller aufgenommen und tatsächlich verinnerlicht werden. Zum anderen sind sie deutlich besser auf die konkreten Herausforderungen im jeweiligen Job anpassbar.

### Lernen in Gemeinschaft

Auch das Lernen im Unternehmen hat sich im Hinblick auf die Einbeziehung weiterer Personen verändert. Generell ist Peer-Learning mehr als nur ein Trend: Der Zusammenschluss mit anderen Lernenden oder bereits Wissenden funktioniert entweder im klassischen Duo, zunehmend aber auch in sogenannten Communities of Practice.

In Letzteren finden sich Personen im Unternehmen zusammen, die ein fachliches Thema oder eine gemeinsame Rolle oder Herausforderung verbinde. In vollständiger Selbstorganisation finden regelmäßiger Austausch und Weiterbildung online und offline statt.

### Lernen via Event

Noch eine Stufe größer sind Lern-Events. Dabei sind es weniger MOOC, also Massive Open Online Courses, die eine Basis im Bereich Skills legen können. Vielmehr sind es spezialisierte, gamifizierte Formate wie Hackathons oder mit Blick auf KI sogenannte Promptathons. Die Zusammenarbeit erfolgt dabei in Gruppen, die spielerisch gegeneinander antreten oder um die besten Lösungen ringen.

Insbesondere der Spaßfaktor motiviert die Lernenden, sich mit zum Teil völlig fremden Lerninhalten auseinanderzusetzen. Die Lernmotivation steigt dadurch deutlich. Auch hier organisieren die Unternehmen allenfalls den Rahmen – die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung übernehmen die Lernenden.

### Lernbegleiter stehen zur Seite

Immer mehr Organisationen stellen den Lernenden sogenannte Lernbegleiter oder (Corporate) Learning Coaches zur Seite. Diese können aufgrund ihrer methodischen Expertise beson-

ders fokussiert Einfluss nehmen, um nachhaltige Lernerfolge zu erzielen. Ihre Impulse stellen eine Vertiefung und damit Intensivierung des selbstgesteuerten Lernens dar.

Natürlich ist dies auch ein potenzielles Einsatzgebiet für künstliche Intelligenz. Digitale Lernbegleiter, oder besser: Lernassistenten, können mit dem richtigen Training zusätzlich als Impulsgeber dienen und für mehr Ausdauer beim Lernen sowie eine stärkere Strukturierung sorgen.

### Lernstrukturen und Lernpfade

Damit das Lernen ganzheitlich funktioniert und die Lernziele besser erreicht werden, kann eine vorgegebene Struktur als Rahmen helfen. Dabei können Unternehmen Lernpfade entwickeln, auf denen sich die Lernenden über einzelne Schritte dem Lernziel nähern. Oder sie nutzen bereits vorgefertigte und in der Praxis erprobte „Lernbetriebssysteme“, wie z. B. LernOS von cognos (<https://lernos.org/de>).

### Herausforderung: Lernzeit

Unabhängig davon, dass Unternehmen erkannt haben, dass Lernen kein Nebenprozess im betrieblichen Alltag ist, sondern elementar zu einer modernen Organisation dazugehört, fällt es dennoch häufig schwer, kontinuierliches Lernen zu implementieren. Ein Grund: die starke operative Einbindung der Mitarbeitenden in die Alltagsarbeit.

Hier werden vor allem Führungskräfte – zusammen mit HR – deutlich stärker gefordert, um dem Lernen eine entsprechende Priorität einzuräumen und systematisch in den Alltag zu integrieren. Aber auch die Lernenden selbst sollten sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten notwendige Lernzeiten einplanen und einhalten, diese notfalls auch einfordern.

Mir kommt an dieser Stelle der bekannte Dialog in den Kopf:

„*What if we invest in our people and they leave us?*“ – „*What if we do not, and they stay?*“

Möglicherweise hilft es, sich die Notwendigkeit von Upskilling und Reskilling anhand dieser beiden Sätze wieder zu verdeutlichen.

### Fazit

Kontinuierliches Lernen ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Unternehmen – sowohl auf kollektiv organisationaler als auch auf individueller Ebene. Der generelle Anspruch an die

## DER PERSOBLOGGER

Stefan Scheller, auch bekannt als „DER PERSOBLOGGER“, ist HR-Influencer und Gründer von PERSOBLOGGER.DE, einer der bekanntesten deutschsprachigen HR-Websites. Sein 14-tägiger Podcast Klartext HR ergänzt die vielfältigen Inhalte um ein 15-minütiges Audioformat rund um New Work, Leadership, Digital HR und Lernen.

Das neue Podcast-Format YOUR HR STAGE bietet Menschen, Unternehmen und Dienstleistern Sichtbarkeit in der deutschsprachigen HR-Welt.

Lernenden in puncto Selbstorganisation darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Organisation Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen schaffen muss, verbunden mit einer Lerninfrastruktur, z. B. über Lernplattformen.

Die Führungskräfte sowie mögliche menschliche und digitale Lernbegleiter und Assistenzen bilden die Anker, um auch bzw. gerade in Alltagssituationen praxisbezogenes Lernen voranzubringen und zu leben. Eine aktive Lernkultur ist definitiv ein Erfolgsfaktor, auch im Bereich Employer Branding und führt zu mehr Arbeitgeberattraktivität.

Neue Möglichkeiten, die im Zusammenhang mit (generativer) künstlicher Intelligenz im Bereich Skilling entstehen, sollten konsequent erschlossen und zumindest einmal getestet werden. Spielerische Ansätze vereinfachen den Zugang zu neuem Wissen und sorgen für Spaß beim Lernen – die beste Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung!

Dass lebenslanges Lernen der Normalfall wird, ist längst ein No-Brainer, aber die Umsetzung im Unternehmen ist dennoch vielerorts ausbaufähig. Packen Sie es an! Besser gestern als erst morgen.

### STEFAN SCHELLER

ist HR-Manager bei der DATEV eG in Nürnberg, Speaker, Buchautor, HR-Influencer und Gründer von PERSOBLOGGER.DE.



# Digitales Lernen



... wenn kein  
Outcome  
dahintersteht.



... wenn unsere  
digitalen Lern-  
Lösungen Invest  
in Return ver-  
wandeln.

Zur Digital Suite



# Wie Mitarbeitende und Führungskräfte zu Learnfluencern werden

**Aktuell etabliert sich in der Weiterbildungsdebatte ein neuer Begriff: Learnfluencer. Er ist eine Reaktion darauf, dass sich im Zuge der digitalen Transformation der Unternehmen auch deren Lernkultur und die Kultur der Zusammenarbeit wandeln.**

Der Change- und somit Lernbedarf in den meisten Unternehmen steigt und steigt – bereichsübergreifend. Deshalb kann er zumeist nicht mehr zeitnah mit zentral, beispielsweise durch die Personalabteilung organisierten Maßnahmen befriedigt werden; auch weil der Lernbedarf der Bereiche sowie deren Mitarbeitern laut Aussagen der Wiener Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska „immer spezieller bzw. individueller wird“.

Deshalb verlagert sich im Betriebsalltag die Verantwortung dafür, dass die erforderlichen Lern- und Entwicklungsprozesse erfolgen, „zunehmend auf die Führungskräfte, bzw. sie obliegt der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden“. Sie müssen zunehmend selbst dafür sorgen, dass sie attraktive Arbeitnehmer sind und bleiben. Und ihre Arbeitgeber, die Unternehmen? Sie stehen vor der Herausforderung, in ihren Organisationen, die hierfür erforderlichen Lernlandschaften und -kulturen zu schaffen.

## Lernen wird ein integraler Teil des Arbeitsalltags

Viele Unternehmen tun dies bereits mithilfe der Digitaltechnik, denn sie haben erkannt: Mit Prä-

senzseminaren und -workshops allein gelingt uns der angestrebte Change nicht. Sie erfüllen in der modernen, dynamischen Arbeitswelt, in der das Lernen ein kontinuierlicher Prozess sein sollte, die erforderlichen Voraussetzungen nicht mehr; unter anderem, weil sie nicht flexibel genug handhabbar sind.

So erfordern zum Beispiel Präsenzseminare stets eine längere Vorbereitung. Sie sind zudem oft mit tagelangen Abwesenheiten im Betrieb sowie zeitraubenden An- und Abreisen verknüpft. Außerdem lassen sie sich, wie Barbara Liebermeister, die Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, betont, häufig „nur schwer in die ohnehin prall gefüllten Terminkalender der Teilnehmer integrieren“. Ähnliches gilt für Präsenzcoachings. Auch sie sind meist von langer Hand geplant. Deshalb lässt sich mit ihnen oft nur schwer auf den akuten Bedarf der sogenannten Coachees, also Coachingteilnehmer, reagieren.

Deshalb setzen die Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf digitale Lernformate, die ihren Mitarbeitern ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen ermöglichen. Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet zahlreiche Möglichkeiten hierzu. Mit ihr lassen sich Lernprozesse, so Hans-Peter Machwörth, nicht nur interaktiver und individueller, sondern oft auch effektiver gestalten; insbesondere dann, wenn sie mit den traditionellen Lehr- und Lernmethoden verknüpft werden, wozu der Inhaber des Beratungsunternehmens Machwörth Team International (MTI), Visselhövede, auch die elektronischen Lernplattformen zählt.

Doch den Mitarbeitern die erforderliche Lerninfrastruktur und die nötigen Lerntools zur Verfügung zu stellen, genügt in der Praxis oft nicht, um diese zu einem systematischen Lernen zu animieren; einem Lernen, das sich zudem an den Erfordernissen und Entwicklungszielen des Unternehmens orientiert. „Das hat die Vergangenheit gezeigt“, betont Machwörth. Vielmehr muss das



Gros von ihnen „gezielt zum Lernen animiert werden“. Zudem sollten die Mitarbeiter „in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen unterstützend begleitet werden“.

### Die moderne Führungskraft: „Learnfluencer“ und „Facilitator“

Deshalb etabliert sich Barbara Liebermeister zufolge, in der Weiterbildungslandschaft zurzeit gerade der Begriff „Learnfluencer“ – in Anlehnung an den Begriff „Influencer“, den man aus dem Social-Media-Bereich kennt. Als „Learnfluencer“ werden im betrieblichen Kontext die Personen bezeichnet, die darauf hinarbeiten:

- die intrinsische Motivation der Mitarbeiter für das Lernen zu stärken,
- das individuelle und kollektive Lernen in dem jeweiligen Bereich oder Unternehmen zu verzahnen und
- in ihnen eine Lernkultur zu etablieren, die verstärkt auf Eigenverantwortung setzt.

Hierbei kann es sich außer um Führungskräfte, auch um firmeninterne Weiterbildner oder externe Berater, Trainer, Coaches handeln – d. h. alle Personen, die in der betrieblichen Weiterbildung nicht selten auch als „Facilitator“, also Ermöglicher, bezeichnet werden. Davon abgesehen, erachtet Barbara Liebermeister, die unter anderem das Buch „Die Führungskraft als Influencer“ schrieb, den Begriff Learnfluencer als mehr als ein neues Buzzword in der Managementdiskussion, „da er auch die Funktion umfasst, für ein eigenständiges und – verantwortliches Lernen und die hierfür erforderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu werben“.

### Führungskräfte haben auch eine Vorbildfunktion

Beim Etablieren einer neuen Lernkultur in den Unternehmen spielen die Führungskräfte stets eine Schlüsselrolle, „denn sie sind die zentralen Ansprechpartner der Mitarbeiter in ihrem Bereich“. Zudem prägen sie das Miteinander und die Zusammenarbeit in ihm. Darauf weist Stefan Jehn, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Führungs- und Organisationsentwickler, Fulda, hin.

Entsprechend wichtig sei es, dass die Führungskräfte als Vorbilder in Sachen Lernen für ihre Mitarbeiter fungieren. „Dies erfordert auch von ihnen nicht selten eine Einstellungs- und Verhaltensänderung.“ So sollten sich Führungskräfte im Dialog mit ihren Mitarbeitern auch stets selbst als

Lernende präsentieren; also als Personen, „die sich ebenfalls in einem kontinuierlichen Lernprozess befinden, was sich außer in ihrer Bereitschaft, Gewohntes zu hinterfragen, auch in ihrem Weiterbildungsverhalten zeigt“, denn: „Wenn die Mitarbeitenden registrieren, dass auch ihre Führungskraft sich weiterbildet, werden auch sie hierzu animiert.“

Inwieweit eine Führungskraft bereits als Learnfluencer in ihrem Bereich agiert, zeigt sich im Betriebsalltag in vielen Punkten. Das zentrale Element ist und bleibt laut Barbara Liebermeister jedoch, „dass die Führungskraft sich im Kontakt mit ihren Mitarbeitenden bzw. Netzwerkpartnern erkennbar als eine Person präsentiert, die bestrebt ist, sich neues Know-how und neue Fähigkeiten anzueignen, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen.“ Entsprechend offen sollten Führungskräfte auch über ihre eigenen Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfe – zum Beispiel aufgrund des sich wandelnden Umfelds – und ihre Lernaktivitäten sprechen.

Auf zwei weitere Punkte weist Stefan Jehn hin: Learnfluencer kreieren in ihrem Umfeld ein Milieu, in dem es erlaubt ist, Fehler zu machen, um hieraus zu lernen. „Denn wenn die Mitarbeitenden bei Fehlern sofort am Pranger stehen, trauen sie sich nicht, Neues auszuprobieren. Also findet letztlich weder bei ihnen noch in der Organisation eine Veränderung bzw. Entwicklung statt.“ Das Gegenteil hiervon wollen Learnfluencer jedoch, so Jehn. Also sind sie auch offen für ein konstruktives Feedback ihrer Mitarbeiter – „auch bezüglich ihres eigenen Verhaltens. Denn dieses hilft ihnen, Lernfelder bei sich zu entdecken sowie ihr Verhalten zu optimieren und so ihre Wirksamkeit zu erhöhen.“

### Sich mit den digitalen Lerntools befassen

Dabei sollten Führungskräfte sich, wie Hans-Peter Machwürth erklärt, „jedoch stets bewusst sein, dass das Lernen in ihrer Organisation kein Selbstzweck ist. Es dient vielmehr dazu, die angestrebten Ziele sicher zu erreichen und dass jeder Beteiligte auch künftig seinen Beitrag hierzu leistet. Deshalb definiert eine Führungskraft, die sich als Learnfluencer versteht, außer für sich selbst, auch für ihr Team messbare Lern- und Entwicklungsziele – und zwar im Dialog mit ihren Mitarbeitern. Sie betrachtet zudem „das Lernen als einen integralen Bestandteil des Arbeitsalltags“.

Deshalb schafft sie hierfür nicht nur im eigenen Kalender die nötigen Freiräume, sie sorgt auch

dafür, dass ihre Mitarbeitenden „Lernphasen“ in ihre Arbeit integrieren können, denn so der erfahrene Personalentwickler: „Lernen erfordert stets Zeit.“ Das gilt auch für das Erfahrungslernen. Auch dieses setzt voraus, „dass man die erforderliche Zeit und Muße hat, um das Erfahrene bzw. Erlebte zu reflektieren – sei es allein, im Team oder mit einem Coach.“

## Learnfluencer werden – sechs Tipps für Führungskräfte

Einige Impulse für Führungskräfte, wie Sie sich als Learnfluencer profilieren:

### Tipp 1

Denken Sie stets daran, dass Sie als Führungskraft ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter sind – auch in Sachen Lernen; des Weiteren, dass Sie ihnen durch Ihr Verhalten zeigen, was Ihnen wirklich wichtig ist.

### Tipp 2

Machen Sie sich zur Gewohnheit, regelmäßig mit Ihren Mitarbeitenden zum Beispiel interessante Artikel, eigene Erkenntnisse, (Lern-)Erfahrungen usw. in den firmeninternen Kommunikationsplattformen bzw. Social Media zu teilen. Bitten Sie sie um ein Feedback auf Ihre Posts und geben Sie eine positive Rückmeldung, wenn Sie ein solches erhalten. Nur dann kommt eine Interaktion in Gang.

### Tipp 3

Nutzen Sie selbst erstellte oder allgemein zugängliche Videos, um komplexe Prozesse zu erklären oder Best-Practice-Beispiele für ein Vorgehen zu präsentieren. Kurze, prägnante Tutorials und How-to-Guides, die beispielsweise in wenigen Minuten wichtige Vorhaben und Vorgehensweisen erklären, sind oft effektiver und wirken nachhaltiger als lange Vorträge. Gleiches gilt für Video-Updates.

### Tipp 4

Setzen Sie regelmäßig kleine Lernimpulse bei Ihren Mitarbeitern mit sogenannten „Learning Nuggets“, die Sie z. B. per E-Mail versenden. Diese können Titel tragen wie „Tipp ...“ oder „Wissensnugget der Woche“ – und zum Beispiel auf vertiefende Informationen „für Interessierte“ auf Lernplattformen verweisen.

### Tipp 5

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihr Wissen und ihre Lernerfahrungen in Team-Meetings und Online-Foren zu teilen. Führen Sie zum Beispiel regelmäßig „Learn & Lunch“-Sessions durch, bei denen Sie bewusst nicht über die Alltagsarbeit sprechen, sondern beispielsweise ein Teilnehmer einen Impulsvortrag zu einem interessanten Thema hält.

### Tipp 6

Offerieren Sie Ihren Mitarbeitern – speziell denen, die Sie weitgehend auf Distanz führen – regelmäßige (Online-)Coaching-Gespräche zum Thema Lernen und persönliche Entwicklung. Sprechen Sie in diesen mit Ihren Mitarbeitern u. a. darüber, inwieweit ihre Lernziele realistisch sind, wie sie diese am ehesten erreichen und wie Sie sie dabei unterstützen.

Auf einen weiteren Punkt weist die Wirtschaftspsychologin Prohaska hin, die Unternehmen dabei unterstützt, in ihrer Organisation eine neue Lernkultur zu etablieren: Learnfluencer beschäftigen sich intensiv mit den Möglichkeiten, die die Digitaltechnik sowohl für das individuelle Lernen als auch zum Gestalten neuer, interaktiver Lernumgebungen bietet – „sodass das individuelle Lernen in ein kollektives mündet“.

Sich als Führungskraft mit diesem Thema zu befassen, wird aus ihrer Warte immer wichtiger, weil die Zusammenarbeit und Kommunikation in den Unternehmen zunehmend netz- bzw. computergestützt erfolgt und die Teams der Führungskräfte immer häufiger hybride oder sogar virtuelle sind. Zudem sind insbesondere die nachrückenden Mitarbeiter der Generation X und Y es inzwischen gewohnt:

- mit Kollegen – beispielsweise in Projekten – virtuell zusammenzuarbeiten und zu kommunizieren und
- mithilfe digitaler Medien wie Lern- und Coaching-Apps zu lernen.

Deshalb erwarten sie heute ganz selbstverständlich, dass die Digitaltechnik auch in der betrieblichen Weiterbildung genutzt wird. Alles andere wirkt für sie „old-fashioned“.

## Social Media sind wichtige Austausch-Foren

Eine immer wichtigere Rolle spielen beim Schmieden neuer, zeitgemäßer Lernarchitekturen die Social Media – speziell in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die über keine eigenen firmeninternen, digitalen Lern- und Kommunikationsplattformen verfügen. Sie sind heute, wie Sabine Prohaska betont, auch im beruflichen Kontext „ein mächtiges Werkzeug, um Menschen zu erreichen und zu inspirieren“.

So können Führungskräfte solche Plattformen wie LinkedIn, Instagram, YouTube und X zum Beispiel nutzen,

- um Lerninhalte mit anderen Personen zu teilen,
- Diskussionen hierüber zwischen und mit ihnen anzuregen und
- Lern-Communities zu schaffen.

Sie können in ihnen beispielsweise regelmäßig für das Erreichen der Lernziele relevante Artikel, Videos oder Podcasts mit anderen Personen teilen. Zudem können sie in ihnen über ihre (Lern-)

Erfahrungen und Erkenntnisse berichten und ihre Mitarbeiter dazu animieren, es ihnen gleichzutun, sodass im Team „ein authentischer Dialog entsteht, der das kollektive Lernen vorantreibt“. Dasselbe kann selbstverständlich auch auf firmeninternen Lernplattformen geschehen, sofern diese zur Verfügung stehen.

### Das Lernen und Kommunikation hierüber stimulieren

Wichtig ist dabei, dass die Animation zum Lernen „mit System erfolgt“, betont Hans-Peter Machwüth. So zum Beispiel, weil die Führungskräfte auf den genutzten Plattformen immer wieder Lernimpulse setzen, indem sie ihren Mitarbeitern sogenannte „Learning Nuggets“ senden. Hierbei handelt es sich um kleine, leicht verdauliche „Lernhäppchen“ deren Inhalte in kurzer Zeit auf- und verarbeitbar sind. Das können zum Beispiel für die Alltagsarbeit relevante Artikel, Videos, Infografiken oder Podcasts sein.

Bei der Auswahl sollten Learnfluencer jedoch darauf achten, dass visuell oder grafisch aufbereitete Inhalte von den meisten Menschen schneller und leichter aufgenommen und verarbeitet werden können als reine Textwüsten. Deshalb empfehlen sich speziell für komplexe Themen eher solche Bildmedien wie Videos. Dabei kann es sich themenabhängig sowohl um selbst erstellte Videos handeln als auch solche, die auf allgemein zugänglichen Plattformen wie YouTube stehen.

Wichtig ist es auch, in der Kommunikation immer wieder das Thema Lernen selbst zu thematisieren und die Mitarbeiter zu ermutigen, ihr Wissen zu teilen und voneinander zu lernen – beispielsweise indem sie Lern-Communities oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen bilden. Dies kann, außer in den Learning-Nuggets, auch in Mitarbeitergesprächen oder Teamsitzungen geschehen – und zwar unabhängig, davon, ob diese als Präsenzveranstaltungen oder online stattfinden.

Letztlich lauten die übergeordneten Ziele aller Learnfluencer:

- in ihrem Umfeld ein Milieu zu schaffen, das außer dem individuellen auch das kollektive Lernen fördert, und
- dass in ihrem Verantwortungsbereich eine Lernkultur entsteht, in der jeder Einzelne intrinsisch motiviert, sich und seine Fähigkeiten weiterentwickelt.

### Sich für die Transformation der Weiterbildung wappnen

Dass sich die Führungskräfte für das Entstehen einer solchen Kultur engagieren, ist laut Sabine Prohaska nicht nur nötig, weil:

- der Change- und Lernbedarf in den Unternehmen kontinuierlich steigt und
- die nachrückenden Mitarbeiter der Generationen X und Y teils andere Erwartungen an die betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung als ihre Vorgängergenerationen haben.

Hinzu kommt: Ihres Erachtens steht die Weiterbildung und Personalentwicklung aktuell „an der Schwelle einer beispiellosen Revolution, in der die künstliche Intelligenz (KI) außer der Zusammenarbeit auch das betriebliche Lernen fundamental verändern wird“. Wie diese Transformation sich konkret gestaltet, das kann aktuell zwar noch niemand mit Gewissheit sagen, klar ist aber bereits: Mithilfe der Digitaltechnik, zu der auch die KI zählt, werden in den Betrieben ganz neue Lernlandschaften geschaffen werden. Und hierfür sollten die Führungskräfte und Weiterbildner in den Unternehmen sich wappnen – auch, damit sie zu den Mitgestaltern der neuen Kultur und Struktur zählen und nicht von den Veränderungen überrollt und zur Seite gefegt werden.

#### SILAS KOCH

aus Darmstadt arbeitet u. a. als Fachjournalist und ist auf IT- sowie Personal- und Organisationsentwicklungsthemen spezialisiert.



#### BARBARA LIEBERMEISTER

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, [www.ifidz.de](http://www.ifidz.de).



# Lernschule Mittelstand

**Dass ein positives Markenimage noch lange keinen Rückschluss auf die gelebte Unternehmenskultur zulässt, dokumentieren Fälle wie der von PLAYMOBIL oder HABA. Trotzdem ziehen Konzern-Marken Bewerber:innen an und verunsichern damit mittelständische Firmen. Dabei muss sich der Mittelstand keinesfalls verstecken. Im Gegenteil. Betriebe „von nebenan“ sind in vielen Fällen Lernschulen für die Großen, das zeigt eine neue Studie der zeag GmbH, dem Zentrum für Arbeitgeberattraktivität.**

Führungschaos, intransparente Informationspolitik und Angstklima – Schlagworte, die zuletzt Spielwarenriese Playmobil negative Presse einbrachten, wenngleich das Traditionsunternehmen für so manchen Big Player stellvertretend den Kopf hinhält. Im Konzerndschungel klaffen Markenimage und Arbeitsplatzrealität nicht selten auseinander. Mit oft katastrophalen Folgen: Fühlen sich Mitarbeitende in ihren Erwartungen enttäuscht und von der Führungsspitze hinter Licht geführt, sind Kündigungswellen sowie Reputations- und Wirtschaftsschäden in vielen Fällen die Konsequenz.

## Starke Wirtschaftsmitte

Mitarbeitenden-Benefits sollen Arbeitnehmer:innen locken, motivieren und bestenfalls langfristig an ein Unternehmen binden. Über Missstände täuschen Unternehmen so jedoch nur kurzfristig hinweg. Um Angestellte als echte Fans zu gewinnen und in den Köpfen neuer Talente stattzufinden, braucht es eine gelebte Unternehmenskultur zum Anfassen, anstelle leerer Versprechungen.

Mittelständische Arbeitgebende verstehen, dass die Zufriedenheit ihrer Belegschaft weniger in üppigen Obstkörben, sondern vielmehr in einer werteorientierten und vertrauensvollen Führung liegt. Lean Management und agiles Arbeiten sind für den Mittelstand keine Lippenbekenntnisse. Für eine leistungsfördernde und motivierende Arbeitsumgebung sorgen hier ein wertschätzendes Management sowie eine Politik der offenen Türen.

Eine zeag-Studie in Zusammenarbeit mit dem Leadership Institute der Universität St. Gallen stützt diese These. Die Studie zeigt, dass mehr als 75 Prozent der gesunden und produktiven kleinen und mittleren Unternehmen ein transformationales Führungsklima etablieren. Mehr als 90 Prozent der befragten Firmen besitzen eine moderne Unternehmenskultur, die Diversität, emotionalisierende HR-Maßnahmen und gezielte Weiterentwicklung großschreibt.

Mittelständische C-Level-Akteure binden ihre Mitarbeitenden aktiv in Unternehmensentscheidungen ein – sie befeuern auf diesem Weg eigenverantwortliches Handeln und regen eine offene Fehlerkultur an. Auch hier bekräftigt die zeag-Studie den Kurs: 75 Prozent der Mitarbeitenden in gesunden Unternehmen empfinden ihre Arbeit als sinnvoll und kohärent mit dem eigenen Lebensstil.

## Lernschule Mittelstand

Aus den oben genannten Erfolgsmerkmalen mittelständischer Arbeitgeber lassen sich einige konkrete Handlungsempfehlungen für Großunternehmen und Konzerne ableiten:

Als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen in Erscheinung zu treten, muss deshalb zur langfristig angelegten Zielsetzung von Unternehmen erwachsen. Hier lohnt sich der Blick auf mittelständische Firmen: Attribute wie flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege und ein familiäres Betriebsklima decken sich mit der mehrheitlichen Erwartungshaltung von Arbeitnehmenden und kräftigen die Arbeitgeberattraktivität.



### 1. Mitarbeiterbefragungen durchführen

Das Arbeitsklima in der Belegschaft zu erfassen, stellt für Konzerne häufig einen Drahtseilakt dar. Der Anonymitätsgrad ist groß und eine dialogorientierte Kommunikation ist nicht immer gegeben. Regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen unterstützen Großunternehmen darin, Blind Spots sichtbar zu machen und Pain Points herauszustellen, genauso wie ihre Stärken zu ermitteln. Kurzbefragungen, sogenannte Puls-Checks, überbrücken die Zeit zwischen den groß angelegten Stimmungstests.

### 2. Unternehmensvision (vor-)leben

Eine kollektive Identifikation der Mitarbeitenden mit der Strategie und Unternehmensvision herstellen – das geht Hand in Hand mit der Unternehmensentwicklung und erklärt den Vorgang damit zur Chefsache. Lebt das Topmanagement das übergeordnete Zukunftsbild beispielhaft vor und macht den Beitrag jedes Einzelnen auf dem Weg ins Ziel (be-)greifbar – das weckt Begeisterung bei den Angestellten.

### 3. Inspirierende und ergebnisorientierte Führung kultivieren

Warum machen wir das und welches Ziel steckt dahinter? Diese Frage beantwortet inspirierende Führung. Der wirkungsvolle Führungsstil rückt das Vorbildhandeln und die Strahlkraft des Leaders in den Mittelpunkt. Enthusiasmus erwecken und den übergeordneten Sinn einer Konzernvision vermitteln, gehört zu seinen Aufgaben. Gepaart mit der ergebnisorientierten Führung, deren Charakteristika klare Zielvereinbarungen und häufiges sowie fundiertes Feedback prägen, schenkt das den Mitarbeitenden Halt.

### 4. Mitarbeitende empowern

Wer seine Mitarbeitenden empowert, spricht, ihnen Verantwortung überträgt und sie dazu befähigt und ermutigt, gewisse Aufgaben zu bewältigen, umgarnet ihr Selbstwertgefühl und stimuliert die intrinsische Motivation. Eine agile Kultur, die von einem starken Miteinander geprägt ist, schafft die Basis für ein gesundes Hochleistungsunternehmen. Dass die Mitarbeitenden diesen Spirit über alle Hierarchieebenen hinweg erleben, ist dabei essenziell.

### 5. Talente fördern und fordern

Ein umfassendes Entwicklungsmanagement zu integrieren, kommt dem Aufbau einer internen Talentschmiede gleich. Konzerne und ihre Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden nach ihren individuellen Fähigkeiten, Zielen und Präferenzen bestmöglich fördern und weiterentwickeln, zahlen damit langfristig auf die unternehmerische



Wachstums- und Innovationskraft ein. Parallel dazu wächst die Loyalität und Leistungsbereitschaft innerhalb der Belegschaft.

### Mehr Sichtbarkeit schaffen

Am Ende bleibt die Frage: Werden die guten Werte des Mittelstands auch gesehen? Dass mittelständische Unternehmen künftig die Extrameile gehen müssen, um als Arbeitgebende gegenüber den Großunternehmen mehr Sichtbarkeit zu erlangen, ist unumstritten. Denn vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in Deutschland wetteifern Unternehmen aller Größenordnungen um fähiges Personal. Versuchen Mittelständler hier bei Benefits und hohen Gehältern mit Großunternehmen und Konzernen mitzuhalten, scheitern sie.

Mittelständische Unternehmen müssen auf verschiedenen Wegen und in hoher Frequenz glaubwürdiges Storytelling betreiben und über die Dinge sprechen, die sie im Kern stark machen. Nur auf diesem Weg kann der Mittelstand selbstbewusst Abgrenzung zur Konzern-Konkurrenz schaffen: Indem er die eigenen Qualitäten zunehmend betont. So gelingt es, High Potentials zu locken und gleichzeitig die Mitarbeiterbindung zu festigen. Eine überlebenswichtige Maßnahme, die auf Langstrecke das Fortbestehen des deutschen Mittelstandes sichert.

#### SILKE MASURAT

ist Gründerin und Geschäftsführerin der zeag GmbH, dem Zentrum für Arbeitgeberattraktivität, mit Sitz in Konstanz.



# Wegweiser für HR-Excellence im digitalen Zeitalter

Die Arbeitswelt steht vor tiefgreifenden Veränderungen, und HR-Verantwortliche stehen im Mittelpunkt dieser Transformation. In Stuttgart, als Zentrum des deutschen Mittelstands und der Automobilbranche, bietet die Zukunft Personal Süd vom 6. bis 7. Mai 2025 in der Messe Stuttgart die perfekte Plattform, um sich diesen Herausforderungen zu stellen und zukunftsweisende HR-Lösungen zu entdecken.

## Zwei Tage HR-Know-how pur und Ort der Begegnung für die Community

Recruiting, Talent Management, Personalentwicklung, gesundes Arbeiten, Digitalisierung, KI – die Branche hat viele Aufgaben auf der Agenda, die es zu lösen gilt. Visionäre Keynotes, die man nicht verpassen sollte:

- 6. Mai, 9.45 Uhr: „Flexibilität als Schlüssel: HR-Maßnahmen zur Überbrückung wirtschaftlicher Engpässe“, Panel mit **Cawa Younosi** (Charta der Vielfalt), **Thomas Hoppe** (Bundvorsitzender Die jungen Unternehmer), **Prof. Dr. Ulrike Fasbender** (Universität Hohenheim) und Moderator **Cliff Lehnen**
- 6. Mai, 16.00 Uhr: „Rebel Mind: Die Anstiftung zum Andersdenken“ mit Spiegel-Bestsellerautor **Dr. Peter Kreuz**



© Zukunft Personal 2025

## Organisational Performance: Schlüssel zum Erfolg für den Mittelstand

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Konzept der Organisational Performance, das gerade für mittelständische Unternehmen von zentraler Bedeutung ist. Es geht darum, alle Unternehmensbereiche optimal zu vernetzen und auf gemeinsame Ziele auszurichten. Die Zukunft Personal Messen bie-

ten praxisnahe Einblicke, wie Personalverantwortliche dieses Konzept in ihren Unternehmen implementieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken können.

## Networking und Best Practices

Die Messe bietet nicht nur inspirierende Vorträge, sondern auch zahlreiche Möglichkeiten zum Austausch mit Branchenexpert:innen und Kolleg:innen. Wie in der ZP & Friends Lounge bei der Networking Session for Introverts. Oder in interaktiven Sessions in der Workshop-Area: Hier können konkrete Lösungsansätze für spezifische Herausforderungen zu Candidate Experience, User-Generated Content oder erste Schritte zum Personal Branding erarbeitet werden.

## HR-Trends 2025: Resilienz, KI und hybride Arbeitsmodelle

Die diesjährigen Zukunft Personal ExpoEvents fokussieren sich des Weiteren auf die brennendsten Themen der HR-Branche. Resilienz als Unternehmenskultur, die Integration von KI in HR-Prozesse und die Optimierung hybrider Arbeitsmodelle. Diese Trends sind nicht nur Schlagworte, sondern entscheidende Faktoren für den Unternehmenserfolg in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaftswelt.

## Transformation und Innovation live erleben

Der Veranstalter lädt Leser:innen des Magazins HR Performance zur ZP Süd nach Stuttgart ein. So einfach gehts: ZP Süd Ticketshop besuchen, Mehrtagesticket auswählen und Ticketcode ZPS25\_MPP im Ticketshop einlösen.

**PRESSEKONTAKT:** Angela Steckelbach, CloserStill Media Germany GmbH, [www.zukunft-personal.com/de/presse](http://www.zukunft-personal.com/de/presse)

## Informationen zur Zukunft Personal Süd

### Öffnungszeiten:

6. Mai 2025 – 9.00 bis 17.30 Uhr  
7. Mai 2025 – 9.00 bis 17.00 Uhr

### Location:

Halle 10, Messe Stuttgart  
Messepiazza 1, 70629 Stuttgart

Weitere Informationen finden Interessierte auf:  
**[www.zukunft-personal.com](http://www.zukunft-personal.com)**.



# 25 YEARS

# TIME FOR NEW BEGINNINGS

Europas führende Plattform für People & Organisational Performance

### Zukunft Personal Expo Events - 25 Jahre Inspiration und Innovation

Unter dem Jubiläumsmotto „TIME FOR NEW BEGINNINGS“ blickt Zukunft Personal konsequent nach vorn – auf eine Arbeitswelt, die sich mitten im Umbruch befindet.

### Erlebe die Arbeitswelt wie nie zuvor: agiler, digitaler, disruptiver!

Im ZP-Jubiläumsjahr tauschen sich Entscheider:innen, Führungskräfte und HR-Verantwortliche in Stuttgart und Köln über die Arbeitswelt von morgen aus. Inspirierende Programminhalte, Best Cases, innovative Produkte und Live-Trainings bieten den Besuchenden hochwertigen Wissenstransfer und konkrete Lösungen.

### HR im Wandel – Deine Chance Teil der Zukunft zu sein

Entdecke die neuesten HR-Trends und innovative Produkte. Erlebe Wissenstransfer mit Top-HR-Expert:innen und netzwerke mit Branchen:kolleginnen.

**Next Stop**

## ZP Sued

06 – 07 Mai 2025  
Stuttgart

**Vorabregistrieren**

## ZP Europe

09 – 11 September 2025  
Cologne

[zukunft-personal.com](http://zukunft-personal.com)

# BE PART OF THIS!

## JETZT KOSTENFREIES TICKET SICHERN!



Hier QR-Code scannen, weitere Informationen erhalten und **Free Ticket** für die ZP Süd und ZP Europe erhalten!

## dormakaba Deutschland GmbH

**dormakaba** 

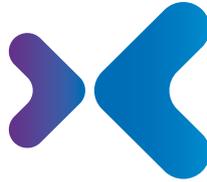
DORMA Platz 1  
58256 Ennepetal  
Tel.: 0 23 33/793-0  
E-Mail: [marketing.de@dormakaba.com](mailto:marketing.de@dormakaba.com)  
[www.dormakaba.de](http://www.dormakaba.de)

**Halle: 10**  
**Stand: B.32**  
**Ansprechpartner: Michael Gempp**

Auf der ZP Süd stellt dormakaba die neue Terminalgeneration K7 für Zeit- und Betriebsdatenerfassung und Zutrittskontrolle vor. Das neue Terminal 98 00-K7 setzt neue Standards in Zeiterfassung und mehr. Es wird anspruchsvollen Anwendungen gerecht, kann umfangreiche Informationsinhalte anzeigen und wird so auch zur Informationsdrehscheibe für die Mitarbeitenden. Mit fortschrittlicher Technologie bietet das Terminal 98 00 nicht nur eine zuverlässige Zeiterfassung, sondern zusätzlich eine beeindruckende Bandbreite an erweiterten Funktionen.

Auf dem zehn Zoll großen Display finden neben den Standardanwendungen für Zeiterfassung oder Betriebsdatenerfassung auch die Anzeige von Unternehmensnachrichten, ein Video, eine Textdatei oder Intranetinhalte Platz. Das ist vor allem der neuen Split-Screen-Funktion geschuldet. Durch sie lässt sich die Bildschirmfläche teilen. Die Terminals sind flexibel, zukunftsfähig, einfach zu integrieren und nachhaltig.

## XFT GmbH



XFT.  
Experten für  
Information.

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

**Halle: 10**  
**Stand: B.15**  
**Ansprechpartner: Pascal Bivi**

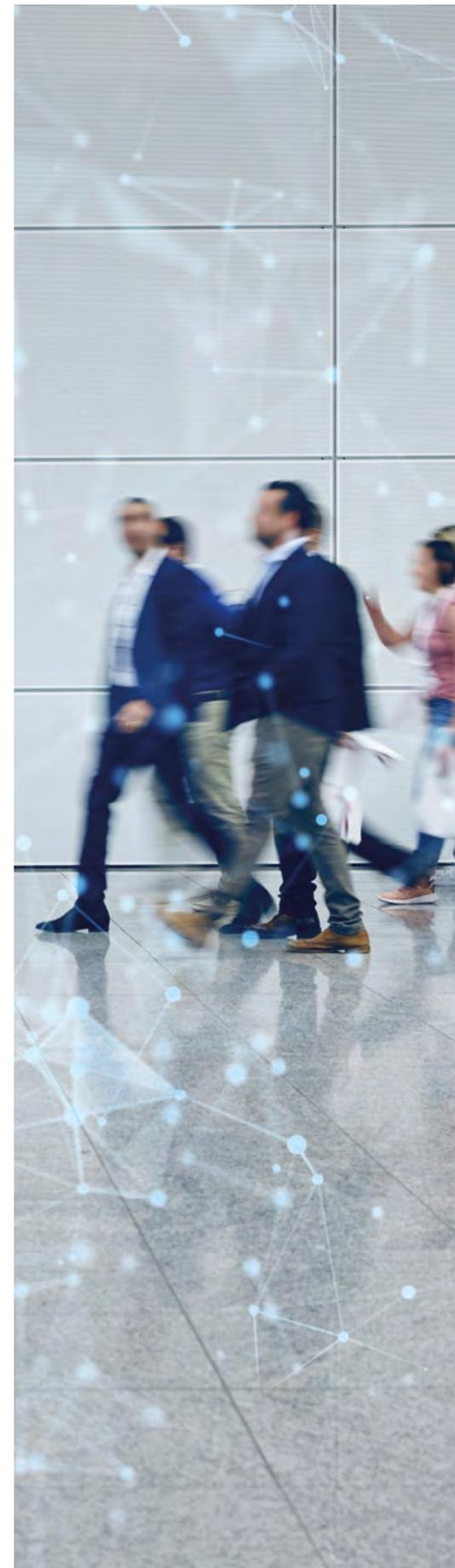
Digitalisierung von Personalprozessen in SAP - Von A wie Arbeitsvertrag bis Z wie Zeugnis: Mit XFT haben Sie endlich alle Dokumente, Informationen und Prozesse rund um das Personalmanagement an einer Stelle vereint. Ganz gleich, ob Sie bereits SAP H454 nutzen, SAP SuccessFactors verwenden oder auf SAP ERP HCM setzen!

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

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal Süd 2025: Stand B.15 und unseren Vortrag zusammen mit UVEK WINTER HOLDING GmbH & Co. KG am Mittwoch, 7.5.2025, 11.35 Uhr auf der Solution Stage I.

Erfahren Sie mehr: <https://www.xft.com/messen/zukunft-personal-sued/>

Wir freuen uns auf Sie!



Inklusive  
**KI**  
Assistent

**Mehr Zeit. Mehr Effizienz.  
Mehr Digitalisierung.**  
**Innovative HR Software Lösungen für  
Mittelstand & Konzerne**

rexx systems optimiert  
die Personalarbeit für Unternehmen:  
> 100 bis 50.000 Mitarbeitenden  
> Mittelstand bis zum Konzern



**Jetzt kostenlos testen!**  
[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)



# Personalakten zukünftig nur noch digital

Unser Autor, Prof. Dr. Wilhelm Müller, beschreibt in diesem Beitrag die aktuellen Entwicklungen rund um die Einführung der digitalen Personalakte. Dabei beleuchtet er auch den Einsatz von KI und HR-Chatbots sowie Robot Process Automation (RPA).

Die wenigsten Menschen lieben Veränderungen. Dies gilt im privaten genauso wie im beruflichen Umfeld. Am liebsten sollte alles so bleiben wie bisher. Am Arbeitsplatz funktioniert diese Denkweise allerdings längst nicht mehr: Alle Unternehmen stecken momentan in der „digitalen Transformation“. Vereinfacht bedeutet das: Wechsel von der analogen zur digitalen Arbeitsweise. Auch im HR-Bereich findet diese digitale Transformation statt. Sämtliche HR-Prozesse sollen zukünftig durch moderne HR-Softwaresysteme und Workflows unterstützt werden – alles soll einfacher, schneller und transparenter ablaufen. Vor allem sollen Personaldokumente zukünftig nicht mehr in Papierform, sondern digital als Dateien aufbewahrt werden.

Das Interesse an digitalen Personalaktenlösungen ist nach wie vor sehr groß. Kleine und mittelständische Unternehmen, die bislang noch alles in Papierakten aufbewahrt haben, wollen mittlerweile auf die digitale Akte umsteigen, weil preisgünstige Dokumentenmanagementsysteme angeboten werden und ein Zugriff auf die Dokumente viel einfacher ist als bei der traditionellen Ablage. Große Unternehmen, die oft schon jahrelange Erfahrungen mit der elektronischen Personalakte haben, planen die Modernisierung ihrer Systeme, oftmals verbunden mit einem Anbieterwechsel. Das Interesse an digitalen Akten wird noch gesteigert durch verschiedene technische Neuerungen, die nachfolgend genauer erläutert werden sollen.

## HR-Chatbots

Das Wort „Chatbot“ setzt sich aus dem englischen „Chat“ (Plaudern) und der Abkürzung für „Robot“, also „Bot“ zusammen. Diese Systeme ermöglichen einen freien Dialog zwischen Mensch und Computer: Der Mensch formuliert seine Anfragen in Textform, entweder in Stichworten oder in ganzen Sätzen und erhält darauf vom Chatbot eine Antwort, im Idealfall die Beantwortung der zuvor gestellten Frage.

Chatbots können auch gesprochene Sprache erkennen und umwandeln sowie Antworten formu-

lieren in Form von Text- oder Sprachausgaben. Ein auf Recruiting spezialisierter Chatbot ist z. B. in der Lage, allgemeine Fragen eines Bewerbers zum Unternehmen und zu offenen Stellen zu beantworten. Im Dialog lassen sich sogar die Bewerberdaten komplett erfassen.

Die Nutzer kommunizieren mit einem Chatbot über ein kleines Eingabefenster auf dem Bildschirm. Oftmals öffnet sich das Chatbot-Fenster bereits nach dem Laden einer Webseite und begrüßt den Benutzer. Über ein Texteingabefeld oder über Sprache können jetzt Fragen formuliert werden und auf gleiche Weise erscheinen die Antworten des Chatbots. Zwischen Frage und Antwort „passiert“ allerdings noch einiges. Die Nutzerfrage wird vom Chatbot in einzelne Bestandteile zerlegt und nach festgelegten Regeln verarbeitet. Dabei werden die Syntax und Ausdrucksweise analysiert, Satzzeichen gedeutet und Fehler verbessert, bis ein eindeutig identifizierbarer Text vorliegt.

Anschließend wird die Fragestellung anhand von vorher festgelegten Erkennungsmustern bearbeitet und gedeutet. Um Fragen korrekt beantworten zu können, wird auf die vorher „gefütterten“ Datenbanken des Chatbots zugegriffen und hierdurch auf mögliche Antworten zugegriffen. Im nächsten Schritt formt ein Textgenerator eine grammatikalisch korrekte Antwort, die an den Nutzer ausgegeben wird. Dieser kann neuen Input erstellen und hierdurch die Konversation fortsetzen. Zukünftig wird die Kommunikation nicht mehr über Tastatur, sondern über Sprache erfolgen.

Die Funktionsweise eines Chatbots innerhalb einer digitalen Personalakte wird in Abbildung 1 exemplarisch dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass der Nutzer keine besonderen Menüpunkte, Suchmasken oder Suchworte kennen muss, sondern dem Chatbot lediglich sein Problem schildern muss. Das System stellt das gesuchte Dokument, in unserem Beispiel eine Abmahnung, zur Verfügung; der Nutzer kann anschließend durch einen Click direkt auf das Dokument zugreifen.

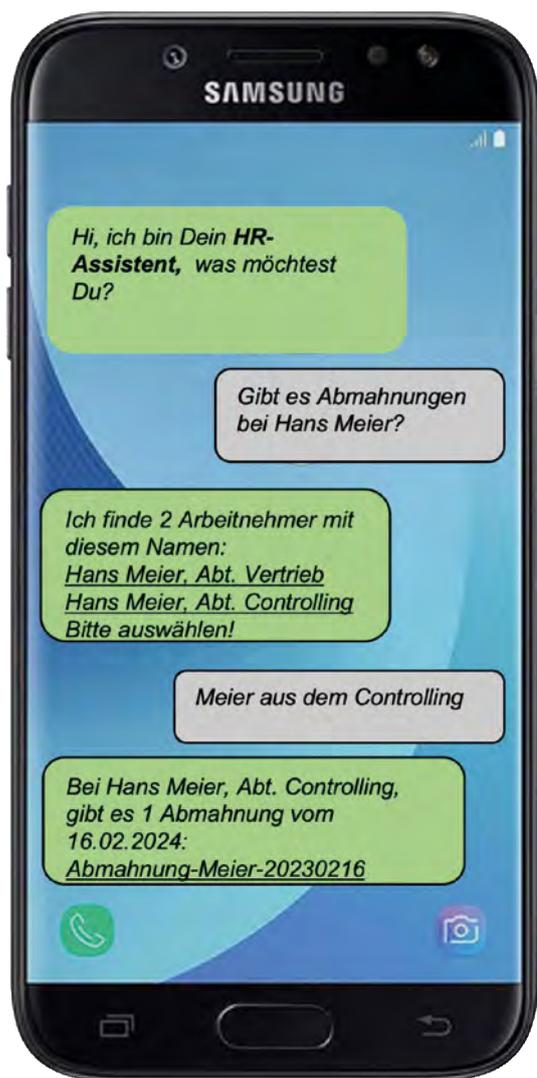


Abb. 1: Beispieldialog mit einem HR-Chatbot

## Digitale Unterschrift auf Personaldokumenten

Mithilfe einer digitalen Unterschrift (Signatur) können elektronische Dokumente (wie z. B. ein Arbeitsvertrag) rechtsgültig unterschrieben werden. Sie dient zur Feststellung der Echtheit eines elektronisch übermittelten Dokuments und ersetzt die eigenhändige Unterschrift auf Papierdokumenten. Die Signatur kann nur von einer einzigen Stelle korrekt erzeugt werden, aber von allen Empfängern der Nachricht auf Echtheit überprüft werden. Man unterscheidet drei Formen:

### Die einfache elektronische Signatur

Bei der einfachen elektronischen Signatur handelt es sich um elektronische Daten, die Dateien beigefügt werden oder mit ihnen logisch verknüpft sind. Eine Unterschrift, die als Bild eingescannt und in ein Word-Dokument eingefügt wird, fällt beispielsweise in diese Kategorie. Ebenfalls zählt

die Absenderangabe in einer E-Mail zu dieser einfachen Form der Unterzeichnung. Weder die Fälschungssicherheit noch die nachvollziehbare Zuordnung einer Signatur zu einer Person werden bei einfachen Signaturen garantiert.

### Die fortgeschrittene Signatur

Die fortgeschrittene Signatur erfüllt zusätzliche Anforderungen und dient vor allem zur Authentifizierung eines Dokuments, d. h., die Identität des Absenders und die Echtheit der Daten können nachgewiesen werden. Nutzer müssen die Signatur mithilfe digitaler Sicherheitszertifikate eindeutig einem Unterzeichner zuordnen können, sodass eine Fälschung der Unterschrift unmöglich ist.

### Die qualifizierte Signatur

Bei der Nutzung der qualifizierten Signatur treten zwei weitere Merkmale hinzu. Zum einen muss bei Erzeugung der Signatur eine „sichere Signaturerstellungseinheit“ verwendet werden. Hierbei handelt es sich um eine bestimmte Software oder Hardware (z. B. Chipkarten), die zum Erstellen einer digitalen Signatur verwendet wird. Zweitens sieht die qualifizierte Signatur eine unabhängige Zertifizierungsstelle vor, der sowohl der Unterzeichner als auch alle Geschäftspartner, die sich auf die Signatur verlassen, vertrauen. Die Zertifizierungsstelle vergibt Zertifikate (elektronische Ausweise). Mithilfe des Zertifikats wird ein bestimmter öffentlicher Schlüssel eindeutig einer Person oder einem Unternehmen zugeordnet (vgl. Kaufmann/Mülder, 2023).

Die Übermittlung eines Dokuments, versehen mit einer digitalen Signatur, wird in Abbildung 2 verdeutlicht.



Abb. 2: Digitale Signatur (Quelle: <https://www.swissid.ch>)

Zu Beginn erzeugt der Absender aus seinem Dokument einen „elektronischen Fingerabdruck“. Hierbei handelt es sich um eine Folge von Bits, die durch einen speziellen Algorithmus (Hash-Funktion) erzeugt werden. Die ursprüngliche Nachricht wird als eindeutige, stark reduzierte Bitfolge abgebildet (Hash-Wert); umgekehrt kann die Ursprungsnachricht nicht aus dem Hash-Wert reproduziert werden.

Der Hash-Wert wird mit dem privaten Schlüssel des Senders verschlüsselt (hierdurch entsteht erst die digitale Unterschrift) und gemeinsam mit dem Dokument, beispielsweise per E-Mail an den Empfänger geschickt. Dort wird ein Kontrollfingerabdruck (Hash-Wert) des Dokuments erzeugt und mit dem öffentlichen Schlüssel des Absenders die Signatur entschlüsselt. Der Empfänger prüft, ob der gesendete und der erzeugte Fingerabdruck übereinstimmen. Dieser ausführlich beschriebene Prozess läuft in der Praxis weitgehend automatisch und vom Benutzer unbemerkt ab.

Elektronische Signaturen sind in europäischen und deutschen Gesetzen verankert und können auch für HR genutzt werden. Sämtliche HR-Prozesse können somit digital stattfinden. Die meisten HR-Dokumente können auch digital signiert und gespeichert werden. Allerdings gibt es Ausnahmen bei bestimmten Dokumenten. Ein befristeter Arbeitsvertrag erfordert laut Bürgerlichem Gesetzbuch (BGB) eine handschriftliche Signatur und muss in Schriftform aufbewahrt werden. Nach dem Nachweisgesetz müssen außerdem

Arbeitsbedingungen und Arbeitsdauer in Papierform aufbewahrt werden (vgl. Lenders 2025).

## Robot Process Automation (RPA)

Hierbei führen Automatisierungstechnologien, die als Software-Roboter (oder Bots) bezeichnet werden, manuelle, fehleranfällige und repetitive Bürotätigkeiten aus, die bisher von menschlichen Arbeitskräften erledigt wurden. Beispielsweise können Aufgaben wie Datenabfragen, Ausfüllen von Formularen nach festen Regeln und Mustern, die Massen-Dokumentenerstellung und -verteilung automatisiert werden. Die Bots kommunizieren über sog. APIs (Application Programming Interfaces) und können auch die Benutzereingaben über eine Tastatur simulieren.

In Abbildung 3 wird ein Anwendungsszenario für RPA im HR-Bereich dargestellt. Hierbei startet der HR-Nutzer den Prozess. Der Bot „liest“ daraufhin E-Mails, öffnet ggf. angehängte Excel-Dokumente und kann hieraus Daten in eine HR-Datenbank übertragen. Nur in wenigen Ausnahmefällen wird der menschliche Nutzer noch eingreifen müssen.

## KI für die Personalakte

Wenn wir uns mit Innovationen rund um die digitale Personalakte beschäftigen, müssen wir uns zwangsläufig mit der Frage beschäftigen, welche Bedeutung hierbei die künstliche Intelligenz (KI) hat. Spätestens seit der Verfügbarkeit von ChatGPT am 30.11.2022 werden Nutzungsmög-

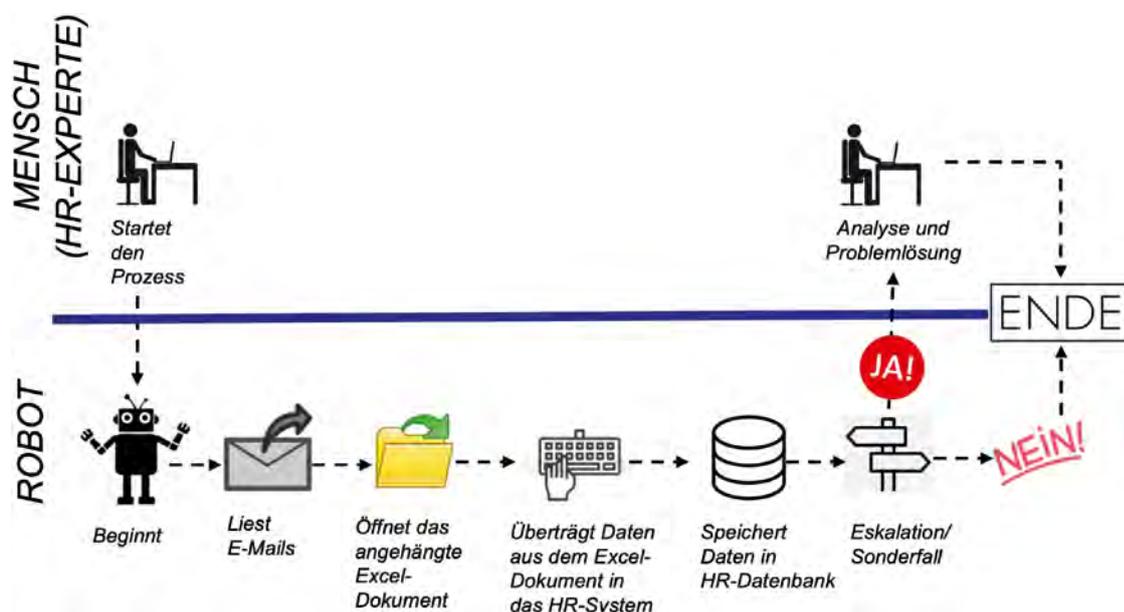


Abb. 3: Anwendungsszenario für RPA (vgl. Mehl 2020)

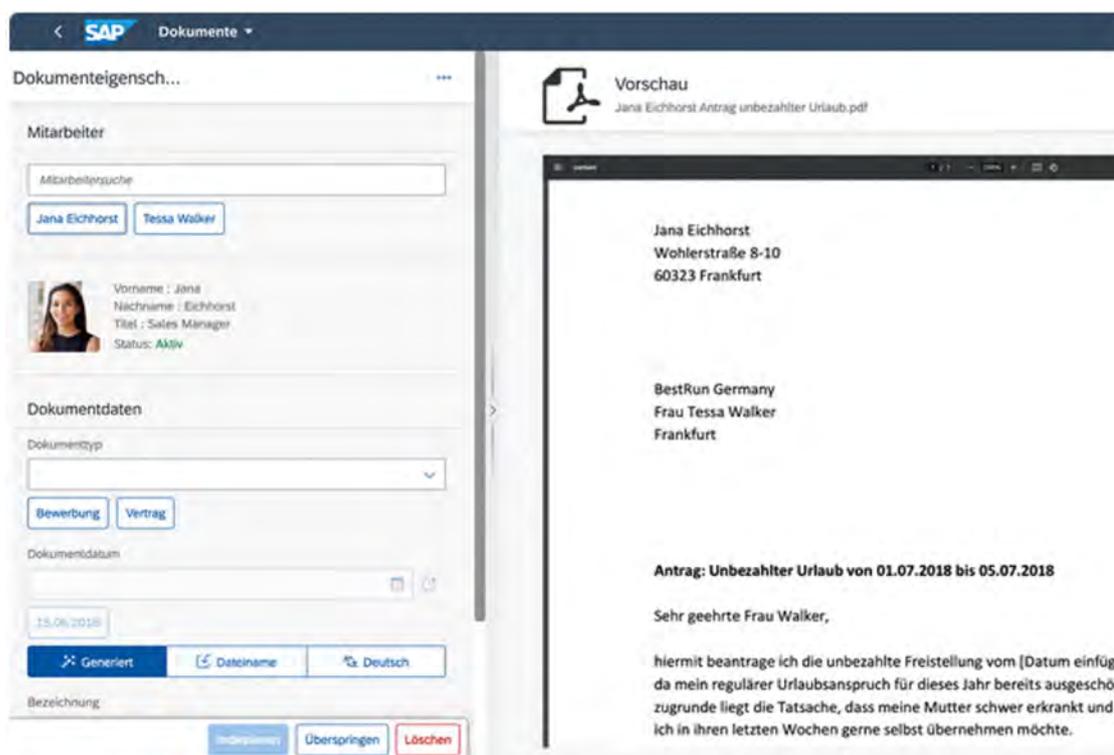


Abb. 4: Dokumentenklassifizierung mithilfe von KI (vgl. Centric)

lichkeiten von KI für die Personalwirtschaft diskutiert. Einige etablierte HR-Softwaresysteme wurden inzwischen um KI-Tools ergänzt.

KI wird vor allem genutzt, um Texte zu schreiben, Klassifizierungen von Daten vorzunehmen oder als Chatbots Fragen zu beantworten. Inzwischen wird KI im Recruiting, beim Onboarding von neuen Mitarbeitern, bei der Personalentwicklung und Weiterbildung sowie zur Dokumentenerstellung genutzt (vgl. Müller 2024).

Bei der digitalen Personalakte kann KI bei der Klassifizierung von HR-Dokumenten helfen. Hierbei werden E-Mail-Anhänge oder eingescannte Dokumente von dem KI-Tool analysiert und Vorschläge für eine Klassifizierung gemacht, beispielsweise, ob es sich um einen Arbeitsvertrag, eine Seminarbescheinigung oder ein Zeugnis handelt. Anstatt umständlicher manueller Kategorisierung der zutreffenden Dokumentenart muss der HR-Mitarbeiter den Vorschlag lediglich per Mausklick bestätigen.

Bislang war die Klassifizierung aufwendig und fehleranfällig. Allerdings muss die eingesetzte Machine Learning-Technologie vorher „trainiert“ werden, um möglichst genaue Ergebnisse zu bekommen. HR-Mitarbeiter werden bei dieser Lösung von ständig wiederkehrenden Klassifizierungsaufgaben entlastet (vgl. Hess 2023; Centric

2025). Ein Anwendungsbeispiel für intelligente Dokumentenklassifizierung zeigt Abbildung 4.

### Quellen:

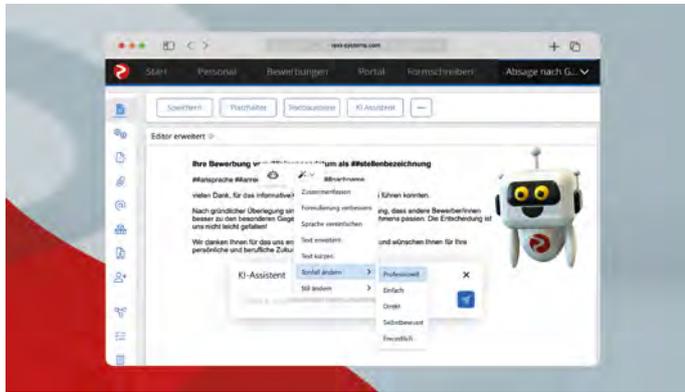
- Centric: <https://centric.eu/de/portfolio/dokumenten-intensiv-prozesse>
- Kaufmann, J./Müller, W.: Grundkurs Wirtschaftsinformatik, 10. Aufl., Wiesbaden 2023
- Lenders, D.: Personalaktenrecht im öffentlichen und kirchlichen Dienst, 4. Auflage 2025, Walhalla Verlag
- Mehl, T.: What Are The Benefits Of Robotic Process Automation ... 2.0?, in: <https://xebia.com/blog/what-are-the-benefits-of-robotic-process-automation-2-0-2/> (4.8.2020)
- Müller, W.: Künstliche Intelligenz für HR, in: HR Performance 1/2024, S. 16–21

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



# HR und der EU AI Act

**Fortschritt ermöglichen, statt ihn zu bremsen!**



Künstliche Intelligenz verändert das Personalmanagement grundlegend. Sie automatisiert Prozesse und unterstützt fundierte Entscheidungen. Unternehmen, die KI gezielt einsetzen, gewinnen wertvolle Zeit für strategische Themen. Doch der EU AI Act schafft Unsicherheit: Statt praktikabler Rahmenbedingungen setzt er auf bürokratische Hürden. Natürlich muss der verantwortungsvolle Umgang mit Daten sichergestellt sein – aber mit praxisnahen Lösungen, die Fortschritt ermöglichen.

## KI macht HR produktiver

Indem KI monotone Aufgaben übernimmt, bleibt mehr Zeit für das Wesentliche: die Menschen im Unternehmen. Besonders im Wissensmanagement entfaltet sie ihr Potenzial. Chatbots beantworten Fragen, machen Richtlinien zugänglich und liefern Informationen in Sekunden – in jeder Sprache zu jeder Zeit.

## Datenschutz und Transparenz ohne Blockaden

Sicherheit und Nachvollziehbarkeit sind im HR-Bereich unerlässlich. rexx systems setzt auf ein Multi-Layer-Prinzip, das Kundendaten strikt trennt und keine sensiblen Informationen für KI-Trainings nutzt. Ein durchdachtes Datenschutzkonzept schafft Vertrauen, ohne Prozesse zu verlangsamen.

## KI als Assistent für HR-Teams

Über Automatisierung hinaus bietet KI effektive Unterstützung. Sie ist ein wertvoller Sparringspartner für HR-Teams, unterstützt bei der Erstellung von Stellenausschreibungen, hilft bei der Anforderungsanalyse offener Stellen und liefert datenbasierte Empfehlungen. Auch bei Interviews und der Evaluierung von Bewerberfähigkeiten kann sie wertvolle Einblicke liefern. Dabei geht es jedoch nicht darum, menschliche Entscheidungen zu ersetzen, sondern sie zu unterstützen. So werden fundierte Entscheidungen schneller und sicherer getroffen.

## EU AI Act: Regulierung mit Augenmaß statt Innovationsbremse

Der EU AI Act soll den sicheren und fairen KI-Einsatz gewährleisten – ein sinnvolles Ziel. In der aktuellen Form stellt er Unternehmen jedoch vor Herausforderungen. Besonders für HR-KI sind klare, praxisnahe Regeln nötig, um unnötigen bürokratischen Aufwand zu vermeiden.

Neben der Regulierung sollten gezielte Fördermaßnahmen die Innovation stärken. Unklare Begriffe wie „verhaltensmanipulierende KI“ schaffen Unsicherheit – eine präzisere Abgrenzung wäre notwendig. Hochrisiko-KI gehört streng reguliert, wo gravierende Auswirkungen drohen, etwa in der Justiz oder im Gesundheitswesen. HR-Anwendungen wie Chatbots oder Automatisierungslösungen hingegen erfordern differenzierte Ansätze.

Mit Strafen von bis zu sieben Prozent des Jahresumsatzes – ähnlich der DS-GVO – könnte der AI Act Unternehmen abschrecken, während in den USA größere Freiheiten herrschen – ein Wettbewerbsnachteil für Europa. Der AI Act verbietet „verhaltensmanipulierende“ KI-Systeme oder soziale Bewertungssysteme. Hier braucht es eine präzisere Abgrenzung, um Fortschritt nicht unbeabsichtigt zu blockieren.

## Fazit: KI gezielt nutzen, statt Fortschritt zu blockieren

KI-Technologien bieten Unternehmen erhebliche Vorteile. rexx systems zeigt mit Rai, dass eine sichere, datenschutzkonforme und transparente KI-Integration nicht nur möglich, sondern essenziell für den Erfolg im modernen Personalmanagement ist.

Ein regulatorischer Rahmen sollte Innovationen fördern und gleichzeitig für verantwortungsvollen KI-Einsatz sorgen – mit klaren, umsetzbaren Regeln – ohne unnötige Hürden, die Innovation ausbremsen.



**GIANLUCA WINKEL,**  
rexx systems GmbH, CTO,  
Development & Technology DevTec,  
[www.rexx-systems.com](http://www.rexx-systems.com)

# Effizienzsteigerung in der Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung ist ein entscheidender Faktor für die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In Zeiten des Fachkräftemangels, steigenden Kostendrucks und wachsender Anforderungen an Flexibilität ist es für Unternehmen wichtiger denn je, ihre zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen optimal zu nutzen. Dabei geht es nicht nur darum, Personal effektiv einzusetzen, sondern auch langfristige Kostenstrukturen zu optimieren und gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu sichern.

Ein wesentlicher Faktor für die Kostenkontrolle ist die präzise Bedarfsermittlung. Vergangenheitsbezogene Daten, saisonale Schwankungen und kurzfristige Veränderungen im Marktumfeld liefern wertvolle Informationen darüber, wie viel Personal zu welchem Zeitpunkt benötigt wird. Eine datenbasierte Analyse hilft dabei, Über- oder Unterbesetzungen zu vermeiden. Intelligente, KI-gestützte Softwarelösungen wie GFOS.Workforce Management spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie schaffen Transparenz, automatisieren Prozesse und liefern präzise Analysen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

## Digitale Tools für eine effiziente Schichtplanung

Digitale Tools ermöglichen hierbei sowohl eine schnelle Erstellung von Schichtplänen als auch eine bessere Auslastung der Arbeitszeit. Dashboards und Reporting-Funktionen, wie sie in der GFOS-Software enthalten sind, liefern Echtzeit-Analysen zu wichtigen Kennzahlen wie Schichtauslastung, Überstundenquote oder Personalkosten. Auf Basis dieser Daten können Verantwortliche Optimierungspotenziale identifizieren und Maßnahmen einleiten.

Ein weiterer Aspekt, der zur Effizienz beiträgt, ist die Reduzierung administrativer Aufgaben. In vielen Unternehmen nimmt die Erstellung und Anpassung von Schichtplänen einen erheblichen Zeitaufwand in Anspruch, insbesondere wenn individuelle Präferenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden sollen. Self-Service-Tools, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre Verfügbarkeiten, Urlaubsanträge und Schichtwünsche selbst zu verwalten, entlasten die Planungsverantwortlichen und reduzieren den Kommunikationsaufwand. Gleichzeitig steigern sie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, da diese aktiv in die Planung einbezogen werden.

## GFOS 2025 – leistungsstark und zukunftssicher in der Cloud

Unser neues Major-Release GFOS 2025 hebt das GFOS-System auf ein neues Niveau: leistungsstark und zukunftssicher in der Cloud. Neben zahlreichen neuen Funktionen und innovativen Technologien bringt GFOS 2025 vor allem ein nie dagewesenes Nutzungserlebnis. So erleichtern optimierte Benutzeroberflächen und klare sowie innovative Strukturen im Web und im Full-Client Ihren Arbeitsalltag. Ein modernes Design stellt wichtige Ergebnisse und Prozesse in den Fokus und sorgt für eine intuitive Navigation und reduziert somit den Schulungsaufwand. KI-gestützte Planungsvorschläge sorgen für eine optimale Einsatzplanung, mehr Zeit und präzise Entscheidungen.

Lassen Sie sich das beste GFOS-Release aller Zeiten nicht entgehen: Sichern Sie sich jetzt Ihre exklusive Vorstellung der Software und vereinbaren Sie einen Demo-Termin. Wir freuen uns schon darauf, Ihnen die Neuerungen persönlich zu zeigen.

### Informationen und Kontakt:



Katharina Van Meenen-Röhrig, CEO GFOS mbH

**GFOS mbH**  
Am Lichtbogen 9  
45141 Essen  
www.gfos.com  
Tel.: 02 02/61 30 00



Foto: © GFOS mbH

# Digitale Personalaktenführung (DPA)



**Bremer Rechenzentrum GmbH**  
Universitätsallee 5  
28359 Bremen  
Tel.: 04 21/2 01 52-79  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
[www.brz.ag](http://www.brz.ag)



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



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

1. Name des Software-Produkts/des Services	BRZ-ARCHIVnci	HR4YOU-HCM	HELIX eAkte
2. Hersteller des Software-Produkts/Anbieter des Services	Bremer Rechenzentrum GmbH	HR4YOU	PERBILITY
3. Betriebssystem	Windows	Cloud-Lösung	Windows
4. Anzahl Installationen			300
5. Die DPA-Lösung ist als integriertes System verfügbar.	✓	✓	✓
6. Die DPA-/DMS-Lösung ist auch als separate Systemkomponente verfügbar.		✓	✓
7. Mit welchem HR-Standardsoftwaresystem ist die digitale Personalakte verfügbar?	BRZ-HR	HR4YOU-HCM	SAP, SuccessFactors, fidelis.Personal, LOGA, DATEV und andere Anbieter
8. Individuelles Customizing oder Standardlösung?	individuell und Standard	individuell und Standard	Standard
9. Die DPA-Lösung ist auch aus der Cloud verfügbar.	✓	✓	✓
10. Welche Sprachen bilden Sie in der digitalen Personalakte ab?	Deutsch	Multi-Language	Deutsch und Englisch, andere Sprachen auf Anfrage
11. Eine aktenübergreifende Suche ist möglich.	✓	✓	✓
12. Die DPA-Lösung deckt den privatwirtschaftlichen Bereich ab.	✓	✓	✓
13. Die DPA-Lösung deckt den öffentlich-rechtlichen Bereich ab.	✓	✓	✓
14. Die DPA-Lösung wird auf einer zentralen Datenbank gespeichert.	✓	✓	✓
15. Referenzkunden werden angeboten.	✓	✓	✓
16. Durch wen werden Support und Hotline sichergestellt?			
– Softwareanbieter	✓	✓	
– DMS-Hersteller/DMS-Dienstleister			✓
17. Funktion für sensible Dokumente (Pfändung u.Ä.)	✓	✓	✓
<b>Anforderungen an die digitale Personalakte</b>			
18. Die flexible Gestaltung der Akten (Registerstruktur) ist gegeben.	✓	✓	✓
19. Die Abbildung komplexer Berechtigungsstrukturen ist möglich.	✓	✓	✓
20. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (Compliance) des Datenschutzes und der IT-Sicherheit sind sichergestellt.	✓	✓	✓
21. Eine bedienerfreundliche Benutzeroberfläche durch Look-and-Feel der Papierakte inkl. Blätterfunktion ist gegeben.	✓	✓	✓
22. Die Wiedervorlage für Dokumente ist systemseitig gegeben.	✓	✓	✓
23. Das Löschen von Dokumenten ist nach dem Vier-Augen-Prinzip initialisiert und möglich.	✓	✓	✓
24. Dokumentenimport und Scannen sind systemseitig integriert.	✓	✓	✓
25. Die direkte Archivierung von E-Mails und MS-Office-Dokumenten erfolgt sofort in die Mitarbeiterakten.		✓	✓
26. Die Standortunabhängigkeit durch webbasierte Systemlösung ist gegeben.	✓	✓	✓
27. Die Systemunabhängigkeit der DPA-Lösung ist gegeben.			
– ERP		✓	✓
– Datenbank		✓	
– Betriebssystem	✓	✓	
– Archivsystem		✓	
28. Wie hoch ist die jährliche Wartungsgebühr?		inklusive	im Mietpreis enthalten
29. Die Wartungsgebühr deckt gesetzliche Änderungen ab.		✓	✓
30. EU-Datenschutz-Grundverordnung	fit	fit, cert.	fit

# Digitale Personalaktenführung (DPA)



XFT.  
Experten für  
Information.

**XFT GmbH**  
Herr Pascal Bivi  
Altrottstraße 31  
69190 Walldorf  
Tel.: 0 6227/5 4555-0  
Fax: 0 6227/5 4555-44  
E-Mail: [vertrieb@xft.com](mailto:vertrieb@xft.com)  
[www.xft.com](http://www.xft.com)

1. Name des Software-Produkts/des Services	XFT Personnel File 454
2. Hersteller des Software-Produkts/Anbieter des Services	XFT GmbH
3. Betriebssystem	alle von SAP unterstützten
4. Anzahl Installationen	> 300
5. Die DPA-Lösung ist als integriertes System verfügbar.	✓
6. Die DPA-/DMS-Lösung ist auch als separate Systemkomponente verfügbar.	
7. Mit welchem HR-Standardsoftwaresystem ist die digitale Personalakte verfügbar?	SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM), SAP S/4HANA, SAP SuccessFactors
8. Individuelles Customizing oder Standardlösung?	individuell und Standard
9. Die DPA-Lösung ist auch aus der Cloud verfügbar.	✓
10. Welche Sprachen bilden Sie in der digitalen Personalakte ab?	Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch; weitere Übersetzungen beim Kunden möglich
11. Eine aktenübergreifende Suche ist möglich.	✓
12. Die DPA-Lösung deckt den privatwirtschaftlichen Bereich ab.	✓
13. Die DPA-Lösung deckt den öffentlich-rechtlichen Bereich ab.	✓
14. Die DPA-Lösung wird auf einer zentralen Datenbank gespeichert.	✓
15. Referenzkunden werden angeboten.	✓
16. Durch wen werden Support und Hotline sichergestellt?	
- Softwareanbieter	✓
- DMS-Hersteller/DMS-Dienstleister	
17. Funktion für sensible Dokumente (Pfändung u.Ä.)	✓
<b>Anforderungen an die digitale Personalakte</b>	
18. Die flexible Gestaltung der Akten (Registerstruktur) ist gegeben.	✓
19. Die Abbildung komplexer Berechtigungsstrukturen ist möglich.	✓
20. Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften (Compliance) des Datenschutzes und der IT-Sicherheit sind sichergestellt.	✓
21. Eine bedienerfreundliche Benutzeroberfläche durch Look-and-Feel der Papierakte inkl. Blätterfunktion ist gegeben.	✓
22. Die Wiedervorlage für Dokumente ist systemseitig gegeben.	✓
23. Das Löschen von Dokumenten ist nach dem Vier-Augen-Prinzip initialisiert und möglich.	✓
24. Dokumentenimport und Scannen sind systemseitig integriert.	✓
25. Die direkte Archivierung von E-Mails und MS-Office-Dokumenten erfolgt sofort in die Mitarbeiterakten.	✓
26. Die Standortunabhängigkeit durch webbasierte Systemlösung ist gegeben.	✓
27. Die Systemunabhängigkeit der DPA-Lösung ist gegeben.	
- ERP	
- Datenbank	✓
- Betriebssystem	✓
- Archivsystem	✓
28. Wie hoch ist die jährliche Wartungsgebühr?	20 Prozent vom Lizenzpreis
29. Die Wartungsgebühr deckt gesetzliche Änderungen ab.	
30. EU-Datenschutz-Grundverordnung	fit



# Digitale Personalakte – Fundament eines modernen HR-Ökosystems

Dieser Fachbeitrag unseres Autors, Renato Herrmann, Geschäftsführer der PROJECT-CONSULT PCIM GmbH, zeigt auf, wie die digitale Personalakte heute weit über die digitale Ablage von Dokumenten hinausgeht und sich dank KI und weiteren Innovationen zu einer umfassenden HR-Plattform entwickelt. Gleichzeitig beleuchtet der Autor Trends wie Low Code, hybride Softwarelandschaften und Forderungen der Mitarbeitenden (insbesondere der Gen Z). Chancen und Risiken sowie konkrete Handlungsempfehlungen werden praxisnah erläutert.

Die Arbeitswelt unterliegt einem tiefgreifenden Wandel. Neue Technologien – insbesondere die künstliche Intelligenz (KI) – prägen sämtliche HR-Prozesse und bieten enorme Chancen für Automatisierung, Transparenz und Effizienz. Im Mittelpunkt steht dabei die digitale Personalakte als Basis und Dreh- und Angelpunkt moderner Personalarbeit.

## Bedeutung und Kernfunktionen

Die digitale Personalakte bildet die zentrale Datendrehscheibe aller HR-Prozesse. Durch ein eindeutiges Rollen- und Berechtigungskonzept wird sichergestellt, dass nur autorisierte Personen auf sensible Personaldaten zugreifen. Rechtssicherheit und DSGVO-Konformität stehen im Vordergrund. Gleichzeitig fungiert sie als Schnittstelle zu Payroll-, Talent- und Recruiting-Systemen, die sich oft in On-Premises- oder Cloud-Umgebungen befinden.

## Vorteile im Überblick

- **Zeitersparnis:** kein langes Suchen in Papierarchiven; automatisierte Workflows.
- **Kostenreduktion:** weniger Lagerfläche, kein übermäßiger Verwaltungsaufwand.
- **Datenschutz und Compliance:** revisionssichere Archivierung, klare Zugriffsregeln.
- **Struktur und Transparenz:** einheitliche Ablageorte, keine Dubletten.
- **Integration:** kompatibel mit Payroll, Recruiting, Learning u. a.
- **Nachhaltigkeit:** weniger Papier, weniger CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch Postwege und Lagerung.

In der Praxis haben sich diese Vorteile in den letzten Jahren deutlich gezeigt. Unternehmen, die sich frühzeitig digitalisiert haben, konnten die Personalverwaltung und viele andere HR-Prozesse selbst in Krisenzeiten ohne große Unterbrechungen aufrechterhalten.

„Die digitale Personalakte macht einen digitalen Prozess erst möglich. Vom Bewerbungs- bis zum Austrittsprozess werden Dokumente leicht und übersichtlich strukturiert und aufbewahrt, alles in einem System.“

Renato Herrmann,  
Geschäftsführer PROJECT CONSULT PCIM GmbH

## KI in der Personalwirtschaft: Automatisierung und Optimierung

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz verändert Personalprozesse grundlegend. KI ermöglicht es, Routinetätigkeiten zu automatisieren, objektivere Entscheidungen zu treffen und schneller auf Veränderungen zu reagieren.

### Recruiting: Social Media und Robot-Recruiting

- **Social Media Recruiting:** Plattformen wie LinkedIn, Instagram, TikTok oder X (ehemals Twitter) bieten große Potenziale, um junge Talente (insbesondere Gen Z) anzusprechen. Viele Software-Lösungen mit integrierten KI-Funktionen erstellen automatische Stellenanzeigen oder setzen Targeting-Optionen sehr präzise um. Auch das Monitoring und Controlling der Kampagnen werden vereinfacht.
- **Robot-Recruiting:** Chatbots oder KI-gestützte Assistenten übernehmen erste Interviews, filtern Bewerber nach definierten Kriterien und entlasten Recruiter enorm. Dies ermöglicht eine schnelle Vorauswahl. Wichtig ist, eine diskriminierungsfreie Anwendung zu gewährleisten und die Algorithmen regelmäßig zu überprüfen.
- **Videointerviews und Bias-Kontrolle:** KI kann Aussagen der Bewerbenden automatisch auswerten, beispielsweise über Sprachanalyse oder Stimmungsanalysen. Dieses Feld ist jedoch datenschutzrechtlich sensibel.

„Wie Personalsuchende in Zukunft von KI profitieren: Unternehmen können schnell große Mengen an Bewerbungen sichten und auswerten. KI-Tools können inzwischen zielgruppengerechte Kampagnen erstellen und kontinuierlich überwachen, um die besten Ergebnisse zu erzielen.“

Renato Herrmann,  
Geschäftsführer PROJECT CONSULT PCIM GmbH

### Talentmanagement und People Analytics

- **Identifikation von Potenzialträgern:** KI-basierte People-Analytics-Lösungen analysieren Karrierewege, Leistungskennzahlen, Feedbacks und mehr, um Talente mit großem Entwicklungspotenzial frühzeitig zu erkennen.
- **Personalentwicklung:** KI kann Lernbedarfe automatisiert ableiten und passende Trainings- oder E-Learning-Modu-

le vorschlagen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so zielgerichtet weiterentwickelt.

- **Fluktuationsrisiken:** Mithilfe von People Analytics lassen sich Anzeichen für Unzufriedenheit erkennen (z. B. Veränderungen im Kommunikationsverhalten oder Rückgang bei Weiterbildungsaktivitäten).

### Chatbots

- **24/7-Ansprechpartner im HR:** Chatbots beantworten Fragen rund um Urlaub, Elternzeit, Abwesenheitsmeldungen oder Gehaltsabrechnungen. Die Personalabteilung wird entlastet, während Mitarbeitende rund um die Uhr Antworten erhalten.
- **Kollaborative Chatbots:** In hybriden Workflows arbeiten Chatbots mit HR-Mitarbeitenden zusammen, leiten bei komplexeren Fragestellungen gezielt an menschliche Experten weiter und dokumentieren gleichzeitig alle Details in der digitalen Personalakte.

### People Analytics als Entscheidungsbasis

- **Datengestützte Prognosen:** KI-Systeme können Vorhersagen zur Personalbedarfsplanung liefern, indem sie Faktoren wie Marktsituation, Geschäftsentwicklung und Mitarbeiterbindung einbeziehen.
- **Transparenz für Führungskräfte:** Dashboards liefern in Echtzeit Einblicke in HR-Kennzahlen, die bei Personalentscheidungen helfen. Kritisch bleibt die Frage des Datenschutzes bei sensiblen Personaldaten.

### Employee Self Services (ESS)

- **Stärkere Autonomie für Mitarbeitende:** Mitarbeitende können persönliche Daten selbst aktualisieren, Abwesenheitsanträge stellen, Weiterbildungen buchen oder Ziele verwalten. KI-Unterstützung hilft dabei, Formulare automatisiert auszufüllen oder passende Entwicklungsvorschläge zu unterbreiten.
- **Höhere Akzeptanz durch Nutzerfreundlichkeit:** Gerade für die Gen Z ist eine intuitive, mobile ESS-Lösung wichtig. Eine Studie von HIRSCHTEC zeigt, dass 35 Prozent der Gen Z bei ihrem Arbeitgeber eine moderne, digitale Arbeitsumgebung erwarten.

### Workforce Management

- **Optimierte Einsatzplanung:** KI-Algorithmen planen Schichten, Dienstzeiten oder Projektressourcen effizienter und gleichen saisonale Schwankungen aus.
- **Automatische Auswertung:** KI macht Auswertungen und Prognosen für die Personaldisposition – etwa für Zeiterfassung, Urlaubsplanung oder Überstundenverwaltung.

### KI-Unterstützung beim Informationsmanagement

- **Automatische Ablage und Klassifizierung:** KI erkennt Dokumententypen (z. B. Arbeitsverträge, Lebensläufe, Krankmeldungen) und archiviert sie direkt in der passenden Registerstruktur der digitalen Personalakte. Das spart Zeit und reduziert Fehler.
- **Archivierung und Zugriffs- und Berechtigungsschutz:** KI unterstützt, indem sie automatisiert Überprüfungen von Ab-

lagefristen und Zugriffsrechten vornimmt und Warnhinweise gibt, wenn z. B. ein Dokument nach Ablauf einer vorgeschriebenen Frist zu löschen ist.

### KI-Assistenten für Routinearbeiten

- **Alltägliche Verwaltungsaufgaben:** KI-Assistenten können einfache Änderungen im Stammdatensystem vornehmen, Krankmeldungen abgleichen und Folgeprozesse anstoßen.
- **Projektmanagement:** In Zukunft könnte ein KI-Assistent ganze HR-Projekte organisieren, die richtigen Beteiligten einladen, Statusberichte erstellen und an Fristen erinnern.

„Wir können uns gut vorstellen, dass solche KI-Agenten in naher Zukunft große Teile der Administration automatisieren. Während Mitarbeitende schlafen, könnte ein agentenbasiertes KI-System fünf Unternehmensanwendungen überwachen, Daten analysieren und Maßnahmen beschließen.“

Quelle: Gartner, 2025 – Intelligente Agenten in der KI

## Anforderungen und Entwicklungen der Mitarbeitenden (Gen Z)

### Hybrides Arbeiten und moderne Tools

Die Gen Z wächst zunehmend in die Arbeitswelt hinein und stellt neue Ansprüche an den Arbeitgeber. In einer Umfrage gaben 35 Prozent der 18- bis 29-Jährigen an, dass sie bei ihrem Arbeitgeber eine moderne, digitale Arbeitsumgebung erwarten. Zugleich legen sie Wert auf flexible Arbeitsmodelle, sinnhafte Aufgaben und ein positives Arbeitsklima. (Quelle: <https://hirschtec.eu/studie-genz-digitaler-arbeitsplatz-2024/>)

### Hybrides Arbeiten und moderne Kommunikationswege

- **Work-Life-Balance:** Die Gen Z trennt zwar noch Berufliches und Privates, legt aber großen Wert auf die Möglichkeit, situativ orts- und zeitflexibel arbeiten zu können. ESS-Tools, Cloud-Services und Mobile Apps für HR-Aufgaben gehören zu den Grundanforderungen.
- **Moderne Tools = Arbeitgeberattraktivität:** Fehlen digitale Lösungen für vernetztes Arbeiten, sinkt die Motivation. Im Worst Case entscheiden sich Talente gegen das Unternehmen.

### Erwartung an Weiterentwicklungs- und Lernmöglichkeiten

- **E-Learning und Microlearning:** Kurze, digitale Lernmodule, die genau zum individuellen Wissensbedarf passen.
- **Transparentes Talentmanagement:** Gen Z erwartet Klarheit über mögliche Karrierewege, Feedback- und Beurteilungsverfahren.

### Datenschutz und Vertrauen

Mitarbeitende sind sensibilisiert im Hinblick auf Datensicherheit. Werden KI-Tools eingesetzt, achten sie darauf, dass Unternehmen mit Personaldaten verantwortungsbewusst umgehen.

## Herausforderungen: Datenschutz, Schatten-IT und Low Code

### Datenschutz und DS-GVO-Konformität

Mit dem zunehmenden KI-Einsatz steigen die Komplexität der Datenflüsse und die möglichen Risiken. Personaldaten gelten als besonders sensibel. Unternehmen müssen:

- **Stichwort KI-Verordnung (KI-VO):** 2025 greifen EU-weit strengere Regeln, die KI-Anwendungen (insbesondere im HR-Kontext) als Hochrisiko-Systeme einstufen können. Arbeitgeber müssen sich auf verpflichtende Risikobewertungen, Transparenzpflichten und Dokumentationen einstellen.
- **Betriebsvereinbarungen** mit dem Betriebsrat abschließen, wenn KI-Systeme z. B. zur Leistungskontrolle eingesetzt werden.
- Auf **Datensparsamkeit, Löschfristen und sichere Speicherkonzepte** achten.

Der Einsatz von KI in Kombination mit der digitalen Personalakte erfordert also umfangreiche technische und organisatorische Maßnahmen, um den Schutz der Privatsphäre sicherzustellen.

„Bei einer Hochrisiko-KI im Recruiting ist auf mögliche Diskriminierungen zu achten, weil Daten verzerrt sein können.“

Renato Herrmann,

Geschäftsführer PROJECT CONSULT PCIM GmbH



Leitfaden „Risikomanagement beim Einsatz von KI im Unternehmen“, PROJECT CONSULT PCIM GmbH, kostenloser Download unter: <https://www.project-consult.de/ki-leitfaden/>

## Schatten-IT und Insellösungen

Durch Low Code-Plattformen und kostengünstige Cloud-Tools ist es für Fachbereiche einfacher geworden, eigene „kleine“ Anwendungen zu erstellen. Das bringt zwar Flexibilität, birgt aber auch Risiken:

- **Zersplitterung von Daten:** Sensible Personaldaten könnten in diversen Tools abgelegt werden, ohne dass die Personalabteilung dies kontrollieren kann.
- **Datenschutzverstöße:** Unklare Verantwortlichkeiten und fehlende Löschkonzepte führen schnell zu Compliance-Problemen.
- **Sicherheitslücken:** Schatten-IT-Anwendungen fehlen oft professionelle Sicherheitskonzepte.

## Low Code-Plattformen: Chancen und Risiken

- **Vorteil:** Schnelle Entwicklung von Prozess-Apps, z. B. für Freigabe-Workflows oder digitale Formulare.
- **Nachteil:** Mangelhafte Governance kann zum Wildwuchs führen. Gerade bei sensiblen Personaldaten braucht es strenge Vorgaben und Freigabeprozesse.

## Wirkung auf Mitarbeitende, HR, Datenschutz, Betriebsrat und IT

### 1. Mitarbeitende

- Intuitive Self Services, schnelle Antworten via Chatbot.
- Mehr Transparenz über eigene Daten und Entwicklungsoptionen.
- Höhere Zufriedenheit durch flexible, moderne Prozesse.

### 2. HR-Fachkräfte

- Entlastung bei Routineaufgaben, Fokus auf strategische Themen.
- Lernen, KI-Lösungen zu steuern und kritisch zu hinterfragen.

### 3. Datenschützer

- Absicherung der DS-GVO- und KI-Verordnung-Compliance.
- Kontrolle, wie Daten erhoben, gespeichert, verwendet werden.

### 4. Betriebsrat

- Mitbestimmung bei Einführung neuer Tools; Verhinderung unzulässiger Überwachung.
- Begleitung von Digitalisierungs- und KI-Projekten in enger Abstimmung mit HR.

### 5. IT-Abteilung

- Integration von Cloud- und On-Premises-Lösungen.
- Wartung und Monitoring der technischen Infrastruktur, Gewährleistung von Datensicherheit.

## Fazit: Viele Veränderungen – viele Chancen

Die digitale Personalakte ist weit mehr als eine Ablage. Sie wird zur Grundlage für moderne, KI-gestützte HR-Prozesse. Mit klaren Governance-Strukturen, umfassendem Datenschutz und Change-Management entfaltet sie ihr ganzes Potenzial.

### Chancen

- Höhere Effizienz durch automatisierte Workflows.
- Schnellere, datenbasierte Entscheidungen.
- Bessere Employee Experience und höhere Attraktivität für Talente.
- Zukunftssicherheit: solide Basis für weitere Digitalisierungsmaßnahmen.

### Risiken

- Mögliche Diskriminierung durch ungeprüfte KI-Algorithmen.
- Widerstände im Unternehmen, wenn Transparenz- und Change-Strategie fehlen.
- Datenschutzverstöße und Schatten-IT führen zu Compliance-Problemen.



Abb.: Die Meilensteine zur Umstellung auf die digitale Personalakte

Das Ziel besteht darin, Menschen und KI ideal zu kombinieren. Die digitale Personalakte liefert den sicheren Rahmen, aus dem heraus z. B. Chatbots oder KI-Agenten wertschöpfend agieren können.

### Ausblick und Empfehlung: KI-Leitfaden und neutrale Beratung

Um Unternehmen sicher in die nächste Evolutionsstufe zu führen, ist ein klarer KI-Leitfaden hilfreich. Er sollte Folgendes umfassen:

1. **Risikobewertung:** Welche HR-Prozesse sind KI-geeignet?
2. **DS-GVO & KI-Verordnung:** Richtlinien, Einwilligungen, Betriebsvereinbarungen.
3. **Transparenzpflichten:** offene Kommunikation gegenüber Beschäftigten und Betriebsrat.
4. **Sicherer Datenumgang:** Datenqualität, Löschkonzepte, Rollen- und Berechtigungssysteme.
5. **Best Practices:** Pilotprojekte, Schulungen, Changekonzepte.

Zudem empfiehlt sich eine **herstellernerneutrale Beratung**, um Technik- und Datenschutzthemen gleichermaßen im Blick zu behalten und Lösungen individuell zu gestalten.

### Digitale Personalakte schafft neue Dimension der Personalarbeit

Die digitale Personalakte hat sich vom Dokumentenarchiv zum Dreh- und Angelpunkt moderner, KI-gestützter Personalarbeit entwickelt. Sie kann gerade jetzt, da die Generation Z hohe Ansprüche an digitale Umgebungen stellt und KI die Organisation grundlegend verändert, ihre Stärken ausspielen. Gleichzeitig ist ein achtsamer Umgang mit Datenschutz und Compliance unverzichtbar, damit KI zur Entlastung der HR und zur Verbesserung der Employee Experience beiträgt, anstatt Unsicherheit zu schaffen.

„Diese Herausforderungen lassen sich nicht einfach neben dem laufenden Betrieb bewältigen. Eine vorhandene HR-Digi-

talstrategie zusammen mit ausreichenden Ressourcen an Personal und Fachwissen zur Umsetzung ist die ideale Ausgangssituation zum Meistern der Aufgaben. Allerdings trifft diese Ausgangssituation auf viele Unternehmen nicht zu. Wir kennen die Anforderungen und unterstützen Unternehmen mit Know-how durch praxiserprobte Module, die entweder einzeln oder in Kombination gebucht werden können“, sagt Renato Herrmann.

„Dadurch erhält das Unternehmen das notwendige ‚Equipment‘, um die digitale HR-Administration effektiv zu gestalten. Oftmals ist es bereits mit geringem Aufwand möglich, Systeme oder Dienste einzuführen, die schnell und einfach zu nutzen sind und sofort einen erkennbaren Mehrwert bieten“, führt Renato Herrmann weiter aus und ergänzt: „Auch das gezielte Coaching der HR-Verantwortlichen ist ein starker Eckpunkt für den Erfolg.“

Mit passender Technik, klaren Rahmenbedingungen und einem durchdachten Change-Management eröffnet sich eine neue Dimension der HR-Arbeit – eine, in der **Mensch und KI** zusammenwirken, Routinearbeiten automatisiert ablaufen, Potenziale voll ausgeschöpft und die Digitalisierung wirklich gelebte Praxis werden.

Die **Zukunft** der Personalabteilung ist jetzt, und die digitale Personalakte steht im Mittelpunkt dieses Wandels!

**RENATO HERRMANN,**  
Geschäftsführer PROJECT CONSULT  
Information Management PCIM GmbH,  
Spezialist für die  
Digitale Transformation,  
[www.project-consult.de](http://www.project-consult.de)



# Erfolgsfaktor Usability

Warum die Dokumentenlösungen von Centric Erfolg in der HR-Abteilung versprechen.

Die Digitalisierung hat das Personalwesen grundlegend verändert. Dokumentenmanagement ist dabei ein zentraler Bestandteil, denn eine effiziente Handhabung von Personalakten, die einfache Verwaltung von Vorlagen und die Nutzung von digitalen Workflows bei der Erstellung von Arbeitsverträgen, Zeugnissen und anderen HR-Dokumenten spart nicht nur Zeit. Sie steigert auch die Sicherheit und Qualität der Prozesse.

Entscheidend für den Erfolg digitaler HR-Dokumentenlösungen ist aber nicht nur, dass sie theoretisch viele Vorteile bieten, sondern auch, dass sie einfach zu bedienen und ihre Handhabung schnell zu erlernen sind. Komplexe, schwer verständliche Systeme führen schnell zu Akzeptanzproblemen und ineffizienten Arbeitsprozessen. Eine mangelhafte Usability kann nicht nur zu unzufriedenen Endbenutzern führen, sondern ungeplante Folgekosten verursachen – etwa weil weitere Trainings oder Anpassungen der Software nötig sind.

## Effiziente HR-Prozesse mit der digitalen Personalakte von Centric

Mit Dokumentenlösungen von Centric sind die Anwender dagegen auf der sicheren Seite. Sie punkten beim Thema Usability, wie etliche Fallbeispiele aus Anwenderunternehmen zeigen. Ein Beispiel: Die Unternehmensgruppe Brüder Schläu entschied sich für den Wechsel zu der digitalen Personalakte von Centric, Centric Employee File. Das vorherige System sorgte aufgrund seiner komplizierten Bedienung für ineffiziente HR-Prozesse. Es sollte daher durch eine digitale Personalakte mit intuitiven Bedienoberflächen ersetzt werden. Besonders vorteilhaft erwies sich die Möglichkeit, Dokumente direkt aus Outlook in die digitale Personalakte abzulegen.

Da dies ein Standardprozess im täglichen Betrieb ist, führt die direkte Ablage zu einer erheblichen Zeitersparnis. Die integrierte Volltextsuche in der digitalen Personalakte ermöglicht zu-



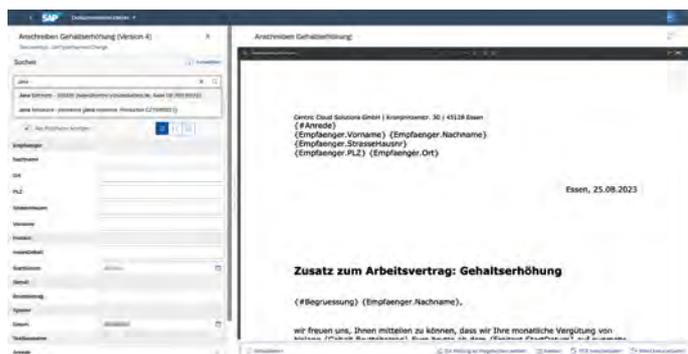
dem eine schnelle Auffindbarkeit von Dokumenten. Zusätzlich wurde der Zeugnis-Generator von Centric, Centric Reference Letter, eingeführt, um die Zeugniserstellung zu automatisieren – die Einführung lief ebenfalls problemlos: „Durch die intuitive Bedienung der Centric-Tools finden sich neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr schnell zurecht. Wir haben kaum Schulungsaufwand“, bilanziert das Projektteam.

## Vorteil Mehrsprachigkeit

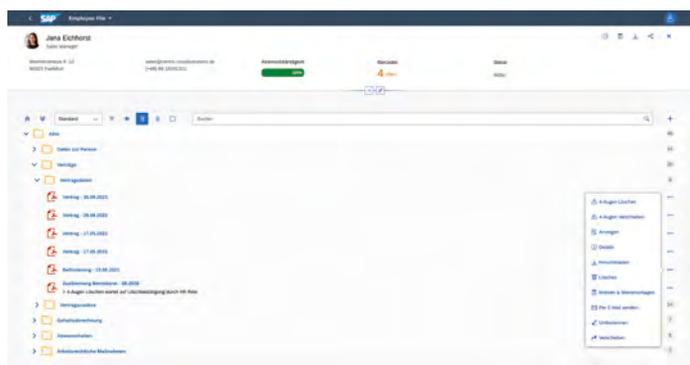
Das Möbelunternehmen Vitra hat die digitale Personalakte von Centric ebenfalls eingeführt. Ziel ist es, Personalprozesse international zu vereinheitlichen. Die Centric-Lösung überzeugte durch ihre Mehrsprachigkeit, was insbesondere für Unternehmen mit weltweiter Präsenz von Bedeutung ist. Vitra setzt die Centric-Lösung bereits in Deutschland und der Schweiz ein, plant aber eine Ausweitung auf weitere Standorte, darunter Finnland und Japan. Das HR-Service-Team schätzte unter anderem die intuitive SAP-Fiori-Oberfläche, die eine klare Struktur bietet und sich leicht erlernen lässt.

Die Benutzeroberfläche nach dem SAP-FIORI-Designprinzip zu gestalten, gehört auch zu den Grundprinzipien von Centric. Dadurch ist sichergestellt, dass HR-Mitarbeitende sich in einer vertrauten Umgebung bewegen. Klare Strukturen und eine übersichtliche Navigation ermöglichen eine schnelle Orientierung, wodurch sich neue Anwender ohne aufwendige Schulungen in das System einarbeiten können. Dabei stellt Centric auch sicher, dass eine positive Nutzererfahrung auch auf mobilen Endgeräten gewährleistet ist.

Ein wesentlicher Vorteil für die Vitra-Nutzer ergab sich zudem aus der engen Verzahnung der Centric-Lösung mit SAP SuccessFactors. Durch die direkte Integration lassen sich zum Beispiel Stammdaten automatisch in die digitale Personalakte



Klar und übersichtlich: Mit Centric Employee File haben HR-Verantwortliche alle Mitarbeiterunterlagen immer im Blick.



*Einfach wie die Arbeit mit Word: Mit Centric Document Builder erstellt und verwaltet die Personalabteilung Vorlagen und Dokumente – komfortabel und sicher.*

übernehmen, was den händischen Aufwand erheblich reduziert. In der Personalabteilung hebt man auch hervor, dass das bestehende Rollen- und Berechtigungskonzept von SuccessFactors auch für Centric Employee File genutzt werden kann. Dadurch entfällt die doppelte Konfiguration von Zugriffsrechten, was die Administration erleichtert.

### Produkte spielen perfekt zusammen

Neben ihrer einfachen Bedienbarkeit profitieren die Nutzer und die Administratoren in den Anwenderunternehmen also auch von der tiefen Integration der Centric-HR-Dokumentenlösungen in SAP SuccessFactors und SAP HCM. Stammdaten müssen nicht doppelt gepflegt werden, da sie automatisch synchronisiert werden. Auch das Berechtigungskonzept von SAP wird übernommen, sodass die Benutzerverwaltung vereinfacht wird und keine parallelen Rollen- und Rechtevergaben notwendig sind. Führungskräfte und HR-Teams erhalten genau die Berechtigungen, die sie benötigen, ohne aufwendige manuelle Konfigurationen vornehmen zu müssen. Gleichzeitig sorgen automatisierte Löschrufen dafür, dass Datenschutzrichtlinien zuverlässig eingehalten werden.

Natürlich spielen auch alle Centric-Produkte untereinander perfekt miteinander zusammen. Die HR-Mitarbeitenden bei der Unternehmensgruppe Brüder Schläpfer können daher beispielsweise je nach Arbeitsprozess über Centric Employee File oder über den Zeugnis-Generator auf ihre benötigten Dokumente

zugreifen und diese in einer durchgängigen SAP-Fiori-Oberfläche bearbeiten. Eine leistungsfähige Volltextsuche ermöglicht das schnelle Auffinden von Unterlagen, und durch automatische Verschlagwortung werden Dokumente effizient verwaltet.

Zugleich ergänzt Centric die eigenen Lösungen um nützliche Bausteine wie die Integration digitaler Unterschriften via DocuSign oder Adobe Sign, einen KI-gestützten Klassifizierungsservice für abgelegte Dokumente oder die automatische Vorschau von Übersetzungen mithilfe von DeepL.

### Eine moderne, cloudbasierte Alternative

Auch die HR-Abteilung der Diakonie Stetten profitiert bei der Nutzung der Centric-Lösungen von einem ausgefeilten Berechtigungskonzept, das Sicherheit und Datenschutz erhöht, sowie von der hohen Usability der Centric-Lösungen. Die Organisation verwaltet Personalakten von über 4.500 Mitarbeitenden sowie weiteren 1.000 Personen in Werkstätten für Behinderte. Die bisherige Lösung war veraltet und nicht mit SAP S/4HANA kompatibel. Mit der Einführung von Centric Employee File wurde eine moderne, cloudbasierte Alternative geschaffen.

Petra Rieger, HR-Expertin bei der Diakonie, erklärt, dass Aufgaben, die früher mehrere Minuten in Anspruch nahmen, heute in wenigen Sekunden erledigt sind. Ein wichtiger Vorteil ist beispielsweise die deutlich gesteigerte Geschwindigkeit beim Hochladen von Dokumenten. Die einfache Bedienung ermöglicht zudem, dass zusätzliche Ordner bei Bedarf selbst angelegt und große Dokumentenmengen effizient verarbeitet werden können.

### Fazit

Die Praxisbeispiele zeigen: Benutzerfreundlichkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor für digitale HR-Dokumentenlösungen. Durch die intuitive Bedienbarkeit der Centric-Produkte können HR-Mitarbeitende ihre Aufgaben effizienter erledigen, während die tiefe SAP-Integration eine reibungslose Nutzung ermöglicht. Unternehmen profitieren nicht nur von einer verbesserten Arbeitsqualität, sondern auch von einem reduzierten Schulungsaufwand und einer gesteigerten Prozesseffizienz.

### Kontakt und Beratung:



Centric Cloud Solutions GmbH  
Schürmannstraße 22a  
45136 Essen  
Tel.: 02 01/7 47 69-0  
E-Mail: info.de@centric.eu  
www.centric.eu/de



**LARS REPPESGAARD**  
ist Marketing Manager bei Centric,  
www.centric.eu/de.



# Der HR-Softwaremarkt ist noch in optimistischer Verfassung

Die schwache Gesamtkonjunktur hinterlässt auch im HR-Softwaremarkt erste Spuren. Die erfolgverwöhnten HR-Softwareanbieter bewerten die aktuelle Geschäftssituation nicht mehr so positiv wie noch im Frühjahr 2024. Dies sind die zentralen Ergebnisse der aktuellen Konjunkturbefragung aus dem Herbst 2024.

## Geschäftslage und -erwartungen

Nur noch etwas mehr als die Hälfte der HR-Softwareanbieter bewertet die aktuelle Geschäftslage als „gut“ oder „sehr gut“, während dies im Frühjahr 2024 noch 80 Prozent waren. Der Geschäftslageindex reduzierte sich kräftig und fällt von 76 Punkte auf 51,8 Punkte. Dies ist der schlechteste Wert seit Beginn der Erhebung im Jahr 2015.

Auch die Geschäftsaussichten für die nächsten sechs Monate werden gegenüber der Frühjahrsbefragung etwas negativer bewertet. Zwar erwarten vier von zehn Anbietern eine Verbesserung, aber 7,4 Prozent sehen eine Verschlechterung. Dadurch sinkt auch der Index der Geschäftserwartung von 44,0 Punkte auf 33,3 Punkte.

Der Geschäftsklima-Index sinkt um 17,4 Punkte auf 42,6 Punkte. Nur im Frühjahr 2020, zu Beginn

der Coronapandemie, lag der Wert mit 33,3 Punkten noch niedriger. Allerdings bleiben die HR-Softwareanbieter zuversichtlich und bewerten die eigene Geschäftsentwicklung positiver als die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Zwei Drittel prognostizieren dies und nur vier Prozent erwarten, dass die eigene Entwicklung schlechter verlaufen wird.

## Veränderte Marktsituation

Während der Fachkräftemangel in den vergangenen Jahren das dominante Markthemmnis darstellte, sind es nun die politischen Rahmenbedingungen, die von über 60 Prozent der Anbieter als erhebliches Hemmnis wahrgenommen werden.

Rund die Hälfte der Anbieter bewertet auch die Nachfragesituation und die Wettbewerbssituation als starkes Hemmnis der Geschäftsentwicklung. Erst dann folgt an vierter Stelle der Fachkräftemangel, den noch vier von zehn Unternehmen als starkes Hemmnis bewerten.

## Informationen zur Befragung

Seit 2015 untersucht das Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte die konjunkturelle Entwicklung im Markt für HR-Software und Outsourcing. Zu der aktuellen Konjunkturbefragung wurden rund 80 Anbieter aus allen Marktsegmenten eingeladen.

Die Befragung wurde vom 18. Oktober bis 8. November 2024 als anonymisierte Online-Befragung durchgeführt. Insgesamt haben über 30 Prozent der eingeladenen Unternehmen den Fragebogen komplett ausgefüllt und die Befragung abgeschlossen.

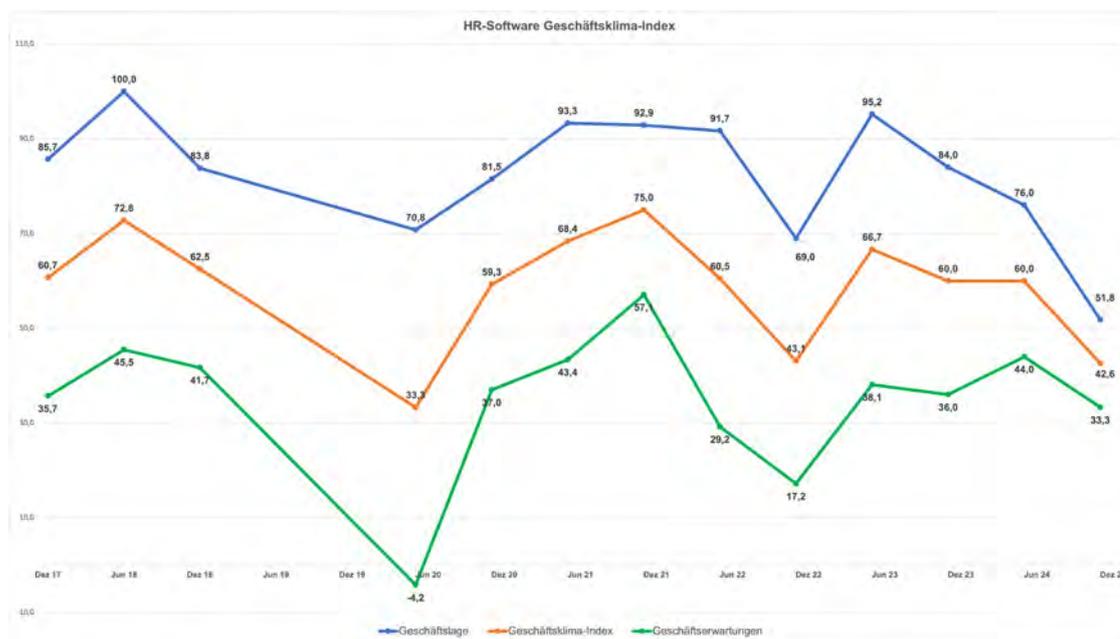
Der Ergebnisbericht kann kostenlos beim Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte über die Website [www.hr-konjunktur.de](http://www.hr-konjunktur.de) oder per E-Mail an [wwitte@hr-konjunktur.de](mailto:wwitte@hr-konjunktur.de) angefordert werden.

## Niedrigere Auftragsbestände und nachlassende Umsatzdynamik

Die Auftragsbücher sind nicht mehr so prall gefüllt. Jedes fünfte Unternehmen berichtet zwar noch von einem hohen Auftragsbestand, aber im Frühjahr 2024 waren dies noch fast doppelt so viele. Rund 30 Prozent bewerten den Auftragsbestand als zu niedrig, während dies im Frühjahr 2024 nur 16 Prozent äußerten.

Obwohl die extreme Wachstumsdynamik des Jahres 2023 nicht mehr erreicht wird, zweigt sich das Umsatzwachstum im Jahr 2024 trotz nachlassender Dynamik insgesamt als sehr robust. 85 Prozent der Anbieter generieren Umsatzsteigerungen und 44 Prozent erreichen ein Wachstum von mehr als 10 Prozent.

Trotz der allgemeinen Abschwächung zeigen sich die HR-Softwareanbieter für das Jahr 2025



recht optimistisch. Die Umsatzerwartungen für das Jahr 2025 liegen leicht oberhalb der erwarteten Ergebnisse für das Jahr 2024. Mit Umsatzzuwächsen rechnen insgesamt 96 Prozent der Unternehmen und mehr als die Hälfte planen mit Umsatzzuwächsen von mehr als zehn Prozent. Kein Anbieter geht von rückläufigen Umsätzen aus.

### Investitionen auf hohem Niveau

Trotz der Eintrübung und verschärften Rahmenbedingungen bleiben die HR-Softwareanbieter weiter optimistisch und werden im Jahr 2025 wieder kräftig in die Zukunft investieren. 85 Prozent

wollen den Personalbestand erhöhen und 70 Prozent planen eine Erhöhung der Sachinvestitionen.

### Fazit

Der HR-Softwaremarkt kann sich zwar nicht mehr völlig von der schwachen Gesamtkonjunktur abkoppeln, zeigt sich aber in optimistischer und robuster Verfassung. Der HR-Softwaremarkt bleibt auch 2025 auf Wachstumskurs und investiert kräftig in die Zukunft.

**QUELLE:** Wirtschaftsinstitut Wolfgang Witte, [www.hr-konjunktur.de](http://www.hr-konjunktur.de)



# Gesamtheitliche HR-Lösungen – nicht nur für den Mittelstand!

Die Personalabteilungen stehen vor der Aufgabe, nicht nur operativ effizient zu handeln, sondern auch strategisch zu wirken. New Work, demografische Veränderungen, zunehmende Regulierung und steigende Erwartungen an Transparenz und Digitalisierung sowie an Datenschutz fordern Unternehmen aller Größen. Gesamtheitliche HR-Lösungen gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung – nicht nur im klassischen Mittelstand, sondern auch in internationalen Unternehmensgruppen mit dezentraler Struktur.

Der Begriff „gesamtheitliche HR-Lösungen“ beschreibt Systeme, die den gesamten Employee Lifecycle in einer Plattform abbilden – von der Bewerbung über Personalverwaltung, Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft bis hin zu Entwicklung, Performance-Management und dem Offboarding. Statt isolierter Insellösungen bieten ganzheitliche Systeme eine einheitliche Datenbasis, standardisierte Workflows und konsistente Schnittstellen zu angrenzenden Systemen, wie z. B. der Finanzbuchhaltung oder zu ERP-Systemen.

## Funktionsbausteine einer gesamtheitlichen Lösung sind:

- automatisierte Entgeltabrechnung inkl. gesetzlichem Meldewesen und voll integriertem Bescheinigungswesen;
- Personalzeitwirtschaftssoftware mit „mobile“ Komponenten;
- Personalmanagementsoftware mit integrierter digitaler Personalakte, Self-Service-Modul für die MA, Organigramm Funktion, Stellenplan, Dashboard etc.;
- Recruiting- und Onboarding-Lösung;
- Talent- und Qualifikationsmanagement;
- Data-Warehouse-Lösung mit ausgereiften Analyse- und Auswertungswerkzeugen etc.

Denn gerade die Verknüpfung dieser Prozesse schafft Effizienz und Transparenz – nicht nur für HR, sondern auch für Führungskräfte und Mitarbeitende. Gesamtheitliche HR-Lösungen unterstützen Sie nicht nur bei administrativen Aufgaben, son-

dern ermöglichen Ihnen eine strategische Steuerung, helfen Ihre Personalstrategie aktiv zu gestalten und unterstützen Sie bei der Personalentwicklung oder im Employer Branding.

## Die Vorteile gesamtheitlicher HR-Lösungen

Lange Zeit hat hauptsächlich der klassische Mittelstand die Vorteile solcher Lösungen erkannt. Aufgrund des enorm gestiegenen Leistungsumfangs schätzen auch immer mehr Großunternehmen und die öffentliche Hand die Leistungsfähigkeit, die Flexibilität, die Prozessroutinen sowie die kurzen Implementierungs- und Einführungszeiten. Ein weiterer Pluspunkt ist die meist um ein Vielfaches günstigere Kostenstruktur gegenüber der seit Jahren im Einsatz befindlichen HR-Software. Ein weiterer Vorteil sind die ausgereiften Cloud- und Rechenzentrumslösungen, da sie zusätzlich eine schnelle Skalierbarkeit, sehr geringe Wartungsaufwendungen und eine hohe Datensicherheit bieten.

Ein zusätzlicher, nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für eine effiziente und effektive Umsetzung und Nutzung ist, neben den obigen Punkten, die richtige Auswahl Ihres zukünftigen HR-Partners. Denn seine Bereitschaft, sein Wissen, seine Kompetenz und Erfahrung in das Projekt mit einfließen zu lassen ist nicht nur von hohem Wert, sondern gibt Ihnen zusätzliche Sicherheit und spart Dienstleistungskosten.

## Fazit

Ganzheitliche HR-Systeme bilden das Rückgrat moderner Personalarbeit. Sie schaffen nicht nur Effizienz, sondern ermöglichen einen strategischen Blick auf die Belegschaft. Wer langfristig wettbewerbsfähig bleiben will, sollte prüfen, ob die eigene HR-Systemlandschaft den heutigen Anforderungen noch gerecht wird – und handeln.



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

# Digitale Personalakte

Praxisleitfaden zur erfolgreichen Einführung  
und sinnvollen Nutzung

3. September 2025 | Online  
Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

Schwerpunkte:

- ✓ Definition der Anforderungen
- ✓ Anbindung an bestehende Verfahren
- ✓ Einbindung Betriebsrat und Datenschutz
- ✓ Struktur und Dokumentenarten der digitalen Akte
- ✓ Live-Präsentation Digitale Personalakte

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



# Führungskräfte ticken heute anders als vor 30 Jahren

Die meisten Führungskräfte sind und leben heute gesundheitsbewusster als früher. Trotzdem ist ihre gesundheitliche Belastung oft hoch, unter anderem, weil sie sich in einem permanenten Dauerstress befinden. Ein Gespräch über den aktuellen Stand zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) von Führungskräften und Leistungsträgern mit Hans-Peter Machwüth, Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy).



Hans-Peter Machwüth ist Geschäftsführer des international agierenden Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy), Visselhövede, [www.mticonsultancy.com](http://www.mticonsultancy.com).

**HRP: Herr Machwüth, wie gesundheitsbewusst sind die Führungskräfte im deutschsprachigen Raum?**

**Hans-Peter Machwüth:** Deutlich bewusster als früher. Wenn ich an unsere ersten Gesundheitsmanagement-Seminare vor knapp 30 Jahren zurückdenke, muss ich einfach konstatieren: Die Führungskräfte ticken heute ganz anders.

**HRP: Bitte erläutern Sie das genauer.**

**Machwüth:** Vor 30 oder 40 Jahren waren viele Führungskräfte noch passionierte Raucher und auch dem Alkohol sprachen sie nicht selten – aus heutiger Sicht – übermäßig zu. Und Sport trieben sie eher sporadisch, im Winter mal beim Skifahren, im Sommer mal beim Tennis oder Golfspielen. Ansonsten waren die meisten sportlich jedoch eher inaktiv. Und Gesundheitssportarten, also Ausdauersportarten wie Joggen und Walken, betrieben sie recht selten. Das hat sich fundamental geändert. Heute sind die meisten Führungskräfte, wenn überhaupt noch, nur Gelegenheits- oder Genussraucher. Dasselbe gilt für den Alkoholkonsum.

**HPP: Das heißt, nur noch gelegentlich eine Zigarette oder ein Glas Wein nach Feierabend?**

**Machwüth:** Ja. Und das regelmäßige Sporttreiben, speziell Joggen, ist heute bei vielen Führungskräften ein integraler Bestandteil ihres Lebensalltags. Auch ihr Ernährungsverhalten hat sich sehr verändert. Es ist heute viel gesundheitsbewusster als noch zur Jahrtausendwende.

**HRP: Wenn Führungskräfte heute gesundheitsbewusster leben, sinkt vermutlich auch die Nachfrage nach Leistungen im BGM-Bereich?**

**Machwüth:** Das Gegenteil ist der Fall, unter anderem, weil wir ja nicht kurativ, also heilend, sondern präventiv, also vorsorgend tätig sind. Dass die Führungskräfte gesundheitsbewusster sind, heißt ja unter anderem, dass sie sich stärker für Gesundheitsthemen interessieren. Also auch für

solche Fragen: „Wie steht es aktuell um meine Gesundheit?“, oder „Wie kann ich dafür sorgen, dass ich auch künftig mit einer hohen Wahrscheinlichkeit gesund und leistungsfähig bin?“.

Folglich interessieren sie sich auch stärker für unsere Präventionsangebote. Hinzu kommt: Die meisten Führungskräfte sind und leben heute zwar gesundheitsbewusster, das heißt aber nicht, dass sie weniger gesundheitlichen Belastungen als früher ausgesetzt sind. Die Belastungen sind, so mein Eindruck, sogar gestiegen, auch wenn es heute andere Belastungen als früher sind. Das zeigt unter anderem der starke Anstieg der chronischen und psychischen Erkrankungen in den zurückliegenden Jahren.

**HRP: Was sehen Sie als die zentrale Ursache dafür?**

**Machwüth:** Ein zentraler Faktor ist das Thema Stress. Dieser spielt heute, wenn es um die Gesundheitsvorsorge geht, eine viel größere Rol-

le als früher. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zum Beispiel führt die Tatsache, dass die sozialen Einheiten in unserer Gesellschaft immer kleiner und fragiler werden, dazu, dass vielen Menschen im Bedarfsfall die erforderlichen sozialen Stützsyste-me fehlen – so zum Beispiel, wenn ein Kind, der Lebenspartner oder ein Elternteil erkrankt.

Deshalb schlägt ein Gefordert-Sein von ihnen schneller in ein Überfordert-Sein um. Hinzu kommt, nicht nur unsere Lebens-, sondern auch Arbeitswelt wird immer komplexer, weil vernetzter bzw. interdependenter. Zudem ist sie von rascher Veränderung geprägt, weshalb unser Leben beruflich und privat immer schwieriger langfristig planbar wird.

**HRP: Was die zurückliegenden Jahre, mit den nur schwer vorhersehbaren Ereignissen wie der Corona-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg und ihren Folgen, aber auch den Herausforderungen durch den Klimawandel oder die digitale Transformation, nachdrücklich aufgezeigt haben.**

**Machwürth:** Ja, deshalb stehen insbesondere die Personen in den Unternehmen, auf deren Schreibtischen viele Fäden zusammenlaufen, wie Führungskräfte, aber auch Projektmanager, unter einem permanenten Dauerdruck. Daher besteht bei ihnen latent die Gefahr, dass ihr Gefordert-Sein in ein Überfordert-Sein umschlägt und sie mittel- bis langfristig erkranken.

Diese Gefahr ist tendenziell umso größer, je exponierter die Position einer Person in einer Organisation ist, da sich umso mehr Augen voller Erwartungen auf sie richten. Zudem tragen diese Personen in der Regel auch die Verantwortung

dafür, dass die nötigen Entscheidungen nicht nur zur rechten Zeit getroffen, sondern auch im Betriebsalltag umgesetzt werden.

**HRP: Aber gerade diese Personen haben doch im Verlauf ihrer beruflichen Biografie in der Regel schon oft bewiesen, dass sie über eine hohe Stressresistenz und Widerstandskraft verfügen, weshalb sie ja unter anderem in diese Position kamen.**

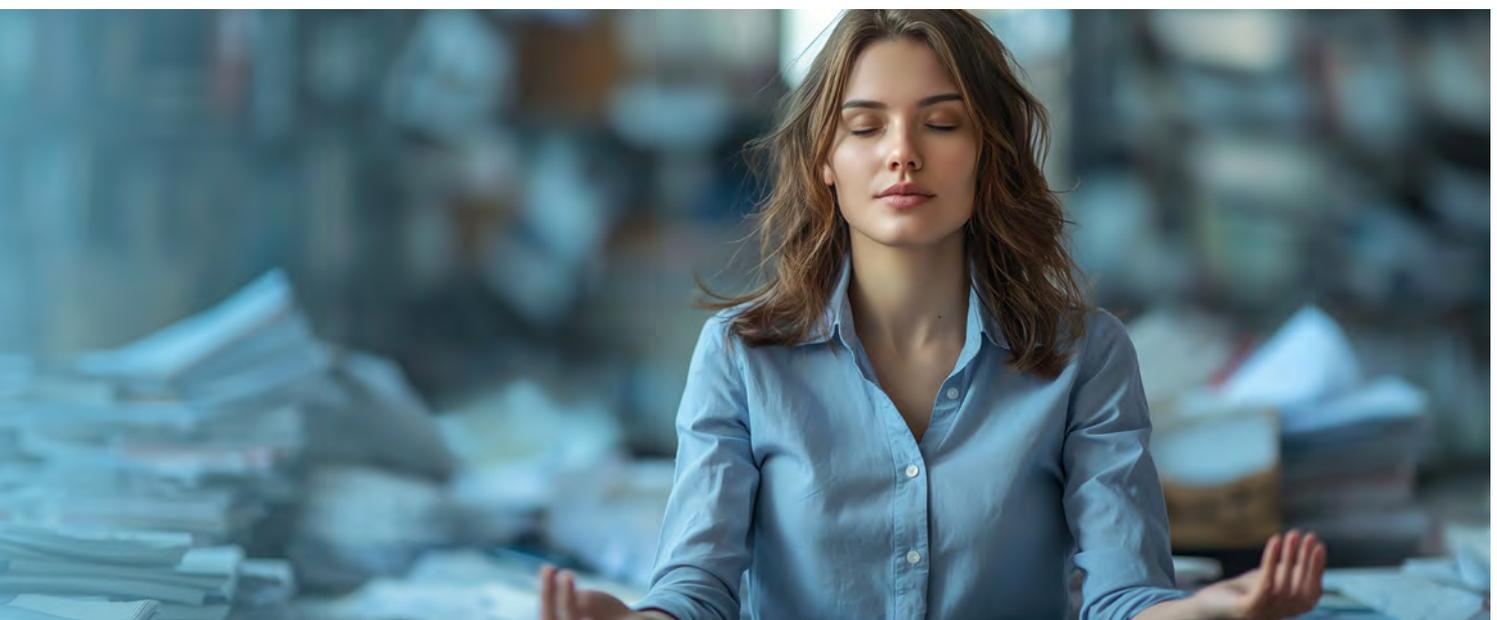
**Machwürth:** Ja, das haben sie. Doch wenn auf Phasen der Anspannung nicht irgendwann auch Phasen der Entspannung folgen, stößt jede Person irgendwann an ihre Belastungsgrenzen – die eine früher, die andere später. Oder sie verfällt ungewollt und unbewusst in einen Lebensstil, der eher ungesund ist. Ein solches Kompensationsverhalten ist nur allzu menschlich, und zwar gerade in Anspannungssituationen, in denen man den Themen Gesundheit und Regeneration mehr Beachtung schenken sollte.

**HRP: Bedeutet dies, dass die Nachfrage nach Angeboten im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement weiter steigt?**

**Machwürth:** Ja, und zwar nicht nur bei uns, sondern auch bei anderen BGM-Spezialisten wie zum Beispiel Check-up-Anbietern, denn dass sie im Gesundheits- bzw. Präventionsbereich etwas tun müssen, spüren nicht nur die Betroffenen selbst, sondern auch deren Arbeitgeber.

**HRP: Spiegeln sich die veränderten Rahmenbedingungen auch in Ihren Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wider?**

**Machwürth:** Ja, in vielerlei Hinsicht. Da die Führungskräfte bzw. Leistungsträger in den Unter-



nehmen heute ein viel ausgeprägteres Gesundheitsbewusstsein als früher haben, müssen wir in unseren Gesundheitstrainings und -coachings weniger Überzeugungsarbeit als früher leisten.

Die Inhalte haben sich in den letzten Jahren immer stärker in Richtung der Fragestellungen: „Wie erreiche ich als Führungskraft mein Ziel, dass ich auch mittel- und langfristig gesund und leistungsfähig bin?“ oder „Wie stelle ich zum Beispiel sicher, dass mein regelmäßiges Sporttreiben ein integraler Bestandteil meines Alltagslebens ist und bleibt?“ verschoben.

**HRP: Was sehen Sie als die zentralen Herausforderungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Führungskräfte und Leistungsträger?**

**Machwörth:** Die Themen Stressmanagement und Regeneration und der adäquate Umgang mit ihnen sind die zentralen Herausforderungen, vor denen die Führungskräfte und Leistungsträger in den Unternehmen stehen. Deshalb spielt das Thema Resilienz, also Auf- und Ausbau der erforderlichen Widerstandskraft, in unseren Seminaren, Trainings und Coachings eine immer bedeu-

tendere Rolle, denn letztlich zielen diese darauf ab, dass die Teilnehmer an ihnen nicht nur ihre Gesundheit, sondern auch den Spaß an ihrem Leben und ihrer Arbeit bewahren. Denn dies ist eine Voraussetzung dafür, dass sie auf Dauer leistungsfähig und leistungsbereit sind.

**HRP: Wie wirkt sich der aktuelle Fach- und Führungskräfte-mangel auf die Nachfrage nach BGM-Maßnahmen aus?**

**Machwörth:** Wenn die Unternehmen registrieren, dass ihre Mitarbeitenden und die Stellensuchenden den Themen Gesundheit und Work-Life-Balance eine größere Bedeutung beimessen, sind sie selbstverständlich auch bemüht, ihre diesbezüglichen Förder- und Unterstützungsmaßnahmen auszubauen, um attraktive Arbeitgeber zu sein und zu bleiben und im „War for Talents“ die Nase vorn zu haben. Zudem sind sie bestrebt, die Mitarbeiterfluktuation zu senken und längere krankheitsbedingte Fehlzeiten ihrer Mitarbeitenden zu vermeiden. Auch hierzu leisten die BGM-Maßnahmen einen wertvollen Beitrag.

**HRP: Herr Machwörth, vielen Dank für das Gespräch.**



Arbeiter-Samariter-Bund

## Werde Wunscherfüller:in Jetzt helfen und spenden!

Stichwort:  
**Anzeige Wunschwagen**

[www.wuenschwagen.de](http://www.wuenschwagen.de)



Der Wunschwagen  
Letzte Wünsche wagen

# Buchvorstellungen

Titel			
Autor	<b>Stephanie Diamond und Jeffrey Allan</b>	<b>Zeo Nogai (Hrsg.)</b>	<b>Birgit Ennemoser und Renate Schenk</b>
Inhalt	<p>Die Möglichkeiten, die uns künstliche Intelligenz (KI) inzwischen bietet, scheinen unbegrenzt. Welche konkreten Aufgaben die KI für uns übernehmen kann und wie wir selbst auf einfache Weise für eine gelungene Umsetzung sorgen können, erklären die Experten Jeffrey Allan und Stephanie Diamond in ihrem neuen Buch. Mit diesem Leitfaden für den Einsatz von generativer KI gelingt es, Projekte sofort umzusetzen, die Interaktion mit Kunden zu verbessern und Zeit zu sparen.</p>	<p>In dem Buch versammelt die Herausgeberin verschiedene Stimmen von Vordenker:innen der Generation U30. Welche Werte sollen 2035 in der Arbeitswelt verfolgt werden? Auf welche Kompetenzen kommt es in Zukunft an? Wie hat sich bis dahin unser Arbeitsumfeld verändert bzw. wie soll es sich verändern? Was sind die Chancen und Risiken? Die Beiträge aus unterschiedlichen Branchen sollen Einblick in die Gedanken- und Gefühlswelt der Unternehmer:innengeneration von morgen geben und zum Nachdenken anregen.</p>	<p>Möchten Sie in die Lohn- und Entgeltbuchhaltung einsteigen? In diesem Buch lernen Sie nicht nur den exemplarischen Ablauf einer Entgeltabrechnung kennen, sondern verstehen auch das „Drumherum“, das Sie dazu beherrschen müssen: die gesetzlichen Grundlagen, Lohn- und Entgeltarten, Wissenswertes zur Lohnsteuer und zur Meldung bei der Sozialversicherung und vieles mehr. Dabei kommen auch Besonderheiten wie Ausfallzeiten, Einmalzahlungen, Sachbezüge, Entgeltfortzahlung u. a. nicht zu kurz.</p>
Zielgruppe	Führungskräfte, Unternehmer sowie alle Mitarbeitende und KI-Interessierte	Führungskräfte und HR-Verantwortliche	HR-Verantwortliche und HR-Mitarbeitende sowie Unternehmer und Freiberufler
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Buch zeigt, wie KI Prompts „versteht“.</li> <li>• Sie erfahren, wie Sie Text, Bilder, Audio, Video und Code generieren.</li> <li>• Sie erfahren, wie Sie damit Ihre Geschäftsprozesse und Ihren Kundenservice verbessern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollten sich Organisationen auf die Arbeitswelt der Zukunft einstellen</li> <li>• Welche Skills werden dazu wirklich benötigt</li> <li>• Die Auswirkungen des Generationenwechsels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach der Lektüre der ersten Buchhälfte ist eine einfache Abrechnung möglich.</li> <li>• Das Buch deckt das komplette Spektrum der Lohnabrechnung von A bis Z ab.</li> <li>• Durch den leicht verständlichen Schreibstil ist das Buch für jedermann zu verstehen.</li> </ul>
Bibliografische Daten	Verlag: Wiley-VCH Auflage: 1. Auflage 2024 Umfang: 288 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-527-72245-7	Verlag: Haufe Auflage: 1. Auflage 2024 Umfang: 254 Seiten Einband: Broschur ISBN: 978-3-648-17367-1	Verlag: Wiley-VCH Auflage: 1. Auflage 2025 Umfang: 424 Seiten Einband: Softcover ISBN: 978-3-527-72278-5
Preis	18,00 Euro	29,99 Euro	30,00 Euro



Foto: © Kalkhoff

# So profitieren Unternehmen vom Fahrradleasing

## Gesündere Mitarbeiter, grünes Unternehmensimage und Steuervorteile

Die Tage werden länger und wärmer: Die Bike-Saison steht endlich vor der Tür. Immer mehr Menschen fahren wieder mit dem Fahrrad zur Arbeit. Für Unternehmen ist jetzt der richtige Zeitpunkt, sich mit dem Thema Fahrradleasing zu beschäftigen. Der Leasinganbieter Lease a Bike zeigt, welche Vorteile das für Firmen hat.

Im Jahr 2024 führte Lease a Bike gemeinsam mit Statista eine Studie durch, um die Bewertung von Angestellten in Bezug auf Leasingangebote zu analysieren. Dazu wurden 300 Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen mit Entscheidungsbefugnis für HR-Themen aus den Branchen Industrie, Dienstleistungen und Handel zu Fahrradleasing-Angeboten in Unternehmen befragt.

37 Prozent der befragten Unternehmen haben Fahrradleasing bereits angeboten, während 27 Prozent der befragten Arbeitgeber\*innen planen, diese Benefit-Leistung zukünftig anzubieten – 93 Prozent von ihnen sogar bis Ende 2024. Schon mal vorweggenommen: Die Befragten verknüpften Fahrradleasing

besonders positiv mit den Themenbereichen Mitarbeitergesundheit, Nachhaltigkeit und Mitarbeiterbindung.

### Gesund und motiviert: Fahrradleasing steigert Wohlbefinden von Mitarbeitern

Bike-Leasing ist die Lösung für Unternehmen, die einen maßgeblichen Beitrag zur Gesundheit ihrer Angestellten leisten wollen. Gerade in sitzenden Berufen ist es wichtig, dass Arbeitnehmer\*innen einen Bewegungsausgleich haben – sonst können falsche Körperhaltung, Muskelprobleme und eine höhere Anfälligkeit für Krankheiten drohen. Viel sitzende Mitarbeiter\*innen leiden häufiger an Kopfschmerzen, verspannter Nackenmuskulatur oder auch an Schlafstörungen. Bike-Leasing kann diesen Beschwerden entgegenwirken.

So gaben 84 Prozent der Teilnehmenden der Lease a Bike-Studie an, dass Dienstradleasing die Mitarbeitergesundheit fördert und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz steigert. Regelmäßige Bewegung an der frischen Luft stärkt das Immunsystem

und kann so Krankheiten und Infektionen vorbeugen. Eine finnische Studie, die im „Fachjournal Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports“ veröffentlicht wurde, belegt: Mitarbeiter\*innen können ihre Krankheitstage um acht bis zwölf Prozent reduzieren, wenn sie regelmäßig mit dem Fahrrad fahren.

Zudem kann sich regelmäßiges Radeln positiv auf die mentale Gesundheit auswirken und Depressionen oder einem Burn-out vorbeugen. Durch die Möglichkeit, E-Bikes zu leasen, profitieren ältere Arbeitnehmer\*innen genau wie ihre jüngeren Kollegen von den gesundheitsfördernden Maßnahmen. Unternehmen, die diese Leistung aktiv anbieten, zeigen damit, dass sie die Gesundheit ihrer Angestellten priorisieren. 75 Prozent der Befragten der Lease a Bike-Studie gaben an, dass Fahrradleasing eine positive Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten fördert.

### Recruiting leicht gemacht

Dienstradleasing-Angebote als Teil einer Arbeitgebermarke können sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken. Studien belegen, dass solche Angebote das Ansehen von Unternehmen in der Öffentlichkeit verbessern und insbesondere bei Bewerber\*innen der Generation Z auf positive Resonanz stoßen.

Diese Gruppe schätzt Unternehmen, die sich für die betriebliche Gesundheit und Umweltfreundlichkeit engagieren. Die Ergebnisse der Lease a Bike-Studie unterstreichen diese Entwicklung: 82 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen, dass sich Leasingangebote positiv auf das Recruiting auswirken.

### Fahrradleasing: gut fürs Klima, gut fürs Image

Firmen, die Fahrradleasing anbieten, verfolgen damit eine besonders nachhaltige Unternehmensphilosophie. Sie fördern die Nutzung von Fahrrädern als Alternative zum Auto und motivieren ihre Angestellten, ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß auf dem Weg zur Arbeit und in der Freizeit zu reduzieren.

Die Nutzung von Fahrrädern leistet zudem einen Beitrag zur Erreichung unternehmensinterner Klimaziele und zur Kommunikation entsprechender Ergebnisse, zum Beispiel in Form eines Nachhaltigkeitsberichts.

Fahrradleasing bedeutet also auch auf nachhaltiger Ebene einen erheblichen Imagegewinn für das Unternehmen, was auch die Studie von Lease a Bike belegt: 82 Prozent aller befragten Unternehmen und Beschäftigten gaben an, dass sich Dienstradleasing positiv auf die Umwelt auswirkt.

### Mit Lease a Bike schnell und einfach Fahrradleasing anbieten

Lease a Bike ist eine innovative Lösung, mit der Unternehmen ihren Mitarbeiter\*innen kostengünstig und unkompliziert Fahrradleasing ermöglichen können. Die Registrierung gestaltet



Foto: © Kalkhoff

sich durch das automatisierte Onlineportal schnell und unkompliziert. Das Angebot gilt für Unternehmen jeder Größe und ist für sie kostenneutral.

Auch für die Arbeitnehmer\*innen ergeben sich Vorteile: Durch die Gehaltsumwandlung beim Leasing verringern sich sowohl das zu versteuernde Bruttogehalt als auch die Sozialabgaben und Steuern. Dadurch kann das Dienstrad für Mitarbeiter\*innen bis zu 40 Prozent günstiger sein als im Vergleich zum Kauf.

#### Informationen und Kontakt:

##### Lease a Bike Kundenservice

Tel.: 0 44 71/9 67 33 33

E-Mail: [support@lease-a-bike.de](mailto:support@lease-a-bike.de)



## Hybrides Arbeiten als aktive Gestaltungsaufgabe für Führungskräfte und Mitarbeitende – Teil 2

Im zweiten Teil ihres Beitrags erläutern unsere AutorInnen, Dr. Svenja Schumacher, Jonas Brüggemann, Kim Kristin Terkuhlen und Prof. Dr. Karsten Müller von der Universität Osnabrück, u. a. wie der Einsatz von Software den Teams konzentriertere Arbeitsphasen ermöglicht. Zudem geben sie konkrete Tipps, wie die Gestaltungsaufgabe des hybriden Arbeitens auf der Ebene des einzelnen Mitarbeitenden, des Teams und der Führungskraft umgesetzt werden kann.

Der dritte Bereich fokussiert die notwendige Gestaltung der Zusammenarbeitsprozesse und Dynamik im Team und der Organisation als Ganzes. Dadurch, dass in der hybriden Arbeit Teams ganz oder teilweise an verschiedenen Orten sitzen und nur zu bestimmten Zeiten zusammenkommen, bedarf es einer bewussteren Steuerung der Kommunikations- und Kollaborationsprozesse. Herkömmliche Strategien, wie die informelle Kommunikation in der Kaffeeküche, dem Mittagessen oder das kurze Gespräch auf dem Flur, fallen weg. So muss der Austausch zwischen den Teammitgliedern auf andere Art und Weise gesteuert werden, um eine Isolation der einzelnen Mitglieder zu vermeiden.

Zwar lassen sich mit der eingesetzten Software (z. B. Videokonferenztools, Chat-Programme) im Team kommunizieren, die informelle Kommunikation und der Austausch untereinander sind allerdings weniger ausgeprägt möglich und verlieren ihren spontanen Charakter. Meist werden Gelegenheiten, die dazu dienen, den informellen Austausch digital zu fördern, als belastend wahrgenommen und stellen nur einen „zusätzlichen Termin“ im Kalender dar, weil sie uns nicht „passieren“, sondern uns „terminieren“.

Für Führungskräfte hybrider Teams bedeutet dies, gemeinsam mit dem Team Vereinbarungen

zu treffen sowie ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, wie die Zusammenarbeit und der informelle Austausch im Spektrum zwischen rein digital und in Präsenz am besten funktioniert. Dies gilt es dann zu habitualisieren.

### Zwischen Isolation und ständiger Ablenkung

In der digitalen Zusammenarbeit aus dem Homeoffice kann beispielsweise mit dem Team abgestimmt werden, dass im Rahmen inhaltlicher Meetings explizit auch Zeit für Informelles geplant wird (sog. Check-ins). Auch können Teammitglieder sich darauf einigen, auch digitale Möglichkeiten zum informellen Austausch zu nutzen (z. B. durch kurze virtuelle 1-1-Meetings, Chat-Nachrichten oder Posts in einer digitalen Kaffeeküche), um der sozialen Isolation entgegenzuwirken.

Damit Führungskräfte ein Gefühl für die Bedarfe der Mitarbeitenden im Homeoffice bekommen, können sie sich zwischendurch bei den Mitarbeitenden im Homeoffice melden, um zu hören, wie es ihnen geht (Krick et al., 2023). Um dies umsetzen zu können, braucht es Transparenz über die Erreichbarkeiten der einzelnen Mitarbeitenden sowie ein gemeinsames Verständnis der Kommunikationswege.

Neben diesen Strategien für die rein digitale Zusammenarbeit bietet hybrides Arbeiten dann eben auch die Möglichkeit, für eine stärkere Inszenierung des Networkings, die Stärkung des sozialen Miteinanders und der informellen Kommunikation, z. B. durch spezielle Präsenzmeetingformate, eine Bürogestaltung, die gemeinsames Arbeiten und Kreativität fördert, oder gemeinsame Pausen vor Ort im betrieblichen Office.

### Der Einsatz von Software zur Stärkung des Teams und Ermöglichung konzentrierter Arbeitsphasen

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an Softwareangeboten, die sowohl die gemeinsame digitale Zusammenarbeit als auch die individuelle Arbeit im Rahmen der Remote Work vereinfachen bzw. optimieren können. Die Stärken solcher kollaborativer Technologien liegen insbesondere in der Unterstützung psychologischer Teamprozesse, wie beispielsweise der Entwicklung eines gemeinsamen Zielverständnisses (Stone et al., 2017). Gleichzeitig stellt die verstärkte Nutzung solcher Tools neue Herausforderungen in Bezug auf die mentale Gesundheit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Mitarbeitenden dar (z. B. Shepherd-Banigan et al., 2016).

Herausforderungen liegen unter anderem in einem höheren Risiko für häufigere Arbeitsunterbrechungen. Insbesondere die ständige Unterbrechung konzentrierter Arbeitsphasen, welche durch die ständige Erreichbarkeit gefördert wird, kann speziell im Homeoffice zu einem Produktivitätskiller werden. Im Durchschnitt werden wir alle elf Minuten in unserer Konzentration unterbrochen. Anschließend benötigen wir jedoch im Schnitt 23 Minuten, um wieder konzentriert weiterzuarbeiten. Eine Studie von Mark et al. (2008) zeigte zwar, dass es dadurch nicht zwangsweise zu Produktivitätseinbußen kommt, die negativen Folgen allerdings in einem höheren Stresslevel und erhöhter Frustration liegen.

Auch hier sind Mitarbeitende selbst sowie auch Führungskräfte und Teams gefragt, hybride Arbeit so zu gestalten, dass auch in virtuellen Zusammenarbeitsphasen unterbrechungsfreie Arbeitsphasen möglich sind. Mitarbeitende können beispielsweise über den Chat oder einen Status kommunizieren, dass sie sich in einer konzentrierten Arbeitsphase befinden und erst danach wieder erreichbar sind. Um sich nicht ablenken zu lassen, können sie limitierende Apps oder in Betriebssysteme integrierte Zeitlimits nutzen, die den Zugang zu störenden Anwendungen während dieser Zeit blockieren.

Führungskräfte sollten sicherstellen, dass es klare Regelungen zur Definition dieser ablenkungsfreien Arbeitsphasen gibt, sowie Kommunikationsregeln und Transparenz über die Ansprechbarkeit der einzelnen Teammitglieder sicherstellen. Gegebenenfalls sollte es Schulungsangebote für Mitarbeitende geben, die diese in der Nutzung entsprechender Software unterstützen.

### Fazit

Zusammenfassend sollten Führungskräfte das Schaffen erfolgreicher hybrider Arbeitsstrukturen als eine aktive Gestaltungs- und Führungsaufgabe verstehen, sowohl in Bezug auf einzelne Mitarbeitende, das kollektive Team/den Arbeitsbereich, als auch in Bezug auf sich selbst als Führungskraft. Diese Gestaltungsaufgabe umfasst u. a.:

### Im Umgang mit einzelnen Mitarbeitenden

- Offenheit für Feedback zeigen: Seien Sie offen für Feedback und Rückmeldungen zu Herausforderungen oder Bedürfnissen und schaffen Sie ein Klima der psychologischen Sicherheit.



- **Vorbildfunktion leben:** Seien Sie ein Vorbild im Umgang mit Digitalisierung und gesunder Arbeit im hybriden Setting.
- **Gesunde Arbeitsgestaltung im Homeoffice unterstützen:** Unterstützen Sie gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung speziell im Homeoffice z. B. durch:
  - **Unterstützung von Weiterbildungen/Trainings:** Unterstützen und motivieren Sie die Teilnahme von Mitarbeitenden an Weiterbildungen und Trainings zur Selbstorganisation, Boundary-Management etc.
  - **Stärken Sie digitale Kompetenz:** Fördern Sie den Umgang Ihrer Mitarbeitenden mit digitalen Tools.
  - **Förderung der psychischen Gefährdungsbeurteilung:** Fördern Sie die psychische Gefährdungsbeurteilung auch im Homeoffice.
  - **Unterstützen Sie die Ausstattung im Homeoffice:** Setzen Sie sich für die betriebliche Unterstützung bei der physischen und digitalen Ausstattung im Homeoffice ein.
- **Erwartungen klar formulieren:** Formulieren Sie Erwartungen an die Arbeit im hybriden Setting klar und konstruktiv.

- **Intransparenzen klar ansprechen:** Sprechen Sie individuelle Abweichungen von vereinbarten kollektiven Modellen offen an.

### Im Team

- **Technische und prozedurale Bedingungen gestalten:** Vereinbaren und gestalten Sie technische und prozedurale Bedingungen für hybride Zusammenarbeit und kollaborative Arbeitsformate.
- **Klare Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen:** Definieren Sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten, insbesondere für hybride Arbeitsstrukturen.
- **Klares mentales Modell schaffen:** Entwickeln Sie ein gemeinsames mentales Modell im Team zur Anwesenheit und Erreichbarkeit im betrieblichen Office und Homeoffice.
- **Störungsfreie Arbeitsphasen transparent machen:** Schaffen Sie Vereinbarungen zur Transparenz von Phasen des störungsfreien Arbeitens.
- **Informelle Kommunikation fördern:** Fördern Sie informelle Kommunikation durch Online- oder Präsenzformate (Teamrituale).
- **Raum für Reflexion schaffen:** Schaffen Sie Raum und Formate für regelmäßige Reflexionen der Zusammenarbeit, Arbeitsprozesse und -bedingungen im Team.
- **Hybride Inklusion sicherstellen:** Achten Sie darauf, alle Mitarbeitenden unabhängig vom Arbeitsort gleichwertig einzubeziehen.

### Im Umgang mit sich selbst

- Werte und Selbstfürsorge reflektieren: Reflektieren Sie regelmäßig Ihre Werte, Belastbarkeit und Selbstfürsorge und deren Auswirkungen auf Ihr Team und sich selbst.
- Am Puls der Zeit bleiben: Bilden Sie sich weiter in Bezug auf neue Arbeitsaspekte und nutzen Sie technologische Entwicklungen.

### Referenzen

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Bogaerts, Y., De Cooman, R., & De Gieter, S. (2018). Getting the work-nonwork interface you are looking for: The relevance of work-nonwork boundary management fit. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01158>
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Hrsg.), *The impact of ICT on quality of working life* (S. 123–141). Springer.
- Handke, L., & Wesche, J. S. (2024). *Virtuelle Teamarbeit: Was sie kennzeichnet, wie sie wirkt und wie man sie gestaltet*.

- Psychologische Rundschau, 75(4), 277–288. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000661>
- Hofmann, J.C. (2021). Arbeit in Zeiten von Gesundheitskrisen – Veränderungen in der Corona-Arbeitswelt und danach. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 27–41). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_18)
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten und deren Vermeidung. Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- ifo Institut (März, 2024). ifo Konjunkturumfrage: Homeoffice in Deutschland fest verankert. Abgerufen unter: <https://www.ifo.de/fakten/2024-03-04/Homeoffice-deutschland-fest-verankert>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal*, 52(4), 704–730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Krick, A., Felfe, J., Schübbe, K. (2023). Führung im Homeoffice. In J. Felfe, & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 659–675). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5_51)
- Mark G, Daniela G, Glocke U. The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress. CHI '08 Proc SIGCHI Conf Hum Factors Comput Syst [Internet]. 2008;107–10. Available from: <https://www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf>
- Gerich, Joachim (2022). Home-Based Telework and Presenteism: New Lessons Learned From the Covid-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 64(3), 243–249. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002414>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Nathusius, I. (Nov. 2024). Arbeitgeber wollen mehr Büro-Zeit: Wo der Streit ums Homeoffice gerade hochkocht. *Tagesschau.de*. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/Home-Office-praesenz-streit-deutsche-bank-otto-100.html>
- Nold, J., Backhaus, N., Michel, A. (2024). Die Rolle beschäftigtenorientierter Arbeitszeitflexibilität für die Mitarbeitergewinnung und -bindung: Erfolgsstrategien für eine gesunde und attraktive Arbeitszeitgestaltung. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer, & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024* (S. 59–75). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0_5)
- Onlyfy by Xing/ forsa (2024) Wechselwilligkeitsstudie 2023 by forsa. Studienergebnisse für alle Erwerbstätigen im Überblick – inkl. Insights zu Geschlechter-Unterschieden, Generationen & Co. onlyfy by Xing, Hamburg
- Ott, I., Widler, J., Knecht, M., & Meier, L. L. (2021). Always on – Grenzen ziehen zwischen Arbeits- und Privatleben in der digitalisierten Arbeitswelt. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021*(S. 217–232). Springer.
- Schübbe, K., Tautz, D., Felfe, J., Krick, A. (2024). Bindungsorientierte Führung im Kontext hybrider und digitaler Arbeitsmodelle. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer, & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024* (S. 113–129). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0_8)
- Shepherd-Banigan M., Bell J.F., Basu A., Booth-LaForce C., Harris J.R. (2016). Workplace stress and working from home influence depressive symptoms among employed women with young children. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23, 102–111. <https://doi.org/10.1007/s12529-015-9482-2>
- Stone, B., Salmon, J., Hepworth, A., Gorrell, S., & Richey, M. (2017). Improving Virtual Design Team Performance Through Use of a Collaborative Sketching Application. *International Journal of E-Collaboration*, 13(4), 1–22. <https://doi.org/10.4018/IJeC.2017100101>
- Strohm, O., & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. vdf Hochschulverlag AG.
- Ulich, E. (2013). Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 6(1), 4–12.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Schäffer Poeschel.
- Wieland, R., Groenewald, S. (2021a). Gestaltung der Arbeit im Homeoffice als hybrides Arbeitsortmodell. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021* (S. 295–310). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_18)
- Wieland, R., & Groenewald, S. (2021b). Homeoffice – ein arbeitspsychologischer Blick über die Coronakrise hinaus. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 14(1), 20–32.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., et al. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nat Hum Behav*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

**DR. SVENJA SCHUMACHER,**

Universität Osnabrück,  
Post-Doc am Fachgebiet  
Arbeits- und Organisationspsychologie,  
[svenja.schumacher@uni-osnabrueck.de](mailto:svenja.schumacher@uni-osnabrueck.de)



**KIM KRISTIN TERKUHLN**

(M.Sc. Psychologie),  
Universität Osnabrück,  
Doktorandin am Fachgebiet  
Arbeits- und Organisationspsychologie,  
[kimkristin.terkuhlen@uni-osnabrueck.de](mailto:kimkristin.terkuhlen@uni-osnabrueck.de)



**JONAS BRÜGGEMANN**

(M.Sc. Psychologie),  
Universität Osnabrück,  
Doktorand am Fachgebiet  
Arbeits- und Organisationspsychologie,  
[jonas.brueggemann@uni-osnabrueck.de](mailto:jonas.brueggemann@uni-osnabrueck.de)



**PROF. DR. KARSTEN MÜLLER,**

Universität Osnabrück,  
Leiter des Fachgebiets  
Arbeits- und Organisationspsychologie,  
[karsten.mueller@uni-osnabrueck.de](mailto:karsten.mueller@uni-osnabrueck.de)



# Arbeitnehmende sind offen für KI-Avatare in Meetings

Laut einer neuen Umfrage der globalen Geschäftsreisemanagement-Plattform TravelPerk zeigen sich deutsche Unternehmen äußerst offen für den Einsatz von KI-Avataren am Arbeitsplatz. 98 Prozent der Befragten gaben an, dass sie diese Technologie für bestimmte Aufgaben verwenden würden, wobei sie den größten Nutzen in administrativen Tätigkeiten sehen, wie der Erinnerung an Fristen (61 %) und der Terminplanung (41 %).

Die Umfrage, die unter 4.000 Geschäftsreisenden in Deutschland, dem Vereinigten Königreich, Spanien und den USA durchgeführt wurde, hebt hervor, dass deutsche Führungskräfte besonders offen für den Einsatz von KI-Avataren bei komplexeren Aufgaben sind. Mehr als jede zweite deutsche Führungskraft (54 %) würde ihren Avatar Fragen beantworten oder Klarstellungen geben lassen – ein Wert, der deutlich höher ist als der in Spanien (41 %) oder im Vereinigten Königreich (40 %). Zudem würden 31 Prozent der C-Level-Führungskräfte einem KI-Avatar erlauben, Entscheidungen zu treffen, während dies bei Mitarbeitenden auf Einstiegsniveau nur neun Prozent tun würden.

## KI-Avatare im Fokus

Trotz dieser Offenheit äußern viele Arbeitnehmer Bedenken gegenüber der Technologie: 88 Prozent der Befragten sind besorgt über den Ein-

satz dieser Technologie an ihrem Arbeitsplatz. Zu den größten Sorgen zählt, dass ein KI-Avatar ihre Persönlichkeit falsch darstellen (42 %) oder schlechte Entscheidungen treffen könnte (33 %). 22 Prozent befürchten zudem, dass der Avatar ihre beruflichen Aufstiegschancen einschränken könnte.

„Es steht außer Frage, dass KI die Zukunft ist. Innovative Unternehmen, einschließlich uns, nutzen sie, um manuelle Aufgaben zu automatisieren, damit kundenorientierte Teams ein besseres menschliches Erlebnis bieten können. Wir haben die Kraft der KI auch genutzt, um Effizienz in unseren gesamten Geschäftsabläufen zu schaffen“, sagt Avi Meir, CEO und Mitbegründer von TravelPerk.

„Der Hype um KI-Avatare, dass sie menschliche Verbindungen ersetzen könnten, ist besorgniserregend, da ich tatsächlich das Gegenteil für wahr halte – er sollte vielmehr den Bedarf an realen Interaktionen erhöhen. Die Herausforderung besteht darin, KI-Technologie so zu integrieren, dass sie die menschliche Verbindung ergänzt, statt mit ihr zu konkurrieren.“

## Generation Z sieht Chancen in KI, wünscht sich aber weiterhin persönliche Begegnungen

Besonders die Generation Z zeigt laut der Umfrage großes Interesse an der Einführung von KI-Avataren, jedoch mit einem klaren Fokus auf den Erhalt persönlicher Interaktionen. Jeder vierte Gen-Z-Befragte (26 %) würde einem KI-Avatar erlauben, Interviews für ihn zu führen – mehr als der Durchschnitt von 23 Prozent in der allgemeinen Bevölkerung.

Gleichzeitig betonen 40 Prozent der deutschen Gen-Z-Mitarbeitenden, dass die Einführung von KI-Avataren sie dazu motivieren würde, häufiger persönliche Treffen wahrzunehmen.



## KI-Avatare könnten die Produktivität steigern und die Work-Life-Balance fördern

Fast die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer (49 %) glaubt, dass der Einsatz von KI-Avataren ihre Produktivität steigern würde, und 43 Prozent sehen in der Technologie eine Möglichkeit, ihre Work-Life-Balance zu verbessern.

Darüber hinaus sind deutsche Arbeitnehmende optimistischer als ihre europäischen Kollegen, was die Reduzierung der Arbeitsstunden betrifft: 35 Prozent der Befragten in Deutschland glauben, dass die Einführung von KI-Avataren zu weniger Arbeitszeit führen würde, verglichen mit nur 27 Prozent in Großbritannien und 23 Prozent in Spanien.

## Persönliche Interaktionen bleiben wichtig

Trotz der Akzeptanz von KI-Avataren zeigen die Ergebnisse, dass persönliche Interaktionen nach wie vor geschätzt werden. 41 Prozent der Befragten gaben an, dass der Einsatz von KI-Avataren sie dazu motivieren würde, häufiger Menschen persönlich zu treffen. 78 Prozent der deutschen Arbeitnehmenden planen, ihre persönlichen Meetings beizubehalten oder sogar zu intensivieren.

Besonders in Führungskreisen ist der Wunsch nach persönlichen Treffen ausgeprägt: 86 Prozent der C-Level-Führungskräfte gaben an, dass durch den Einsatz von KI-Avataren ihre Teilnahme an persönlichen Meetings mindestens gleich bleibt oder sogar erhöht wird.

## KI-Avatare könnten die Mitarbeiterbindung steigern

Die Umfrage zeigt zudem, dass die Einführung von KI-Avataren einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung haben könnte. Über ein Drittel (37 %) der deutschen Befragten gab an, dass sie eher bei ihrem aktuellen Arbeitgeber bleiben würde, wenn KI-Avatare eingeführt würden – eine höhere Quote als in Großbritannien (29 %) oder Spanien (28 %). Besonders unter Führungskräften ist dieser Trend stark ausgeprägt: 44 Prozent der Führungskräfte würden in ihrem Job bleiben, wenn diese Technologie verfügbar wäre.

„Bei TravelPerk investieren wir in reale Begegnungen, um Vertrauen, echte Verbindung und Zugehörigkeit innerhalb unserer Mitarbeitergemeinschaft zu fördern“, sagt Felicia Williams, VP of People bei TravelPerk. „Wenn Sie als Führungs-

## Definition KI-Avatar

Ein KI-Avatar ist eine digital generierte Darstellung des Selbst, die mithilfe künstlicher Intelligenz erstellt wird. KI-Avatare können Handlungen durch erlerntes Verhalten nachahmen. Sie können als Vertretung für die echte Person an Videoanrufen teilnehmen, Vorschläge machen oder sogar Entscheidungen für die Person treffen.

kraft planen, KI-Avatare in Ihrem Unternehmen einzuführen, lautet mein Rat, dass Sie Zeit investieren, um sicherzustellen, dass Ihre Mitarbeitenden sich nicht bedroht fühlen, sondern die Avatare als funktionales, produktivitätssteigerndes Werkzeug und nicht als Ersatz für Menschen betrachten.“

Für Mitarbeitende, die sich Sorgen um den Einsatz von KI-Avataren am Arbeitsplatz machen, hat Felicia Williams folgende drei Empfehlungen:

- KI-Avatare können niemals persönliche, berufliche Interaktionen ersetzen: Machen Sie Ihre Karriere zukunftssicher, indem Sie Ihre Soft Skills wie kritisches Denken, Kommunikation, Empathie und Beziehungsaufbau weiterentwickeln.
- Bleiben Sie neugierig und hinterfragen Sie KI-Ergebnisse: Wenn KI-Avatare am Arbeitsplatz Einzug halten, akzeptieren Sie diese nicht einfach auf den ersten Blick. Überlegen Sie, wie Sie am besten mit dem Tool interagieren können, stellen Sie das Ergebnis infrage, bleiben Sie offen und denken Sie darüber nach, wie es Ihre Rolle ergänzen und Ihnen helfen kann, intelligenter, statt härter zu arbeiten.
- Nutzen Sie KI-Avatare, um Ihre Produktivität zu steigern, nicht zu ersetzen: Gehen Sie offen an KI-Avatare heran und denken Sie darüber nach, wie sie Ihren Arbeitstag effizienter gestalten können. Verwenden Sie die Technologie für Routineaufgaben, die es Ihnen ermöglicht, sich auf strategische und kreative Aufgaben zu fokussieren, die in Ihrer Rolle Wert schaffen.

**QUELLE:** Marktforschungsinstitut OnePoll, [www.onepoll.com](http://www.onepoll.com) und TravelPerk, [www.travelperk.com](http://www.travelperk.com)



# HR-Sicherheit im Zeitalter von Remote Work

In seinem neuesten Beitrag beleuchtet unser Autor, Raschid Bouabba, wie Unternehmen ihre HR-Security effektiv gestalten können. Dabei zeigt der Autor auf, wie sichere Prozesse und Regelungen aufgesetzt und wirksame Schutzmaßnahmen installiert werden können.

Durch die Arbeit im Homeoffice sowie die mobile Arbeit erhalten die Mitarbeitenden über das Internet Zugriff auf die interne IT-Infrastruktur der Unternehmen. Die entstehenden Informationssicherheitsrisiken müssen identifiziert und durch geeignete Maßnahmen vermieden werden. Dies dient der Wahrung der Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit und umfasst auch den Einsatz von Videokonferenzsystemen und Messengerdiensten. Bei ad hoc eingerichteten Lösungen für mobiles Arbeiten können in der Regel nicht alle Anforderungen der Informationssicherheit von Anfang an vollständig umgesetzt werden.

## Organisatorische Maßnahmen

Es empfiehlt sich, diejenigen Maßnahmen auszuwählen, welche betriebsintern und zeitnah umgesetzt werden können. Dadurch soll ein Mindestmaß an Sicherheit gewährleistet und durch klare und verbindliche Regelungen für die Mitarbeitenden begleitet werden.

Maßnahmen	To-do
Geschäftsprozesse	prüfen
Regelungen	erstellen
Mitarbeitende	sensibilisieren
Erreichbarkeit	sicherstellen
Informationsfluss	aufrechterhalten
Schnittstellen	absichern

## Geschäftsprozesse und Richtlinien prüfen

Existierende Geschäftsprozesse und Richtlinien sollten unter Berücksichtigung der neuen Situation geprüft und angepasst werden, u. a.: Passwortrichtlinien, da viele Systeme nun zusätzlichen äußeren Einflüssen ausgesetzt sind; Notfallpläne, aufgrund der veränderten Präsenz der Mitarbeitenden; VPN-Firmenrichtlinien, um einer größeren Anzahl entfernt arbeitender Beschäftigter Zugänge bereitzustellen; Support-Prozesse, welche kurzfristig technische Unterstützung an mobilen Arbeitsplätzen gewährleisten.

### Regelungen für mobiles Arbeiten

Es ist festzulegen, welche Mitarbeitenden mobil und welche nur im Betrieb in Präsenz arbeiten dürfen. Es muss geklärt werden, welche Mitarbeitenden zur Aufrechterhaltung der kritischen Geschäftsprozesse unbedingt erforderlich sind. Die Regelungen beinhalten die Tätigkeit sowie den notwendigen Umgang mit der IT.

### Mitarbeitende sensibilisieren

Mobiles Arbeiten erfreut sich einer hohen Beliebtheit. Die Mitarbeitenden müssen hinsichtlich der entstehenden Risiken sensibilisiert werden. Sie benötigen außerdem Informationen, wie im Homeoffice eine sichere Arbeitsumgebung geschaffen werden kann.

### Telefonische Erreichbarkeit sicherstellen

Die telefonische Erreichbarkeit der Mitarbeitenden im Homeoffice muss sichergestellt werden. Es wird empfohlen, Listen zu erstellen, aus denen die jeweilige telefonische Erreichbarkeit der Mitarbeitenden hervorgeht.

### Informationsfluss aufrechterhalten

Um den Informationsfluss auch über die Gebäudegrenzen hinweg aufrechtzuerhalten, sollten Prozesse und Abläufe zur Einbindung der Mitarbeitenden etabliert werden. Hilfreich könnte hier z. B. der Einsatz eines internen Chat-Systems sein.

### Schnittstellen absichern

Im häuslichen Umfeld kann die Hemmschwelle zur Verwendung privater, extern angeschlossener Geräte (z. B. USB-Sticks) niedriger sein. Um eine Infektion des Systems mit Schadsoftware zu vermeiden, kann eine Schnittstellenkontrolle diesen potenziellen Infektionsweg absichern. Vorhandene Regelungen zur Schnittstellenkontrolle sollten überprüft werden. Die Mitarbeitenden sollten sensibilisiert und angehalten werden, Maßnahmen zur Absicherung des ggf. genutzten privaten Heimnetzes zu treffen; hierzu zählt insbesondere die Anwendung der Sicherheitsfunktionen des privaten Routers.

Mobiler Arbeitsplätze sind durch einen Authentifizierungsprozess zu schützen und dürfen nur nach einer erfolgreichen Authentifizierung entsperrt werden. Es sollte eine automatische Bildschirmsperre eingerichtet sein; schon beim kurzzeitigen Verlassen des Arbeitsplatzes ist das System durch den Nutzer zu sperren. Die Zeitspanne bis zum Aktivieren der automatischen Bildschirmsperre ist an die Gegebenheiten anzupassen, denn Mitwohnende und Familienmitglieder dürfen keinen Zugriff auf das System erhalten.

Die Verwendung eines Virenschutzprogramms ist unabdingbar. Eine regelmäßige Aktualisierung der Virendefinitionen (Update-Prozess) muss auch für mobile Arbeitsplätze sichergestellt werden. Die regelmäßige Aktualisierung der Software auf den mobilen Arbeitsplätzen muss sichergestellt werden.

Mobile IT hat ein erhöhtes Risiko eines direkten sowie unbemerkten Zugriffs und somit einer Manipulation. Insbesondere der Bootvorgang muss zur Erhaltung der Integrität weitestgehend geschützt werden. Verbindungen zum unternehmensinternen Netz sollten protokolliert und die Protokolle regelmäßig ausgewertet werden, um Risiken und Angriffe zeitnah zu erkennen.

### Umgang mit dienstlichen Informationen

Beim Umgang mit dienstlichen Informationen sollten folgende Aspekte beachtet werden: Beim Transport sensibler Daten ist auf eine angemessene Verschlüsselung zu achten. Bei einer Netzverbindung übernimmt ein eingerichtetes VPN diese Aufgabe. Unverschlüsselte Datenspeicher (externe Festplatten, USB-Sticks etc.) müssen durch zusätzliche Software oder Hardware erüchtigt werden. Eine permanente Datenträgerverschlüsselung sollte in Betracht gezogen werden, damit der Zugriff auf gespeicherte Daten nach einem Verlust verhindert wird.

### Back-ups durchführen

Alle Daten, die mobil erstellt und bearbeitet werden, müssen zeitnah gesichert werden. Dafür gibt es zwei Ausbaustufen: Ein lokaler, verschlüsselter Datenträger für Back-ups oder die Datensicherung in die Cloud.



icherung erfolgt über eine gesicherte Netzwerkverbindung. Den Mitarbeitenden steht ein lokaler, verschlüsselter Datenträger für Back-ups zur Verfügung. Die Datensicherung kann darauf in einem festen Zyklus erstellt werden, z. B. bei Beendigung eines Arbeitstages.

Eine lokale Datensicherung unterliegt jedoch ggf. schädigenden Einflüssen im Umfeld des Homeoffice (Diebstahl, Brand etc.). Die Datensicherung erfolgt über eine gesicherte Netzwerkverbindung auf den unternehmensinternen Servern. Die Datensicherung sollte dabei in Absprache während einer Phase geringerer Server- und Netzwerkaktivität durchgeführt werden (Nebenzeiten). Dadurch werden Kapazitätsengpässe vermieden.

### Sicherheit beim Zugriff

Der Fernzugriff sollte ausschließlich über kryptografisch gesicherte Verbindungen (VPN) zugelassen werden. Der gesamte Datenfluss der mobilen Arbeitsplätze sollte ausschließlich über das VPN in das interne Netz geleitet werden, um die dortigen Sicherheitsstrukturen zu nutzen; dies betrifft insbesondere die durch Webbrowser erzeugten Datenströme. Ein Umgehen der VPN-Verbindung sollte unbedingt unterbunden werden, um eine risikoreiche direkte Kopplung des internen Netzes mit dem Internet zu verhindern.

Zur Realisierung der benötigten hohen Anzahl mobiler Arbeitsplätze müssen nach einer Bestandsanalyse ausreichende Kapazitäten in der internen IT-Infrastruktur bereitgestellt werden. Um einen möglichst sicheren Fernzugriff zu gewährleisten, ist neben dem Einsatz eines VPN auch die Umsetzung weiterer technischer Sicherheitsmaßnahmen sinnvoll. Dazu gehört unter anderem die Verwendung von Zwei-Faktor-Authentifizierung (2FA). Die Wahrscheinlichkeit, Angriffe und Abweichungen vom Normalbetrieb zu erkennen, wird durch eine zusätzliche Überwachung der für den Remote-Zugriff verwendeten VPN-Dienste erhöht.

Ist es nicht möglich, dienstliche Geräte für die Verwendung im Homeoffice auszugeben, wird mitunter die Verwendung privater IT-Systeme der Mitarbeitenden in Betracht gezogen (BYOD – Bring your own Device). Dabei ist abzuwägen, in welchem Maße diesen Geräten vertraut werden kann. Die notwendigen Maßnahmen zu deren Absicherung bestehen in Sicherheitsupdates, Virenschutzprogrammen, VPN und einer Festplattenverschlüsselung. Um das vom niedrigeren Sicherheitsniveau privater IT-Systeme ausgehende Risiko zu minimieren, sind die Berechtigungen der



Mitarbeitenden auf das erforderliche Mindestmaß zu reduzieren.

### Audio-/Videokonferenzsysteme für mobiles Arbeiten

Durch das mobile Arbeiten werden deutlich mehr Online-Konferenzen durchgeführt. Bei der Nutzung von Videokonferenzsystemen ist auf ein Mindestsicherheitsniveau zu achten. Die Lösung sollte mit den unternehmensbezogenen Sicherheitserfordernissen übereinstimmen. Besonders wichtig sind dabei die eingesetzten Protokolle. In jedem Falle sind eine Risikoanalyse sowie eine Strategie zur Nutzung erforderlich.

Beim Einsatz von Audio-/Videokonferenzlösungen ist zu prüfen, ob die eingesetzten Protokolle von der Firewall vollständig geprüft werden und eine Schadsoftwareprüfung innerhalb des Datenstroms möglich ist. Die Berechtigungen von Clients, Zugriffen auf Webcam, Mikrofone, Screensharing sowie zur Fernsteuerung müssen den internen Sicherheitsanforderungen genügen.

### Cloud-Dienste für die Kollaboration

Bei Verwendung von Kollaborationsdienstleistungen Dritter (Public-Cloud) und wenn Systeme über die Infrastruktur Dritter kommunizieren, sollten Risiken im Hinblick auf Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit verstärkt bewertet werden. So könnten etwa durch Schwachstellen in Clients oder Browser-Plug-ins Informationen unberechtigt mitgeschnitten oder manipuliert werden.

Auch ein möglicher Abfluss von Metadaten sollte bewertet werden. Die Nutzung von Public-Cloud-Diensten ist durch den Mindeststandard zur Nutzung externer Cloud-Dienste geregelt. Grundsätzlich sind nur solche Cloud-Dienste zu nutzen, welche die notwendigen Transparenz- und Sicherheitsanforderungen vertraglich zusichern.

## Messenger-Dienste für die mobile Kommunikation

Messenger-Dienste können gerade in Zeiten verstärkter mobiler Kommunikation den direkten Austausch zwischen Mitarbeitenden erleichtern. Jedoch sollten bei deren Nutzung wesentliche Sicherheitsanforderungen eingehalten werden. Es sollten auch für eine Krisenkommunikation nur Messenger mit einer Ende-zu-Ende-Verschlüsselung nach dem Stand der Technik zum Einsatz kommen.

Bei der Auswahl eines Messenger-Dienstes sollten die folgenden Kriterien berücksichtigt werden: Der Messenger-Dienst kann anonym genutzt werden. D. h., zur Registrierung beim Messenger-Dienst ist die Angabe einer Telefonnummer oder E-Mail-Adresse nicht notwendig. Die Messenger-App kann unter Verwendung eines individuell generierten Benutzernamens bzw. einer ID genutzt werden. Dieses Identifikationsmerkmal muss unter den Kommunikationspartnern ausgetauscht werden.

Messenger-Apps erlauben eine Synchronisation des Geräte-Adressbuchs mit dem Messenger-Dienst, um bereits registrierte Kommunikationspartner automatisch zu finden. Bei Verwendung der Adressbuch-Synchronisation ist die DS-GVO zu beachten.

Einige Messenger-Dienste bieten, neben der Möglichkeit Sprachanrufe durchzuführen, auch die Möglichkeit von Videochats. Messenger-Apps dürfen nur aus einer vertrauenswürdigen Quelle bezogen werden. Dazu gehört insbesondere der im jeweiligen Gerät voreingestellte App-Store.

Anforderungen	To-do
Anonymität	ID austauschen
Adressbuch	DS-GVO beachten
Authentizität	Fingerabdruck, ID, Sicherheitsnummer bestimmen
Sicherheit	Ende-zu-Ende verschlüsseln
Vertraulichkeit	Bezugsquelle festlegen
Werbefinanzierte Geschäftsmodelle	Datenschutzerklärung prüfen

Einige Messenger-Dienste verwenden zur Kostendeckung ein werbefinanziertes Geschäftsmodell. Dabei erstellt der Messenger-Dienst Nutzerprofile, um personalisierte Werbung anzuzeigen. Die Verwendung der übermittelten Daten ist anhand der Angaben des Herstellers (Datenschutzerklärung) zu überprüfen und zu bewerten. Euro-

päische Messenger-Dienste sind zu bevorzugen, da sie europäischer Rechtsprechung unterliegen (z. B. Datenschutz).

## Besondere Risiken beim mobilen Arbeiten

Problematisch ist stets die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben. Beim Arbeiten an öffentlichen Orten wie Cafés oder Co-Working-Spaces besteht ein erhöhtes Risiko des Diebstahls von Arbeitsgeräten oder die unbefugte Offenlegung sensibler Informationen. Im „Worst Case“ sind Mitarbeiter im Ausland nicht von willkürlichen Festnahmen und Durchsuchungen geschützt. Arbeitgeber müssen hier sicherstellen, dass angemessene Schutzvorkehrungen getroffen werden.

Innerhalb der EU gilt es, die Vorgaben der DS-GVO einzuhalten. Bei einer Tätigkeit außerhalb der EU besteht das Risiko, dass die Datenverarbeitung als Übermittlung von Daten durch den Arbeitgeber an einen Empfänger in einem Drittland zu werten ist. Schließlich kann sich durch die Wokation das anwendbare Recht und der Gerichtsstand ändern.

## Fazit

Priorisiert werden sollten Schutzmaßnahmen wie das regelmäßige Einspielen von Sicherheitsupdates, die Verwendung aktueller Virenschutzprogramme und eines VPN (Virtual Private Network), das Durchführen von Datensicherungen sowie der Einsatz von Firewalls.

Es müssen Regelungen und Prozesse definiert werden, um effektive Arbeitsabläufe sicherzustellen und organisatorische Schutzvorkehrungen zu treffen, damit sensible Informationen nicht in fremde Hände geraten.

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



# Die Schlüsselrolle von HR beim mobilen Arbeiten

**Unser Autor, Prof. Dr. Hans-Dieter Schat von der IU Internationale Hochschule, beleuchtet in seinem neuen Beitrag die Chancen und Herausforderungen des mobilen Arbeitens sowie die Rolle neuer Technologien und künstlicher Intelligenz (KI) im HR-Bereich, mit einem Fokus auf die DACH-Region.**

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren rasant gewandelt. Die Corona-Epidemie war ein einschneidendes Ereignis. Der demografische Wandel erstreckt sich über einen langen Zeitraum, hat aber mindestens so dramatische Auswirkungen. Der Chatbot ist gut zwei Jahre im Spiel und in einigen Bereichen selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit.

Corona hat uns gezeigt, wie mobiles Arbeiten möglich ist. Der demografische Wandel erzwingt auf einigen Arbeitsmärkten, mobiles Arbeiten weitgehend möglich zu machen. Der Chatbot ist ein weiteres Werkzeug, das die Effizienz erhöhen kann und bei dem es vollkommen gleichgültig ist, wo die Arbeit ausgeübt wird. Persönlich gesprochen: Ja, dieser Text ist an verschiedenen Orten entstanden und ja, an der einen oder anderen Stelle habe ich den Bot um fünf Vorschläge für eine Formulierung gebeten und den besten Vorschlag angepasst.



Mobiles Arbeiten ist also längst mehr als ein vorübergehender Trend – es ist fester Bestandteil moderner Arbeitsmodelle geworden. Für Personalabteilungen ergibt sich daraus eine zentrale Aufgabe: Sie müssen nicht nur die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten schaffen, sondern auch aktiv an der Gestaltung dieser Transformation mitwirken.

## Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten in der DACH-Region

Die rechtlichen und organisatorischen Anforderungen an mobiles Arbeiten sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz komplex. Arbeitszeitregelungen und Datenschutz stehen aktuell im Fokus. So verpflichtet beispielsweise das Arbeitszeitgesetz in Deutschland Unternehmen, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeitenden genau zu erfassen – eine Herausforderung, die durch mobile Arbeit zusätzlich erschwert wird.

Ebenso spielt der Datenschutz eine entscheidende Rolle. Die Nutzung mobiler Geräte und Cloud-Dienste bringt das Risiko von Sicherheitslücken mit sich, weshalb Unternehmen in der DACH-Region strenge Richtlinien für den Umgang mit sensiblen Daten implementieren müssen. Der Verzicht auf Cloud-Dienste verringert Angriffsmöglichkeiten, reduziert aber auch die Datensicherheit. Sichere VPN-Lösungen können helfen, aber auch zu einer gewissen Sorglosigkeit führen.

Eher selten problematisiert werden Ergonomie und die Arbeitsumgebung mobiler Arbeit. Hier greifen einschlägige Regelungen oft nicht, aber das ändert nichts daran, dass langfristig ungesunde Arbeitsbedingungen zu genau den Folgen führen, zu denen sie immer schon geführt haben.

Ein Praxisbeispiel wären Unternehmen, die auf regelmäßige Schulungen zur IT-Sicherheit und Ergonomie an mobilen Arbeitsplätzen setzen. Dafür stehen durchaus brauchbare Online-Selbstlernprogramme bereit. Der Nutzen mag an einigen Stellen begrenzt sein, die Kosten sind es so aber auch.

## Technologische Trends in der Personalwirtschaft: Cloud, Mobile und KI

Die Digitalisierung hat die HR-Abteilungen grundlegend verändert. Cloudbasierte HR-Systeme ermöglichen es, von überall auf Mitarbeitenden-

daten zuzugreifen und Prozesse wie Onboarding, Gehaltsabrechnung oder Feedbackzyklen automatisiert zu unterstützen. Und mobile Apps für Mitarbeitende sorgen für eine bessere Erreichbarkeit und Transparenz.

KI-gestützte Tools setzen an, die Personalarbeit zu revolutionieren. Beispiele sind Algorithmen, die Lebensläufe analysieren und geeignete Kandidat\*innen identifizieren, oder Chatbots, die Mitarbeitende bei alltäglichen Fragen unterstützen. Dabei sollte jedoch immer auch die Benutzerfreundlichkeit für die Mitarbeitenden im Vordergrund stehen. Nach meiner Beobachtung ist da vieles heute schon grundsätzlich möglich, deutlich weniger ist bereits direkt out of the box einsetzbar und noch viel weniger wird im Alltag so eingesetzt, dass es wirklich nützt.

### Chancen des mobilen Arbeitens aus HR-Sicht

Mobiles Arbeiten bietet vielfältige Vorteile. Mitarbeitende profitieren von einer verbesserten Work-Life-Balance und erhöhter Flexibilität, was sich positiv auf ihre Zufriedenheit und Produktivität auswirkt – wenn mobiles Arbeiten gut funktioniert. (Zu den Herausforderungen kommen wir im nächsten Punkt.) Für HR-Abteilungen ergeben sich daraus ebenfalls Chancen:

- Der Zugriff auf Talente wird standortunabhängig möglich.
- Bürokosten können reduziert werden, besonders, wenn es keine dauerhaft zugewiesenen persönlichen Büroarbeitsplätze mehr gibt.
- Die Implementierung digitaler Prozesse erleichtert die Administration und den Support.
- Eine Reihe von Unternehmen zeigt, wie hybride Arbeitsmodelle erfolgreich umgesetzt werden können, indem Mitarbeitende frei zwischen Homeoffice und Büro wählen können.
- Manchmal trifft man auf die pauschale Einschätzung, dass junge und digital affine Mitarbeitende gerne und problemlos mobil arbeiten. Ja, es finden sich solche erfolgreichen mobilen Mitarbeitenden, aber auch jüngere Menschen, die hier Probleme haben.

### Herausforderungen und Risiken für Personaler

Neben den Vorteilen gibt es auch Risiken. Eine der größten Herausforderungen ist die Gefahr der sozialen Isolation von Mitarbeitenden, die hauptsächlich von zu Hause aus arbeiten. Zudem können flexible Arbeitsmodelle zu einer „Always On“-Mentalität führen, die langfristig in Stress

und Burn-out münden können. Denn Work-Life-Blending funktioniert nicht für alle Mitarbeitenden gut.

Darüber hinaus erfordern mobile Arbeitsumgebungen klare Regeln für die Kommunikation und Erreichbarkeit, um Missverständnisse zu vermeiden. HR-Abteilungen können daher Maßnahmen wie regelmäßige Check-ins oder virtuelle Teammeetings etablieren, um den sozialen Zusammenhalt zu stärken.

Manchmal trifft man auf die pauschale Einschätzung, dass ältere und in einer analogen Welt aufgewachsene Mitarbeitende ungern mobil arbeiten und sich mit den digitalen Anwendungen schwertun. Ja, es finden sich solche Mitarbeitenden – aber auch ältere Menschen, die sich sehr gut selbst organisieren und Lösungen finden können, nicht zuletzt, weil sie die Geschichte der Digitalisierung miterlebt haben.

### Künstliche Intelligenz im HR-Bereich: Chancen und ethische Fragen

KI-Systeme bieten enorme Potenziale, werfen jedoch auch ethische Fragen auf. Tools wie KI-gestützte Bewerberauswahl können den Recruiting-Prozess effizienter gestalten, bergen jedoch das Risiko algorithmischer Voreingenommenheit. Ein bekanntes Beispiel ist der Amazon-Recruiting-Algorithmus, der Bewerbungen von Frauen systematisch benachteiligt.

HR-Abteilungen müssen sicherstellen, dass KI-Systeme transparent und diskriminierungsfrei arbeiten. Dazu gehört auch, dass Entscheidungen von Algorithmen stets durch menschliche Aufsicht überprüft werden. Auch juristisch ist immer der Mensch verantwortlich – nie ein KI-System.





### Best Practices: Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten aus HR-Sicht

Damit mobiles Arbeiten gelingt, sind klare Rahmenbedingungen erforderlich. Best Practices beinhalten:

- Klare Kommunikationsregeln: Definition von Kernkommunikationszeiten und Erreichbarkeitsfenstern.
- Digitale Kompetenzen: differenziert Schulungsangebote für Mitarbeitende und Führungskräfte. (Eine Person mag mit Selbstlernangeboten wunderbar zurechtkommen, eine andere Person braucht jedoch ein persönliches Coaching.)
- Unterstützung durch Technologien: Bereitstellung benutzerfreundlicher Tools und sicherer IT-Infrastruktur.

Unternehmen, die solche Maßnahmen konsequent umsetzen, berichten von erhöhter Zufriedenheit und Produktivität ihrer Belegschaft. Selbstverständlich nicht in allen Unternehmen – so wie HR auf den einzelnen Menschen eingehen muss, so muss HR auch auf die spezifische Situation des Unternehmens eingehen.

### Die Rolle der HR-Abteilung im Kulturwandel hin zu „New Work“

New Work ist mehr als mobiles Arbeiten – es umfasst eine Kultur des Vertrauens, der Selbstverantwortung und Flexibilität. HR-Abteilungen spielen eine zentrale Rolle dabei, diese Werte in Unternehmen zu verankern. Dazu gehört es, Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden und eine offene Feedback-Kultur zu etablieren.

Ein weiteres Schlüsselthema ist die Förderung von Diversität und Inklusion, um die Vorteile von New Work voll auszuschöpfen.

### Psychologische Perspektiven: Unterstützung von Mitarbeitenden im mobilen Arbeiten

Mobiles Arbeiten erfordert von HR besondere Aufmerksamkeit für die psychologische Gesundheit der Mitarbeitenden. Themen wie Stressmanagement und soziale Isolation könnten durch gezielte Maßnahmen adressiert werden. Beispiele dafür sind:

- virtuelle Teambuilding-Aktivitäten,
- regelmäßige Umfragen zum Wohlbefinden,
- Schulungen für Achtsamkeit und Resilienz.

### Ausblick: die Zukunft des mobilen Arbeitens in der DACH-Region

Die Entwicklung mobiler Arbeit wird weiter voranschreiten. Hybride Modelle, bei denen Mitarbeitende zwischen Homeoffice und Büro wechseln, werden sich voraussichtlich als Standard etablieren.

Zusätzlich könnte die Integration von Technologien wie Augmented Reality oder KI-Assistenten die Zusammenarbeit weiter optimieren. HR-Abteilungen sollten daher bereits jetzt Strategien entwickeln, um diese Entwicklungen proaktiv zu gestalten.

### Fazit

Mobiles Arbeiten bietet enorme Chancen für Unternehmen und Mitarbeitende, erfordert jedoch eine klare Strategie und den bewussten Umgang mit Herausforderungen. HR-Abteilungen nehmen in dieser Transformation eine Schlüsselrolle ein und können durch gezielte Maßnahmen die Zukunft der Arbeit aktiv mitgestalten. Die Verbindung von Technologie, Kultur und Menschlichkeit wird dabei entscheidend sein.



**PROF. DR. HANS-DIETER SCHAT**  
 ist Professor für Personalwesen an der IU Internationale Hochschule, Autor, Wissenschaftler und Blogger, IdeenmanagementBlog.de.



VideoFlow - stockadobe.com

# HR-Prozesse analysieren und optimieren

26. Juni 2025 | Online | 10:00 Uhr - 17:00 Uhr  
Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

Schwerpunkte:

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

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



# Licht und Schatten in der HR-/IT-Security 2025

Wie jedes Jahr haben die IT-Security-Spezialisten von WatchGuard Technologies einen Blick in die Zukunft gewagt und sechs Prognosen abgegeben, welche Trends die HR-/IT-Security bestimmen werden.

## 1. Die Rolle des CISO ist nicht mehr erstrebenswert

Typische Probleme, die es in dieser Funktion zu bewältigen gilt, sind weniger technischer Natur, sondern betreffen vor allem den Umgang mit menschlichen Befindlichkeiten und Governance-Themen. Immer mehr rechtliche Vorgaben sind zu berücksichtigen – einschließlich der Anforderung, als CISO (Chief Information Security Officer) persönlich für die IT-Security-Integrität des Unternehmens einzustehen.

Die positionsspezifische Verantwortung steigt, rechtliche Risiken kommen hinzu. Zudem nimmt die Gefahr von Burn-out aufseiten der IT-Verantwortlichen zu, da die Herausforderung, abteilungsübergreifende Unterstützung zu gewinnen und den aktuellen Sicherheitsbedrohungen zu begegnen, immer größer wird. Mögliche Folgen des erhöhten Kostendrucks sind Personalfuktuation und eine sinkende Bereitschaft qualifizierter Kandidaten, die CISO-Funktion überhaupt zu übernehmen – was wiederum die Lücke bei den internen Cybersecurity-Kapazitäten weiter vergrößert.

Diese Besetzungsproblematik kann letztlich dazu führen, dass auf Sicherheitsrisiken erst dann reagiert wird, wenn es zu spät ist. Eingetretene Sicherheitsverletzungen oder Compliance-Probleme drehen dann die Kostenspirale weiter nach oben, und der Aufwand, der mit einem Sicher-

heitsvorfall einhergeht, ist nicht zu unterschätzen. Doch es gibt einen Lichtblick: Die Cybersecurity-Branche hat die Herausforderungen an einen modernen CISO erkannt.

Technologieanbieter und Partner verfolgen zunehmend einen Plattformansatz, um den Aufwand zu reduzieren und den steigenden Anforderungen an Vertrauen und Verantwortlichkeit im gesamten Ökosystem gerecht zu werden. Insbesondere für kleinere Unternehmen bieten sich inzwischen immer mehr Möglichkeiten, die CISO-Verantwortung an Managed Services Provider (MSP) oder Managed Security Services Provider (MSSP) auszulagern, die die entsprechenden Aufgaben professionell übernehmen.

## 2. Der böswillige Einsatz von KI

Mithilfe von multimodaler künstlicher Intelligenz (KI) werden Cyberkriminelle im Jahr 2025 in der Lage sein, ganze Angriffsketten aufzubauen. Multimodale KI-Systeme ermöglichen die Integration von Text, Bildern, Sprache und ausgeklügelten Codes. Genau diese Fähigkeit werden Bedrohungsakteure instrumentalisieren, um die gesamte Pipeline eines Cyberangriffs zu rationalisieren und zu automatisieren.

Dies beginnt bei der Profilerstellung von Zielpersonen über soziale Medien, umfasst die Erstellung und Verbreitung täuschend echter Phishing-Inhalte, einschließlich Voice-Phishing (Vishing) oder das Aufspüren von Zero-Day-Exploits. Zudem kann Malware generiert werden, die gezielt Schutzmechanismen auf dem Endgerät aushebelt – inklusive der Bereitstellung der entsprechenden Infrastruktur. Last but not least wird die Automatisierung von Seitwärtsbewegungen in kompromittierten Netzwerken sowie die Exfiltration gestohlener Daten erleichtert.

Dieser pragmatische, völlig lückenlose Ansatz wird die Durchschlagskraft von Cyberbedrohungen weiter befeuern, mehr noch als das in den letzten Jahren immer stärker gewachsene Mal-



ware-as-a-Service-Angebot. Denn auf diese Weise können selbst weniger qualifizierte Hacker mit minimaler menschlicher Beteiligung komplexe Angriffe durchführen. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen und Sicherheitsteams jeder Größe sich auf hochgradig maßgeschneiderte Cyberbedrohungen einstellen müssen, die nur schwer zu erkennen und zu bekämpfen sind.

### 3. Die Kompromittierung legitimer Software wird zur Norm

2025 werden Cyberkriminelle verstärkt versuchen, wenig bekannte, aber weitverbreitete Open-Source-Bibliotheken von Drittanbietern und damit verbundene Abhängigkeiten auszunutzen, um einer Entdeckung zu entgehen und unbemerkt böseartige Angriffe starten zu können. Darüber hinaus werden sie weniger punktuelle Angriffe durchführen, sondern zunehmend einen „langfristigen“ Ansatz verfolgen, bei dem die Software-Lieferkette über einen längeren Zeitraum hinweg ins Visier genommen wird, um das Einschleusen unter dem Deckmantel der Legitimität zu perfektionieren. Dies könnte sogar bedeuten, dass vertrauenswürdige Kontaktpersonen imitiert oder kompromittiert werden, um in die Software-Lieferkette einzudringen. Gelingt dies, lässt sich Malware beliebig verteilen. Bedrohungserkennung und -abwehr in solchen Open-Source-Ökosystemen sind für Unternehmen alles andere als trivial.

### 4. Ernüchterung über GenAI

GenAI hat es (noch) nicht ganz geschafft, in der Unternehmenslandschaft Fuß zu fassen. Die erwarteten, transformativen Veränderungen und der versprochene Return on Investment bleiben in nicht wenigen Einsatzszenarien aus. Aber auch wenn der Siegeszug in der Breite noch nicht erfolgt ist: Die Technologie hat Bereiche wie die Audio- und Videogenerierung massiv verändert und nicht zuletzt mit Deepfakes mediale Aufmerksamkeit erregt. Während der Höhepunkt des GenAI-Hype-Zyklus erreicht ist und die Erwartungen hinsichtlich Praxistauglichkeit und Potenzial der Technologie abnehmen, sollte die Gefahr trotzdem nicht unterschätzt werden.

Unabhängig davon, ob GenAI weiterhin die Schlagzeilen beherrscht oder nicht, wird sich die Technologie selbst im Hintergrund exponentiell weiterentwickeln. Genau darin liegt das Risiko. Wenn der Fortschritt in der öffentlichen Wahrnehmung nicht allgegenwärtig ist, eröffnet dies böswilligen Akteuren neue Angriffsmöglichkeiten: Es ist davon auszugehen, dass GenAI mit anderen ausgefeilten Taktiken kombiniert wird, um das

Vertrauen von Unternehmen zu gewinnen und sie zu vermeintlich legitimen Geschäftstransaktionen zu verleiten.

### 5. Staatliche Nachrichtendienste und Strafverfolgungsbehörden

Auch staatliche Nachrichtendienste und Strafverfolgungsbehörden gehen immer raffinierter vor, um Angriffe zu vereiteln und böswillige Akteure auszuschalten. Die Eindämmung cyberkrimineller Aktivitäten rückt immer stärker in den Mittelpunkt. Erweiterte internationale Partnerschaften und eine Vielzahl neuer Auslegungen von Gesetzen und Richtlinien zur Unterstützung dieser Bemühungen erhöhen die Schlagkraft gegen Cyberkriminalität. Angreifer werden gezielt gestört – beispielsweise durch das Ausschalten von Botnetzen, das Torpedieren unredlicher Profitströme und dank öffentlichkeitswirksamer Erfolgsmeldungen (z. B. bei der Übernahme einschlägiger Untergrundseiten durch offizielle Behörden).

Das steigende Risiko verringert den Anreiz für kriminelle Handlungen. Insbesondere die Zusammenarbeit mit anderen Staaten und auch privaten Organisationen im Rahmen eines globalen Bekämpfungsansatzes entfaltet Wirkung und macht es für Bedrohungsakteure schwieriger und teurer, ihre Angriffe durchzuführen. Die Auswirkungen davon sind vielleicht nicht kurzfristig, aber nachhaltig, da steigende Kosten ein entscheidendes Hindernis darstellen und potenzielle Hacker abschrecken.

### 6. KI hilft nicht nur Hackern

Das Spiel mit der künstlichen Intelligenz funktioniert auf beiden Seiten. Während KI in der „dunklen“ Sphäre missbraucht wird, um Schwachstellen zu finden und auszunutzen, setzen auch Cybersicherheitsexperten zunehmend auf künstliche Intelligenz, um Angriffsversuche aufzuspüren und abzuwehren. Gerade im Zuge der fortschreitenden Verschmelzung von Betriebstechnologie (OT) und Informationstechnologie (IT) gewinnen Verteidiger durch KI-gestützte Anomalieerkennung deutlich bessere Kontrollmöglichkeiten.

Neue Bedrohungen können so proaktiv und technologieunabhängig erkannt und abgewehrt werden. Für Cybersecurity-Teams ersetzen KI-gestützte Kontrollen zur Erkennung von Unregelmäßigkeiten zunehmend protokoll- oder anwendungsspezifische Abwehrfunktionen, die komplex einzurichten und zu verwalten sind.

**QUELLE:** WatchGuard, watchguard.com

**Verpassen Sie nicht die Videos zu den einzelnen Prognosen. Diese garantieren zusätzliche Unterhaltung. Hereinschauen lohnt sich: WatchGuard's 2025 Security Predictions**

# KI als Katalysator wirksamer Feedbackprozesse

## Survey-Feedback und dialogische Organisationsentwicklung

Feedback ist eine der wichtigsten Säulen für kontinuierliches Lernen und erfolgreiche Organisationsentwicklung (Müller, Kempen & Straatmann, 2021). Unternehmen setzen seit Langem auf Survey-Feedback-Systeme und führen standardisierte Befragungen durch, um die Stimmungen der Mitarbeitenden und die Herausforderungen im Unternehmen zu erfassen (Bushe & Marshak, 2009; Frieg & Hossiep, 2018). Diese Verfahren liefern wertvolle Kennzahlen für Themen wie Engagement, Wohlbefinden und Arbeitgeberattraktivität sowie deren Treiber. So haben besonders integrierte Feedbacksysteme in den letzten Jahren an strategischer Bedeutung gewonnen und unterstützen die Steuerung von Entwicklungen auf organisationaler Ebene.

Dabei zeigen sich in der Praxis klare Herausforderungen: Die gewonnenen Daten sind oft abstrakt, ihre Analyse erfordert Zeit und Fachwissen und es fehlt häufig an einer unmittelbaren Ableitung von konkreten Maßnahmen und einer für die Mitarbeitenden spürbaren Umsetzung. Neuere HR-Analytics-Ansätze setzen zwar an diesen Herausforderungen an und versuchen durch vernetzte Auswertung der Befragungsergebnisse tiefere Einblicke zu gewinnen, indem sie relevante Einflüsse zwischen den Befragungs- und Businessdaten aufzeigen – der Transfer in die Umsetzung bleibt jedoch nach wie vor begrenzt. Der Schwer-

punkt der diagnostischen Nutzung von Feedback ist auch hier dominant.

Gleichzeitig ist sowohl in der Literatur als auch im Feedbackmarkt in diesem Zusammenhang ein Trend zur zunehmenden Bedeutung dialogorientierter und ereigniszentrierter Umsetzung von Feedback zu beobachten. Diese Ansätze sind weit mehr als eine methodische Ergänzung. Sie verändern grundlegend, wie Feedback genutzt wird (Bushe & Marshak 2014). Statt retrospektiv Zahlen und Trends zu analysieren, treten direkter Dialog und eine aktive Einbindung der Mitarbeitenden im Folgeprozess in den Vordergrund.

Dialogorientierte Methoden ermöglichen es, Herausforderungen und mögliche Lösungen unmittelbar und iterativ zu diskutieren, indem sie auf den direkten Austausch und die kollektive Reflexion setzen. Anstatt auf eine vorher festgelegte Problemanalyse zu warten, entsteht Veränderung bereits im Gespräch selbst, da neue Perspektiven, Bedeutungen und Handlungsimpulse gemeinsam erarbeitet werden. Durch offene und emergente Strukturen fördern dialogorientierte Formate eine hohe Adaptivität und Selbstorganisation, sodass Lösungen dynamisch an die organisationalen Realitäten angepasst werden können.

### Herausforderungen von Survey-Feedback und dialogorientierter Organisationsentwicklung

Survey-Feedback-Systeme und dialogorientierte Ansätze verfolgen das gemeinsame Ziel, Organisationen weiterzuentwickeln. Dabei stoßen sie jedoch isoliert betrachtet auf spezifische Grenzen. Survey-Feedback-Systeme ermöglichen eine umfassende Datenerhebung und Identifikation von übergreifenden Trends, leiden jedoch unter zeitlichen Verzögerungen, abstrakten Ergebnissen und einer oft ritualisierten Umsetzung (Müller et al., 2024). Dementgegen setzen dialogorientierte Ansätze auf unmittelbaren Austausch und partizipative Reflexion, wodurch sie eine schnelle Bearbeitung aktueller Handlungsbedarfe ermöglichen und einen direkten Bezug zur Arbeitsrealität schaffen.



Dabei heben dialogorientierte Ansätze einen partizipativen Ansatz hervor, indem Organisationen befähigt werden, sich durch kontinuierliche Interaktionsketten relevanter Stakeholdergruppen weiterzuentwickeln. Jedoch fehlt es ihnen häufig an strategischer Verdichtung und systemischer Einordnung in die Gesamtorganisation, da sie sich stärker auf dezentrale Prozesse konzentrieren.

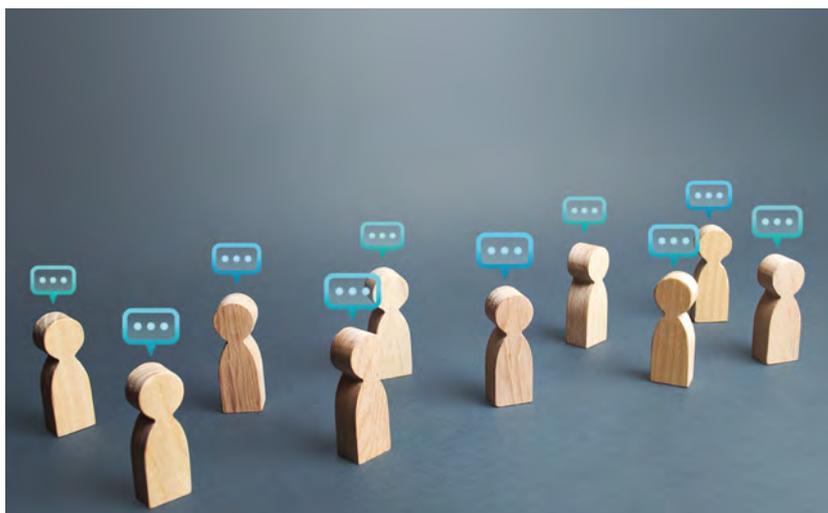
### Warum eine Verknüpfung beider Ansätze vielversprechend ist

Für das sowohl von Survey-Feedback-Systemen und dialogischen Methoden verfolgte Ziel der Weiterentwicklung der Organisation liegt ein enormes Potenzial in der sinnvollen Verknüpfung beider Ansätze im Sinne einer wirksamen und ganzheitlichen Organisationsentwicklung (Schumacher et al., 2023). Survey-Feedback im Sinne eines diagnostischen Ansatzes kann die Datenbasis liefern, um übergeordnete Entwicklungsfelder gestaltbar zu machen und damit die gezielte Schaffung von Rahmenbedingungen für dialogorientierte Ansätze zu ermöglichen. Es zeigt auf, wo Probleme bestehen und welche strukturellen Herausforderungen bewältigt werden müssen.

Dialogorientierte Methoden schaffen einen flexiblen Rahmen, in dem zentrale Themen basierend auf ihren spezifischen lokalen Auswirkungen reflektiert, diskutiert und weiterentwickelt werden können (Bushe & Marshak, 2014). Sie bringen Mitarbeitende in den direkten Austausch, fördern die kollektive Sinnstiftung und machen Veränderungen auf lokaler Ebene erlebbar (Bushe & Marshak, 2020). Während die Maßnahmenplanung bei diagnostischen Ansätzen oft von einem festen Problemverständnis ausgeht, ermöglichen dialogische Ansätze einen offenen Entwicklungsprozess, bei dem sich Lösungen im Dialog mit den Betroffenen entfalten. Dadurch werden nicht nur Widerstände reduziert, sondern auch praxisnahe Maßnahmen entwickelt, die an die tatsächlichen organisationalen Realitäten anschließen.

Zusammenfassend dient der diagnostische Ansatz der Identifikation übergeordneter Muster und strategischer Hebel, während der dialogorientierte Ansatz eine aktive Einbindung der Mitarbeitenden und die unmittelbare Förderung von Veränderungsprozessen ermöglicht. Die Herausforderung besteht nun darin, die Stärken von Survey-Feedback und dialogorientierten Methoden nicht nur nebeneinanderzustellen, sondern sie gezielt miteinander zu verbinden.

Da beide Ansätze unterschiedliche Ausgangspunkte und Dynamiken mit sich bringen, lautet die



zentrale Frage: Wo setzt der Feedback-Prozess an und welcher Schwerpunkt wird damit gelegt? Steht Diagnose und Reporting oder der Dialog und Change im Fokus? Wie kann die Verknüpfung zum jeweils anderen Fokus für ein ganzheitliches Vorgehen erfolgen?

Gerade bei der letzten Frage wird deutlich, dass die Verknüpfung beider Ansätze immer auch Energie im Sinne der Überführung und Umwandlung von Daten erfordert. So kann eine Verknüpfung beider Methoden darin bestehen, dass qualitative Erkenntnisse aus dialogischen Formaten zusammengefasst, kategorisiert und aggregiert werden müssen, um strategische Entscheidungen zu stützen oder aber, dass abstrakte Befragungsergebnisse durch vertiefende Analysen und Identifikation zentraler Ansatzpunkte und Zielgruppen konkretisiert werden müssen, um als Basis für gezielte Follow-up-Workshops zur Maßnahmenableitung dienen zu können. Dabei können durchdachte technologische Lösungen eine große Hilfe darstellen, um eine effiziente Verbindung zwischen diagnostischem und dialogischem Ansatz herzustellen.

### Technologie als Enabler für die Verknüpfung mit Fokus Diagnose und Reporting

Ein möglicher Ansatz zur Verknüpfung mit Fokus Diagnose und Reporting kombiniert eine strukturierte Datenerfassung und Analyse mit flexiblen, dialogorientierten Interventionen und setzt somit eine adaptive dialogorientierte Umsetzung von Survey-Feedback-Prozessen um. Hier beginnt der Prozess mit einer breit angelegten Befragung, die zunächst ein umfassendes Stimmungsbild liefert und Muster, Herausforderungen sowie Entwicklungsfelder sichtbar macht. In der Verknüpfung

mit dem dialogischen Ansatz ist es wichtig, dass, statt langer analytischer Phasen, eine möglichst direkte Rückkopplung in die Organisation erfolgt. Auf Basis der erhobenen Daten gilt es, gezielt eventbasierte oder themenspezifische Dialogformate anzustoßen, um kritische Themen nicht nur zu identifizieren, sondern sie auch im organisationalen Kontext zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Statt einer rein datenbasierten Steuerung, die oft abstrakt bleibt, wird durch die Verzahnung mit dialogischen Prozessen sichergestellt, dass die relevanten Akteure in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Adaptive Feedbackprozesse ermöglichen es so, zentrale Erkenntnisse nicht nur aggregiert zu berichten, sondern sie direkt in Folgegespräche und interaktive Reflexionsräume zu überführen, um gemeinsam umsetzbare Lösungen zu erarbeiten. Moderne Systeme basierend auf künstlicher Intelligenz (KI) können beispielsweise automatisch relevante Teams oder Stakeholder identifizieren und passgenaue Dialogprozesse initiieren.

So könnten etwa Ergebnisse aus einer MAB zu psychologischer Sicherheit gezielt an Teams weitergeleitet werden, die darin Auffälligkeiten zeigen, um eine moderierte Reflexion über mögliche Ursachen und Lösungsansätze anzustoßen. Oder eine Analyse der Führungskultur könnte durch eine datenbasierte Identifikation von Mustern automatisch Fokusgruppen mit Führungskräften auslösen, die diese Themen dialogisch bearbeiten. Dadurch entsteht ein zyklischer Entwicklungsprozess, in dem Daten nicht nur erfasst, sondern aktiv verarbeitet und in eine organisationale Lernschleife überführt werden.

### Technologie als Enabler für die Verknüpfung mit Fokus Dialog und Change

Ein alternativer Ansatz der Verknüpfung legt den Fokus auf Dialog und Veränderung. Den Einstiegspunkt bilden hier dialogische Formate, mit denen konkrete ereignisbasierte Erkenntnisse dezentral und unmittelbar durch den direkten Austausch in Teams oder Communitys gesammelt werden. Dieser dialogische Ansatz ermöglicht es, dynamisch auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren, indem Feedback-Prozesse nicht nur top-down, sondern auch von den Mitarbeitenden selbst angestoßen werden. Die Herausforderung besteht darin, diese vielfältigen, oft qualitativen Rückmeldungen nicht im Lokalen zu belassen, sondern sie so zu aggregieren, dass sie strategisch nutzbar werden.

Hier spielen Self-Service-Ansätze mit Unterstützung durch KI eine zentrale Rolle: Mitarbeitende können eigenständig Feedback-Prozesse initiieren, etwa durch digitale Dialogräume, interaktive Reflexionsboards oder strukturiertes Team- oder Peer-Feedback. Künstliche Intelligenz kann dabei Muster in der Fülle an Rückmeldungen erkennen und strategisch relevante Erkenntnisse auf organisationaler Ebene herausfiltern. Beispielsweise kann KI in einer Vielzahl von dezentralen Dialogen zu Führungskultur oder Zusammenarbeit durch übergreifende Analysen wiederkehrende Themen identifizieren und diese in Form von Kennzahlen und Trends an relevante Stakeholder oder Entscheidungstragende zurückspeiegeln, um gezielt weiterführende Diskurse oder Maßnahmen zu initiieren.

In beiden Verknüpfungsszenarien wird deutlich, dass KI im Sinne eines Katalysators eine Schlüsselrolle bei der Verknüpfung von strukturierten

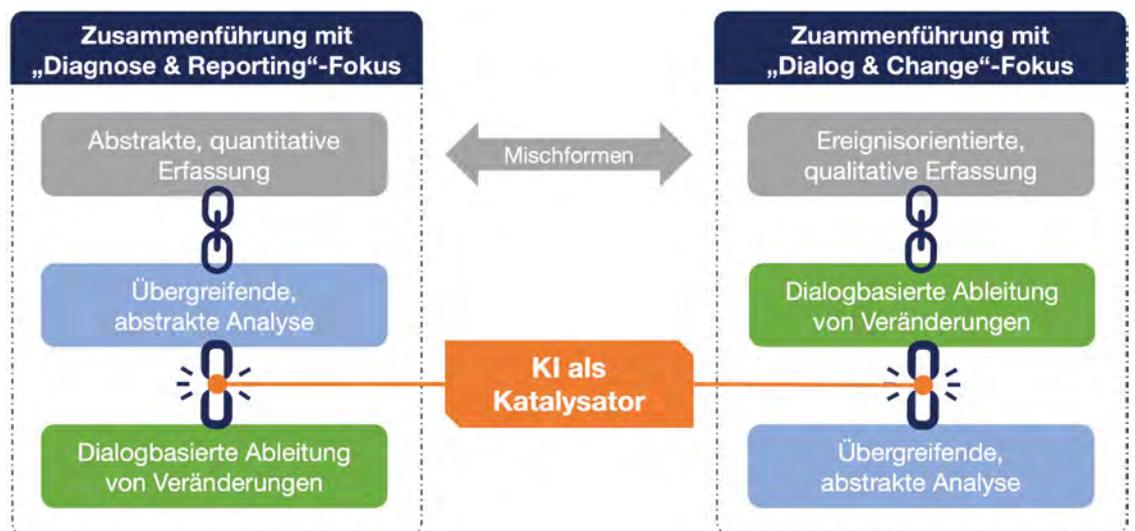


Abb.: Verknüpfungsszenarien von diagnostischem und dialogischem Ansatz

Befragungsdaten und emergenten Dialogprozessen spielt. KI ermöglicht es, große Mengen sowohl quantitativer als auch qualitativer Daten zu analysieren, Muster in offenen Kommentaren oder Dialogverläufen zu erkennen und strategisch relevante Erkenntnisse auf organisationaler Ebene herauszufiltern. Dadurch wird sichergestellt, dass die Vielfalt an Feedback nicht isoliert bleibt, sondern gezielt in übergreifende Steuerungssysteme integriert wird.

Gleichzeitig bietet die KI nicht nur Möglichkeiten der effizienten Verknüpfung von diagnostischem und dialogorientiertem Ansatz, sondern eröffnet bereits im Rahmen der Datenerhebung Potenziale der adaptiven und flexibleren Erfassung, der Kommunikation und in der Förderung von Veränderungsunterstützung. Sie kann nicht nur die thematische Verdichtung, sondern auch die gezielte Verteilung von Erkenntnissen beschleunigen, indem sie automatisch relevante Gruppen oder Entscheidungsträger informiert und aktiviert. Zudem kann KI in der Maßnahmenumsetzung ein automatisiertes Nachhalten, Erinnern und Monitoring sicherstellen. Für eine intelligente Verknüpfung von Survey-Feedback und dialogischen Methoden besteht also bereits eine vielversprechende technologische Grundlage, die es in Zukunft noch stärker zu nutzen gilt.

## Fazit

Survey-Feedback und dialogische Methoden sind zentrale Instrumente der Organisationsentwicklung, stoßen jedoch isoliert betrachtet an ihre Grenzen. Während Survey-Feedback umfassende Datengrundlagen liefert, bleibt der Transfer in konkrete Maßnahmen oft unzureichend. Dialogi-

sche Ansätze fördern unmittelbare Veränderungen, bieten jedoch ohne strategische Einbettung keine langfristige Steuerung.

Die Kombination beider Ansätze ermöglicht es, systematisch gewonnene Erkenntnisse gezielt in Interventionsprozesse zu überführen und gleichzeitig dezentrale Rückmeldungen strategisch zu nutzen. Technologische Entwicklungen, insbesondere KI-gestützte Systeme, unterstützen diese Verknüpfung, indem sie komplexe Datenstrukturen analysieren und adaptive Feedback-Prozesse steuern. Bereits existierende Tools zeigen, dass eine sinnvolle Integration möglich und vielversprechend ist.

## Referenzen

- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348–368.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2014). The dialogic mindset in organization development. In *Research in organizational change and development* (55–97). Emerald Group Publishing Limited.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2020). Social construction and the practice of dialogic organization development. In *The SAGE handbook of social constructionist practice* (298–310). SAGE Publications Ltd.
- Frieg, P. & Hossiep, R. (2018). Mitarbeiterbefragungen – Bei den Unternehmen nach wie vor ein etablierter Klassiker. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 25(4), 13–16.
- Müller, K., Kempen, R., & Straatmann, T. (2021). Mitarbeiterbefragung: organisationales Feedback wirksam gestalten (Vol. 39). Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Müller, K., Fischer, J., & Straatmann, T. (2024). Trend zu Employee Centricity bei Mitarbeitendenbefragungen. *HR Performance*, 2, 44–49.
- Schumacher, S., Straatmann, T., Feinstein, I., & Müller, K. (2023). Gestaltung von Survey-Feedback: Landscapes schafft Mehrwert – Feedback-Trends, Herausforderungen und Ansatzpunkte. *HR Performance*, 2, 48–52.

### JAN-PHILIP SCHUMACHER,

M. Sc., Universität Osnabrück, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, jan.schumacher@uni-osnabrueck.de



LEIF MARTEN NITSCHKE, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet für Forschungsmethodik, Diagnostik und Evaluation der Universität Osnabrück, leif.nitschke@uni-osnabrueck.de



### DR. TAMMO STRAATMANN,

Universität Osnabrück, Post-Doc am Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, tammo.straatmann@uni-osnabrueck.de



PROF. DR. KARSTEN MÜLLER, Universität Osnabrück, Leiter des Fachgebiets Arbeits- und Organisationspsychologie, karsten.mueller@uni-osnabrueck.de



# Gen Z – Feedback als Schlüssel zur Entwicklung

**Die Gen Z revolutioniert die Arbeitswelt – und fordert mehr Feedback! Die heute 15- bis 30-Jährigen sind Digital Natives und gewohnt, Kommentare und Rückmeldungen in Echtzeit zu erhalten. Doch für diese Generation ist Feedback mehr als nur Bewertung – es ist ein Werkzeug, um sich persönlich weiterzuentwickeln und den Arbeitsalltag aktiv mitzugestalten. Warum das für Unternehmen eine Chance ist, ihre Kultur nachhaltig zu verbessern, erläutert Lena Barth, Mitarbeiterin der Kommunikationsagentur KOMPAKTMEDIEN und Teil der Gen Z.**

Die Generation Z, kurz Gen Z, geboren zwischen 1995 und 2010, ist mit digitalen Technologien und sozialen Medien aufgewachsen. Wer ihr angehört, ist ein Digital Native und gewohnt, digitale Anerkennung in Form von Likes und Kommentaren unmittelbar zu bekommen. Diese Erwartungshaltung spiegelt sich auch in der Arbeitswelt wider: Die jüngere Generation fordert frischen Wind – und stellt neue Anforderungen an Feedback als zentralen Bestandteil jeder guten Unternehmenskultur.

„Für uns ist Feedback nicht nur ein Mechanismus zur Leistungsbewertung, sondern ein essenzieller Bestandteil unserer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung“, erklärt Lena Barth. Sie arbeitet seit 2024 als Konzepterin in der Berliner Kommunikationsagentur KOMPAKTMEDIEN. Auch als Berufseinsteigerin weiß sie genau, was sie von Kolleg\*innen in Sachen Feedback erwartet: „Rückmeldung zu dem, was ich mache, ist mir auf jeden Fall sehr wichtig. Nur so kann ich mich weiterentwickeln.“

## Eine neue Perspektive auf Feedback

Für Lena Barth steht fest: Vor allem zu Beginn eines Berufslebens ist Feedback entscheidend, um

die eigene Leistung richtig einschätzen und daraus lernen zu können. Dies sei jedoch nicht nur ein Wunsch der Gen Z, sondern hänge auch mit dem allgemeinen Wandel der Arbeitswelt zusammen: „Interne Kommunikationsstrukturen werden aufgrund zahlreicher externer Faktoren immer wichtiger. Die Gen Z ist mit ihrem Wunsch nach einer etablierten Feedbackkultur keinesfalls allein – sie äußert ihn aber vermehrt und beschleunigt so die Entwicklung“, ordnet Lena Barth ein.

Für die Vertreter\*innen der Gen Z sei Feedback zudem nicht nur ein Mittel zur Leistungskontrolle, sondern auch ein Werkzeug, um den Arbeitsalltag mitzugestalten. Hier liegt der größte Unterschied im Vergleich zu früheren Generationen: Feedback wird als Dialog verstanden, nicht als Monolog von Führungskräften.

Für Lena Barth sollte Feedback eine Brücke zwischen Mitarbeitenden und Entscheidungsprozessen darstellen: „Wir möchten Entscheidungen, die unsere Arbeit beeinflussen, nicht einfach vorgezogen bekommen. Stattdessen möchten wir mitdiskutieren und unsere Perspektive einbringen.“ Wesentlich sei jedoch, dass Feedback in beide Richtungen verlaufe – top-down und down-top. „Wichtig ist, dass das Feedback nicht nur von oben nach unten kommt. Es sollte ebenso selbstverständlich sein, dass Beschäftigte an ihre Führungskräfte Feedback geben können.“

## Offenheit und Transparenz – Generationen im Vergleich

Die Offenheit für Feedback ist laut Lena Barth vor allem ein gesellschaftliches und generationsbedingtes Phänomen. Auf den ersten Blick ließe sich vermuten, dass Plattformen wie Instagram oder TikTok, die mit Likes und Kommentaren arbeiten, ein digital geprägtes Verlangen nach Feedback in der Gen Z fördern.



Doch digitale Anerkennung ist nicht mit echter Wertschätzung gleichzusetzen, wie Lena Barth betont: „Ich glaube nicht, dass es nur ein Zeichen der digitalen Kultur ist – in der wir, nur nebenbei gesagt, ja alle leben. Der Wunsch nach Feedback kommt aus meiner Sicht eher vom Wandel der Arbeitswelt, die nun mehr Raum bietet, die eigenen Bedürfnisse zu kommunizieren.“

Für Lena Barth ist eine typische Eigenschaft der Gen Z ihre Offenheit, Dinge anzusprechen, die frühere Generationen mit Sicherheit gedacht, aber nie geäußert hätten. „Früher galt eher der Satz ‚Sei froh, dass du überhaupt einen Job hast.‘“, so Lena Barth. „Für unsere Generation bietet das Arbeitsleben mehr Möglichkeiten für eigene Forderungen – und das wird genutzt.“

### Defizite in der aktuellen Feedbackkultur

Dennoch stoßen viele junge Menschen bei ihrem Einstieg in die Arbeitswelt auf Hindernisse, wenn es um ihre Erwartungen an Feedback geht. In vielen Unternehmen sei die Feedbackkultur noch nicht an die Anforderungen der neuen Generationen angepasst. Lena Barth merkt an: „Laut der Studie ‚AzubiRecruiting-Trends 2020‘ von U-Form bemängeln 69,9 Prozent der Auszubildenden, dass sie selten bis niemals Feedback in Form eines ‚ausführlichen, individuellen Gesprächs‘ erhalten. Das ist alarmierend.“ Diese Erfahrung habe auch sie selbst während ihrer Ausbildung gemacht.

Dabei sei gerade für junge Berufseinsteiger\*innen eine ehrliche Rückmeldung besonders wichtig. „Bis zum Einstieg in unseren Beruf waren wir mit einer stetigen Bewertung konfrontiert – in der Schule oder im Studium. Das prägt. Es fällt uns schwer, unsere eigene Leistung richtig einzuschätzen. Feedback hilft dabei, diese Wahrnehmung zu schärfen“, erklärt Lena Barth.

Für Lena Barth ebenfalls entscheidend: der Mut, sowohl von Kolleg\*innen als auch von Führungs-

kräften, sich auch unangenehmen Gesprächsinhalten zu stellen. „Nur wenn alle Generationen in einem Unternehmen ähnliche Vorstellungen von Feedback haben, können sich interne Kommunikationsstrukturen nachhaltig ändern.“

### Was Unternehmen ändern können

Um Feedback als wertvolles Tool im Unternehmen zu etablieren, sind folgende Aspekte wichtig:

- **Konstruktivität:** Feedback muss darauf abzielen, Wachstum und Lernen zu fördern. Es darf Personen nicht herabsetzen, diskreditieren oder ihre Fähigkeiten infrage stellen.
- **Transparenz:** Unternehmen müssen Räume schaffen, in denen auch Herausforderungen ehrlich angesprochen werden können, um negative Spannungen zu vermeiden.
- **Regelmäßigkeit und Direktheit:** Feedback sollte immer in regelmäßigen Abständen erfolgen – bestenfalls direkt nach Abschluss einer wichtigen Aufgabe. Der Trend der Gen Z geht weg von halbjährlichen Feedbackgesprächen und hin zur Integration in den normalen Arbeitsablauf.

### Feedbackkultur als Schlüsselkompetenz der modernen Arbeitswelt

Die Gen Z hat den Wunsch nach Feedback – und damit den Wandel der Arbeitswelt aktiv angestoßen. Doch, wie Lena Barth bekräftigt, ist die Forderung nach konstruktivem Austausch keineswegs auf diese Generation beschränkt. Vielmehr ist sie ein tiefgehendes Bedürfnis in einer Arbeitswelt, die zunehmend komplexer wird.

Wenn Feedback zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags wird, können Unternehmen nicht nur die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden erfüllen, sondern auch deren Entwicklung und Engagement fördern – und das ist, wie Lena Barth abschließend betont, eine Win-win-Situation für alle.

#### LENA BARTH

hat ihren Bachelor in Wirtschaftskommunikation absolviert und ist seit 2024 als Werkstudentin bei KOMPAKTMEDIEN mit dem Fokus Konzeption und Strategie tätig.



#### HANNAH KAISER

ist Redakteurin bei KOMPAKTMEDIEN, hannah.kaiser@kompaktmedien.de.



# Warum wir die Psychologie hinter Feedback besser verstehen müssen

**Feedback ist wichtig – wird aber oft als Angriff und nicht als Chance zur Weiterentwicklung empfunden. Warum das so ist, welche psychologischen Faktoren eine Rolle spielen, was man dagegen tun kann und was hilft, Feedback wirksam zu gestalten, zeigen Professor Dr. Kristina Harthaller von der MCI Internationale Hochschule GmbH in Innsbruck und Dr. Kathrin Neumüller vom Schweizer Marktforschungsinstitut ValueQuest in Zürich in ihrem neuesten Beitrag für die HR Performance.**

Feedback hilft, uns weiterzuentwickeln – beruflich und privat. Dennoch führt es oft zu Frustration statt zu Fortschritt. Unternehmen und Führungskräfte investieren in Feedbackprozesse, aber die Ergebnisse bleiben hinter den Erwartungen zurück. Warum nehmen viele Menschen Feedback persönlich, auch wenn es konstruktiv gemeint ist? Warum fällt es oft schwer, ehrliches Feedback zu geben? Die Antworten liegen in der Psychologie.

## 1. Warum fällt Feedback zu bekommen so schwer?

### Die evolutionsbiologische Perspektive

Unser Gehirn ist darauf programmiert, Gefahren zu vermeiden – ein Überlebensinstinkt, der uns seit der Steinzeit begleitet (Damasio, 1998). Damals war es wichtig, schnell zu reagieren: Beim Anblick eines Säbelzähntigers war Zögern keine Option – wer instinktiv floh, hatte bessere Überlebenschancen. Dieses automatische Schutzprogramm ist auch heute noch aktiv. Unser Gehirn

interpretiert negatives Feedback oft als Angriff, wodurch Stressreaktionen ausgelöst werden.

Anstatt Feedback als konstruktiven Impuls zu nutzen, gehen wir in den Fight-or-Flight-Modus – wir verteidigen uns oder ziehen uns zurück. Viele Menschen wehren Feedback ab oder suchen nach Gründen, es nicht ernst zu nehmen. Dadurch verpassen sie die Chance, daraus zu lernen.

### Unser Gehirn spielt uns einen Streich – kognitive Verzerrungen

Wir nehmen Feedback selten objektiv auf – unser Gehirn spielt uns Streiche. Daniel Kahneman, Nobelpreisträger und Mitbegründer der Verhaltensökonomie, zeigt, dass unser Denken von zahlreichen kognitiven Verzerrungen geprägt ist. Diese unbewussten Denkmuster entstehen häufig durch das sogenannte System-1-Denken – eine schnelle und relativ mühelose Art der Informationsverarbeitung, die jedoch fehleranfällig ist (Kahneman, 2012). Kognitive Verzerrungen entstehen, weil unser Gehirn Informationen oft vereinfacht verarbeitet.

Anstatt jede Entscheidung analytisch zu durchdenken, greift unser Gehirn auf mentale „Abkürzungen“ (sogenannte Heuristiken) zurück, um schnell zu reagieren. Das erleichtert uns zwar den Alltag, kann uns aber gerade beim Thema Feedback im Weg stehen. Im Folgenden betrachten wir drei typische Denkfehler, die unsere Wahrnehmung von Feedback beeinflussen.

### Erfolg? – Unser Verdienst. Kritik? – Ungerecht.

Stellen Sie sich vor, Sie stellen in einem Führungskreis eine neue Strategie vor. Die Reaktionen sind durchweg positiv: Ihre Argumente werden gelobt, Ihre Präsentation als überzeugend bewertet. Sie sind stolz – zu Recht, denn das zeigt, dass Sie gute Arbeit geleistet haben.



Nun eine andere Situation: Bei einer späteren Präsentation gibt es kritische Rückmeldungen. Einige Teilnehmende stellen Ihre Ideen infrage, die Diskussion wird hitzig. Ihre ersten Gedanken? „Die haben sich wohl nicht richtig vorbereitet“ oder „Die Rahmenbedingungen waren unklar“.

Warum reagieren wir so? Einer der Gründe ist der Self-Serving-Bias. Wir neigen dazu, Erfolge unseren eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben, während wir Misserfolge gerne auf äußere Umstände schieben. Diese Verzerrung wurde von Fritz Heider (1958) und später von Miller und Ross (1975) untersucht. Im Arbeitsalltag führt sie dazu, dass Mitarbeitende positives Feedback als Bestätigung der eigenen Kompetenz auffassen, während kritisches Feedback häufig abgelehnt oder rationalisiert wird.

#### Unsere Tipps für den Feedbackempfänger:

**Bewusste Reflexion:** Nehmen Sie sich nach einem kritischen Feedback einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken, welche Aspekte Sie tatsächlich beeinflussen konnten. Anstatt sofort nach äußeren Ursachen zu suchen, kann es hilfreich sein, sich zu fragen: Was hätte ich anders machen können?

**Perspektivwechsel:** Stellen Sie sich vor, jemand anderes hätte die gleiche Situation erlebt. Würden Sie für diese Person die gleichen Argumente anführen? Oder würden Sie ihr raten, das Feedback als Lernchance zu sehen?

**Feedback aufteilen:** Trennen Sie den sachlichen Inhalt von der emotionalen Reaktion. Kritisches Feedback fühlt sich oft wie ein persönliches Urteil an, bezieht sich aber meist nur auf einzelne Aspekte der Leistung.

#### Wenn wir andere strenger beurteilen als uns selbst

Ein Teamleiter bemerkt, dass ein Mitarbeitender häufig zu spät zu Besprechungen kommt. Sein erster Gedanke: „Der ist einfach unzuverlässig.“ Vielleicht fragt er sich sogar, ob dieser Mitarbeitende wirklich für größere Projekte geeignet ist. Jetzt drehen wir die Situation um: Der Teamleiter selbst kommt einmal zu spät. Seine ersten Gedanken? „Die Besprechung vorhin hat einfach länger gedauert“ oder „Ich wurde spontan noch aufgehalten.“

Warum dieser unterschiedliche Maßstab? Hier kommt der fundamentale Attributionsfehler (Ross, 1977) zum Tragen. Wir führen das Verhalten anderer häufig auf deren Persönlichkeit zurück, während wir unser eigenes Verhalten mit äußere-

ren Umständen erklären. In der Praxis bedeutet dies, dass eine Führungskraft die schlechte Leistung einer Person als Zeichen mangelnden Engagements interpretiert, während die betroffene Person äußere Faktoren wie unklare Zielvorgaben oder fehlende Ressourcen dafür verantwortlich macht. Diese Verzerrung führt dazu, dass das Feedback oft härter ausfällt, als wir es selbst gerne hören würden.

#### Unsere Tipps für Feedbackgeber:

**Fakten von Interpretationen trennen:** Beobachten Sie das Verhalten, ohne es sofort zu bewerten. „Die Besprechung begann um 10.00 Uhr, Sie kamen um 10.10 Uhr“, ist eine wertfreie Aussage. Dagegen ist „Sie sind unzuverlässig“ eine Interpretation.

**Offene Fragen stellen:** Statt vorschnell zu urteilen, hilft es, Rückmeldungen neugierig zu formulieren: „Mir ist aufgefallen, dass Sie in letzter Zeit öfter zu spät kommen – gibt es dafür Gründe?“ Das schafft Raum für eine Erklärung und führt viel eher zu einem konstruktiven Gespräch.

**Feedback umdrehen:** Würden Sie sich selbst oder einer anderen Führungskraft das gleiche Feedback geben? Oder würden Sie nach den Hintergründen und Ursachen fragen? Ein Perspektivenwechsel kann helfen, faires und sachliches Feedback zu geben.

#### Wenn wir nur noch Rot sehen

Sie erhalten eine E-Mail von Ihrer Vorgesetzten mit dem Betreff: „Feedback zu Ihrer letzten Präsentation“. Noch bevor Sie die Nachricht öffnen, spüren Sie einen Kloß im Hals. Sie erinnern sich sofort an den Moment, als eine Zahl einmal stimmte und Ihre Vorgesetzte Sie auf den Fehler aufmerksam machte. Beim Lesen der E-Mail stellen Sie fest, dass das Feedback überwiegend positiv ausfällt. Nur ein kleiner Verbesserungsvorschlag wird gemacht. Doch was bleibt Ihnen im Gedächtnis? Richtig: genau diese eine kritische Anmerkung.

Das liegt am Negativity-Bias (Rozin und Royzman, 2001). Unser Gehirn gewichtet negative Informationen stärker als positive. Wird Feedback als Kritik empfunden, reagieren wir oft abwehrend: entweder mit Fight (Rechtfertigung, Gegenangriff) oder Flight (innere Kündigung, Rückzug aus der Diskussion). Diese Denkweise, die ursprünglich unser Überleben sicherte, indem sie negative Emotionen wie Angst stärker gewichtete, erschwert es heute, Kritik als wertvollen Impuls zur Weiterentwicklung zu sehen.



**Unsere Tipps für Feedbackgeber und -empfänger:**

**Positive und negative Rückmeldungen bewusst ausbalancieren:** Wenn Sie Feedback bekommen, notieren Sie sich nach Feedback nicht nur die Kritik, sondern auch die positiven Punkte. Unser Gehirn blendet Lob oft unbewusst aus. Eine einfache Technik für Feedbackgeber, dem Negativity-Bias entgegenzuwirken, ist das „Drei-zu-eins-Prinzip“: drei positive Punkte für jeden kritischen Punkt.

**Zeitlicher Abstand vor der Reaktion:** Direkt nach kritischem Feedback steigt oft der emotionale Stresspegel. Geben Sie sich Zeit, bevor Sie reagieren. Statt sofort eine Erklärung oder Verteidigung zu formulieren, hilft es, bewusst tief durchzuatmen und die Rückmeldung erst einmal sacken zu lassen.

**2. Die Kunst des guten Feedbacks**

**Was Führungskräfte beachten soll**

Kognitive Verzerrungen beeinflussen die Art und Weise, wie wir Feedback geben und erhalten, oft, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Der größte Denkfehler besteht darin, zu glauben, wir seien frei davon. Dieser sogenannte Bias Blindspot (Pronin et al., 2002) beschreibt unsere Neigung, Verzerrungen bei anderen leicht zu erkennen, während wir unser eigenes Denken für weitgehend objektiv halten.

Gerade Führungskräfte sollten sich dessen bewusst sein: Wer glaubt, völlig unbeeinflusst zu

urteilen, ist besonders anfällig für blinde Flecken. Doch es reicht nicht aus, nur die eigenen Verzerrungen zu hinterfragen – auch die der Mitarbeitenden spielen eine Rolle: Nur wer das eigene Denken und das der Mitarbeitenden berücksichtigt, kann konstruktives Feedback geben und die Mitarbeitenden ermutigen, selbst als Feedbackgeber aktiv zu werden.

Die folgenden fünf Tipps zeigen, wie Führungskräfte eine offene Feedbackkultur im Team schaffen und Feedback so gestalten können, dass es von allen als Chance zur Weiterentwicklung genutzt wird.

**Tipp 1: Schaffen Sie psychologische Sicherheit**

Haben Sie schon einmal in einer Besprechung gesessen und sich gefragt, was ein bestimmter Begriff bedeutet? Sie schauen sich um, aber niemand stellt die Frage. Also schweigen Sie – aus Angst, unprofessionell zu wirken. Das ist psychologische (Un-)Sicherheit. Niemand möchte am Arbeitsplatz als inkompetent, aufdringlich oder negativ wahrgenommen werden.

Deshalb setzen viele – meist unbewusst – auf Strategien, um den Eindruck, den sie auf andere machen, möglichst positiv zu gestalten (Impression Management). Das Problem: Lernchancen gehen verloren, Fehler bleiben unentdeckt, Innovationspotenziale werden nicht geäußert und die Mitarbeitenden tragen weniger aktiv zur Weiterentwicklung des Unternehmens bei.

**Infobox: Psychologische Sicherheit**

Psychologische Sicherheit bedeutet, dass es in einem Team nicht nur akzeptiert, sondern erwartet wird, Bedenken, Fragen, Ideen und Fehler offen anzusprechen – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Nach Amy Edmondson (1999) ist psychologische Sicherheit entscheidend dafür, dass Mitarbeitende sich trauen, ehrliches Feedback zu geben und anzunehmen. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Teammitglieder keine Angst vor negativen Konsequenzen haben, wenn sie Fehler zugeben oder Bedenken äußern.

In einem Umfeld, in dem Fehler als Teil des Lernprozesses angesehen werden, ist Feedback keine Bedrohung, sondern ein wertvolles Instrument zur Weiterentwicklung. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein Klima zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende trauen, offen zu sprechen.

### Konkrete Maßnahmen, um psychologische Sicherheit zu schaffen:

**Eigene Fehler ansprechen:** Wer als Führungskraft zeigt, dass er oder sie aus Fehlern lernt, signalisiert dem Team, dass Fehler kein Makel sind, sondern ein normaler Teil des Arbeitsprozesses.

Feedback als gemeinsames Lernen verstehen: Rückmeldungen sollten nicht als Bewertung, sondern als Chance zur Weiterentwicklung betrachtet werden.

**Raum für Reflexion schaffen:** Meetings wie Retrospektiven oder „Lessons Learned“-Runden helfen, Erfolge und Verbesserungsmöglichkeiten offen zu besprechen – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Oben stehende Maßnahmen helfen nicht nur, Vertrauen im Team aufzubauen, sondern wirken auch einer typischen Denkverzerrung entgegen: dem Self-Serving Bias. Wer sich sicher fühlt, kann Fehler als Teil des Lernprozesses anerkennen, anstatt sie auf äußere Umstände zu schieben.

### Tipps 2: Geben Sie wertschätzendes Feedback und nicht bloß Lob

„In Unternehmen wird zu wenig gelobt.“ Diese Aussage hört man oft. Doch es geht nicht nur darum, häufiger Lob auszusprechen, sondern vor allem um die richtige Art der Anerkennung. Mitarbeitende möchten nicht nur gelegentlich eine nette Bemerkung hören, sondern dass ihre Leistung wirklich gesehen wird. Sie erwarten wertschätzendes, substanzielles Feedback, das ihre Weiterentwicklung fördert.

Studien zeigen, dass 32 Prozent der Beschäftigten mangelnde Wertschätzung beklagen (DGB-Index Gute Arbeit, 2019). Zudem ist fehlende Anerkennung der zweithäufigste Kündigungsgrund (Manpower Group, 2017).

Positives Feedback und Lob sind nicht dasselbe. Lob ist meist vage und ohne klare Begründung („Das hast du toll gemacht!“ oder „Gute Arbeit!“). Wertschätzendes Feedback hingegen ist konkret: Es beschreibt ein beobachtetes Verhalten, die daraus resultierenden positiven Auswirkungen und drückt gezielte Anerkennung aus.

Während echtes Feedback zeigt, dass sich der Feedbackgeber mit der Person und ihrer Arbeit auseinandergesetzt hat, bleibt Lob oft pauschal und oberflächlich – in manchen Fällen kann es sogar herablassend wirken. Zudem nutzt sich Lob bei übermäßigem Gebrauch schnell ab.

Mitarbeitende brauchen gezielte Rückmeldungen, die nicht nur die Anerkennung ihrer Arbeit ausdrücken, sondern auch zeigen, warum ihre Leistung wertvoll ist. Folglich gilt es, die zentralen Elemente von positivem Feedback zu beachten.

### Die zentralen Elemente von positivem Feedback:

**1. Beobachtung:** Was genau hat die Person getan/erreicht? (z. B., „Die Präsentation war logisch aufgebaut und klar strukturiert.“)

**2. Folgen:** Welche positiven Auswirkungen hatte dieses Verhalten? (z. B., „Besonders die Visualisierungen haben geholfen, die Argumentation zu untermauern. Das hat das Team überzeugt.“)

**3. Anerkennung:** Eine explizite Würdigung der Leistung. (z. B., „Vielen Dank für deinen Einsatz.“)

### Tipps 3: Nutzen Sie Storytelling, um konstruktives Feedback richtig aufzubauen

Kritik sollte immer im Rahmen eines konstruktiven Feedbacks geäußert werden. Es reicht nicht, nur auf Defizite hinzuweisen – entscheidend ist, dass Feedback auch konkrete Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt. Typischerweise beinhaltet gutes konstruktives Feedback folgende vier Inhaltspunkte.

### Die zentralen Elemente von konstruktivem Feedback:

**1. Beobachtung:** Was genau hat die Person getan/erreicht? (z. B., „Deine Präsentation war logisch aufgebaut und klar strukturiert, aber einige Folien waren sehr textlastig.“)

**2. Folgen:** Welche verbesserungswürdigen Auswirkungen hatte dieses Verhalten? (z. B., „Dadurch fiel es einigen Zuhörenden schwer, den Hauptpunkten zu folgen, weil sie gleichzeitig lesen und zuhören mussten.“)

**3. Verbesserungsvorschlag:** Was könnte die Person tun, um in Zukunft bessere Ergebnisse zu erzielen. (z. B., „Beim nächsten Mal könntest du weniger Text auf den Folien verwenden und stattdessen mehr mit Stichpunkten oder Bildern arbeiten.“)

**4. Verständnis:** Einholen von Verständnis und Bereitschaft zur Veränderung (z. B., „Wie siehst du das? Glaubst du, dass diese Anpassung deine Präsentation noch wirkungsvoller machen könnte?“)



Um konstruktives Feedback möglichst schonend zu geben und Widerstände abzubauen, können Führungskräfte die Sandwich-Methode anwenden (Ash, 1984). Dabei wird das konstruktive Feedback in zwei positive Rückmeldungen eingebettet. Es beginnt mit einem positiven Einstieg („Mir hat an deiner Präsentation gefallen, dass ...“), gefolgt von der Beobachtung und dem Verbesserungsvorschlag und endet mit einer motivierenden Aussage („Deine Projektberichte sind immer strukturiert. Ich bin überzeugt, dass du diese Struktur auch in deine Präsentationen einbringen kannst“).

Die Sandwich-Methode sollte jedoch nur situativ eingesetzt werden und erfordert ein gewisses Maß an kommunikativem Geschick, da sie sonst schnell unnatürlich wirken und ihre positive Wirkung verlieren kann.

Trotz aller Sorgfalt kann kritisches Feedback zunächst Widerstand auslösen. Hier setzt das SARA-Modell (Shock, Anger, Resistance, Acceptance) an, das die typischen Phasen beschreibt, die Menschen durchlaufen, wenn sie kritisches Feedback erhalten – vom ersten Schock über Ärger und Widerstand bis hin zur Akzeptanz (z. B., Kern, 2024).

Das Modell hilft Führungskräften, die emotionalen Reaktionen des Feedbackempfängers besser zu verstehen und zu steuern. Indem sie Feedback wertschätzend formulieren, dem Gegenüber Raum für seine Reaktion geben und gezielt offene Fragen stellen, fördern sie die Reflexion und erleichtern den Übergang zur Akzeptanz. So kann

konstruktives Feedback nicht nur besser verarbeitet, sondern auch als echter Entwicklungsimpuls genutzt werden.

#### **Tipp 4: Fördern Sie Selbstreflexion bei Ihren Mitarbeitenden**

Eine effektive Methode, um Feedback konstruktiver zu gestalten, ist, die Feedbackempfänger zunächst ihre eigene Leistung einschätzen zu lassen („Wie hast du deine Leistung selbst wahrgenommen?“). Dies fördert die Selbstreflexion, erhöht die Offenheit für konstruktive Rückmeldungen und stärkt die Identifikation mit dem Feedback.

Zudem hilft eine realistische Selbsteinschätzung dabei, den oben beschriebenen Self-Serving Bias zu reduzieren – die natürliche Tendenz, Erfolge den eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben, während Misserfolge auf äußere Umstände geschoben werden.

Ein besonders wirkungsvolles Konzept zur Förderung der Selbstreflexion sind die 7 Säulen der Resilienz (Nuber, 2005; Reivich und Shatté, 2003), das Strategien zur Stärkung der psychischen Widerstandskraft liefert. Drei zentrale Säulen lassen sich besonders gut auf den Umgang mit Feedback übertragen:

#### **Zentrale Säulen zur Förderung der Selbstreflexion**

**Selbstwirksamkeit:** Wer an die eigene Fähigkeit glaubt, sich weiterzuentwickeln, nimmt Feedback eher als Chance wahr und bleibt nicht in einer defensiven Haltung stecken. Führungskräfte können dies unterstützen, indem sie gezielt Erfolge und Fortschritte hervorheben.

**Akzeptanz:** Kritik ist nicht immer angenehm, aber notwendig. Mitarbeitende, die akzeptieren, dass nicht jedes Feedback angenehm ist oder dass Rückmeldungen auch mal herausfordernd sein können, gehen souveräner damit um.

**Lösungsorientierung:** Statt sich in negativen Emotionen zu verlieren, hilft es, den Fokus auf Verbesserung zu richten. Wer nach Feedback direkt überlegt, wie er oder sie es konkret umsetzen kann, profitiert langfristig stärker.

#### **Tipp 5: Timing und Kontext beachten**

Feedback ist nicht nur eine Frage der Worte, sondern auch des richtigen Zeitpunkts. Weder sollte es zu spät kommen und damit an Relevanz verlieren, noch sollte es unüberlegt geäußert werden und damit mehr Schaden als Nutzen anrichten.

Gerade bei kritischen Punkten ist ein ruhiger, wertschätzender Rahmen entscheidend – idealerweise ohne Zuhörer im Hintergrund. Wer Feedback im Vorbeigehen gibt oder es zwischen zwei Besprechungen einstreut, riskiert, dass es nicht richtig aufgenommen wird. Auch kurz vor dem Wochenende oder direkt nach einem anstrengenden Termin sind ungünstige Zeitpunkte für konstruktives Feedback. Es hat sich daher bewährt, ein Feedbackgespräch aktiv anzukündigen, damit sich der Gesprächspartner mental darauf einstellen kann.

Ankündigungen wie „Setzen wir uns nachher zusammen, ich habe noch ein paar Gedanken zu deiner Präsentation“ helfen, Widerstände abzubauen. Auch für den Feedbackgeber kann Zurückhaltung in emotional aufgeladenen Situationen klüger sein. Wer sich zum Beispiel direkt nach einer schwierigen Besprechung über ein Teammitglied ärgert, sollte nicht sofort reagieren. Ein Moment der Reflexion hilft, Emotionen zu sortieren und Kritik konstruktiver zu formulieren.

Allerdings kann es auch problematisch sein, Feedback zu lange zu sammeln und aufzuschieben. Wer Kritik zu lange zurückhält, riskiert, dass sich Frustration aufbaut und in einem einzigen Gespräch eine überwältigende Menge an Verbesserungsvorschlägen auf den Empfänger einprasselt. Besser als eine lange Liste von Verbesserungsmöglichkeiten, die auf einmal abgearbeitet werden müssen, sind kleine, kontinuierliche Impulse, die rechtzeitig und gezielt gegeben werden.

## Quellen

- Ash, M. K. (1984). *Mary Kay on People Management*. New York: Grand Central Pub.
- Damasio, A. R. (1998). Emotion in the perspective of an integrated nervous system. *Brain Research Reviews*, 26(2-3), 83–86.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.



- Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. New York: Penguin in Books Ltd.
- Kern, S. (2024). Empathie – Feedback & Kommunikation – Resilienz – Reflexion. In *Das Transformation-Management-Office-Deep Dive: Mit Hands-on-Mentalität die agile und digitale Transformationen umsetzen* (pp. 81–92). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.
- Nuber, U. (2005). Resilienz: Immun gegen das Schicksal? *Psychologie Heute*, 9(2005).
- Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369–381.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2003). *The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. New York: Broadway Books.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). New York: Academic Press.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320.

### PROF. (FH) DR. OEC. HSG KRISTINA HARTHALLER

(neé Kleinlercher)

ist Professorin an der  
MCI Internationale  
Hochschule GmbH.

E-Mail: kristina.harthaller@  
mci.edu.



### DR. OEC. HSG KATHRIN NEUMÜLLER ist Co-

Geschäftsführerin beim  
Schweizer Markt-  
forschungsinstitut Value-  
Quest, Expertin und Auto-  
rin, E-Mail: neumueller@  
valuequest.ch.



# Wir brauchen eine Story!

**Hannes managt, ist eine Geschichten-Serie mit feinsinniger Satire aus den und über die Management-Etagen.**

Alljährlich um die gleiche Zeit trifft sich die Geschäftsleitung zu einer Retraite. Man tauscht sich über Vergangenes aus, markiert Zukunftsglauben und verabschiedet neue Strategien, Strukturen und eine jährlich größer werdende Topic-Liste mit Status und neu geschärften KPIs.

Beim aktuellen Thema „Positionierung“ bleibt man hängen. Es läuft nicht, wie gewohnt. Andenken, andiskutieren, planen, umsetzen – funktioniert irgendwie nicht. Der externe Marketingbe-

rater, den man für diesen Programmpunkt dazu eingeladen hat, spricht davon, dass das Unternehmen eine Story braucht. Denn: Ohne solche Storys lässt sich heute nichts mehr vermarkten.

## Motivation ist Trumpf

Langweilige Broschüren, Websites, Social-Media-Profile hätte die Menschheit zur Genüge gesehen, und damit lässt sich in immer enger werdenden Märkten kein Blumentopf mehr gewinnen. Dabei geht es nicht nur um Kunden, sondern auch um Fachkräfte. Der Anspruch des modernen Mitarbeitenden ist, in einem Unternehmen zu arbeiten, das eine klare Story hat. Das motiviere.

Hannes kommt gerade nicht mehr mit. Seine Motivationsgründe fühlen sich gerade etwas frugal und von gestern an. „Toller Job mit Gestaltungsmöglichkeiten, anständiger Verdienst, ein sympathisches Umfeld, ein spannender Markt“ – das sind Gründe, die für ihn Booster genug sind, am Morgen aufzustehen und den Weg ins Unternehmen zu finden. Aber eine Story?

## Die Suche nach einer Story läuft

Der Experte ordnet ein und geleitet die Gruppe durch den Findungsprozess zur geeigneten Story. Er stellt Fragen: „Was tun Sie hier?“ – „Wir stellen Automaten her, die Löffel für selbstgesteuerte Kaffeeautomaten herstellen – garantiert Nespresso-tauglich“, ist die Antwort aus dem Gremium. Die Nachfrage: „Warum tun sie das?“, steht im Raum. Hannes meint, weil es dafür einen Markt gibt und wir damit gutes Geld verdienen. „Ist nicht sexy genug“, meint die Fachstimme. Sexy – was hat ein Kaffeelöffel mit sexy zu tun?, denkt Hannes. O.k., ihn etwas lasziv abzulecken und jemanden dabei in die Augen zu schauen. Aber nein ... Hannes stoppt sein eigenes Kopfkino.

Der Experte hilft: „Gibt es einen Grund, warum ihr Gründer das Unternehmen aufgebaut hat?“ – „Ja“, platze der CEO hinein. „Es gab eine Marktnische, und er wollte Geld verdienen“. Der Berater meint, das vermittele zu wenig Emotionen. „Könnte es sein, dass ihr Gründer eine Leidenschaft für Maschinenkaffee hatte? Und dass er es als seine Mission ansah, der Welt mit geeigneten Kaffee-



löffeln zu zeigen, dass auch Kaffeepulver mit lauwarmem Wasser – und geeignetem Kaffeelöffel – ein höherer Genuss ist?"

[www.trcsfallwweuws.com](http://www.trcsfallwweuws.com)

Hm ... ja, könnte sein. Aber der Gründer starb ja schon vor einiger Zeit im hohen Alter von 92 Jahren. Wir können ihn leider nicht mehr fragen. „Aber dann haben wir es doch!“, ruft der Marketingexperte. „Ihr Gründer war überzeugt, mit wenig Geld einen hohen Kaffeegenuss zu etablieren, der im Endeffekt ein langes, zufriedenes Leben bescherte.“ Hannes schaut überrascht auf. Der Marketingberater ist geradezu euphorisch: „Und die Story dazu könnte so lauten: Weil wir überzeugt sind, dass guter Kaffee nicht teuer sein muss, sondern mit richtigen Löffeln den Genuss bringt und diese Zufriedenheit ein längeres Leben beschert. Und auf Englisch: The right coffee spoons for a long life.“

Tja ... und so gibt es die Aufgabe für den Webmaster Hannes, eine neue Domain zu reservieren.

Die Abkürzung der Story auf Buchstaben lautet: [www.trcsfallwweuws.com](http://www.trcsfallwweuws.com). Das ist doch mal eine geläufige Bezeichnung einer Website, die anlockt ...

**STEFAN HÄSELI,**  
Keynote-Speaker,  
Kommunikationstrainer  
und Kabarettist,  
E-Mail: [stefan.haeseli@stefanhaeseli.ch](mailto:stefan.haeseli@stefanhaeseli.ch),  
[stefan-haeseli.com](http://stefan-haeseli.com)



**Tausche 1 €  
gegen 1 m<sup>2</sup> Natur**

Mit dem Kauf wertvoller Naturflächen schafft die Loki Schmidt Stiftung wichtige Überlebensinseln für bedrohte Pflanzen und Tiere.

Inzwischen konnten mit Ihrer Hilfe schon über 2.000.000 m<sup>2</sup> Natur gerettet werden.

**Jeder Quadratmeter hilft.  
Machen Sie mit!**

Unser Spendenkonto:  
IBAN DE37 2005 0550 1280 2292 28  
Stichwort: Überlebensinsel

 **LOKI  
SCHMIDT  
STIFTUNG**  
*Naturschutz mit Hand und Herz.*

# WIR STELLEN VOR

Sabine Prohaska



## Profil:

**Vorname, Name:** Sabine Prohaska

**Firma, PLZ/Ort:** seminar consult prohaska, Wien

**Position/Tätigkeit:** Geschäftsführerin, Training, Coaching, innovative Bildungsdenkerin

**Kontaktdaten:** [www.seminarconsult.at](http://www.seminarconsult.at)



## Zum Beruf

### **Wie sind Sie zu dem gekommen, was Sie heute machen?**

1992 begann ich zufällig im Trainingsbusiness. Während meines Psychologiestudiums erkannte ich bei meiner Tätigkeit in einem Bildungsinstitut den Bedarf an professioneller Lernunterstützung. Ich konzipierte einen Kurs dazu, der bald auch in anderen Bildungseinrichtungen gefragt war.

So begann meine Trainerinnenkarriere, die sich rasch auf andere Themen und Formate ausweitete, vor allem durch die Nachfrage meiner Teilnehmenden.

### **Was schätzen Sie an Ihrem Job am meisten?**

Menschen in ihrer Weiterbildung und beruflichen Entwicklung zu begleiten und zu unterstützen. Die Abwechslung in meinen Aufgaben, die Möglichkeit, immer etwas Neues zu lernen und die Innovationsmöglichkeiten für die Zukunftsgestaltung der Bildung.

### **Was sollte in Ihrem Tätigkeitsbereich noch erfunden werden?**

Ich wünsche mir schon lange einen kleinen Roboter-Assistenten, der mich auf Seminare begleitet und dort nicht nur organisatorische Arbeiten, Technikchecks oder das Verteilen von Unterlagen übernimmt, sondern auch im Trainingsalltag hilft – z. B. bei der Vorbereitung von Materialien, bei Recherchen, der Nachbereitung von Ergebnissen oder dem Posten auf Social Media. Mit den Fortschritten in Robotik und KI scheint das gar nicht mehr so abwegig zu sein.

### **Ihre Botschaft an unsere Leser?**

Unternehmen und ihre Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, in dieser Zeit rasanter Veränderungen Stabilität zu bieten, ohne dabei die notwendige Offenheit für Neues zu verlieren. Entscheidend ist, eine Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit zu schaffen – geprägt von klarer Kommunikation, die Menschen stärkt und Innovation ermöglicht.

## Persönliches

### Welchen Berufswunsch hatten Sie als Kind?

Mein erster Berufswunsch war laut meinen Eltern „reich heiraten“ – eine witzige Anekdote aus meiner Kindheit. Später wollte ich Maskenbildnerin beim Film werden, was vielleicht schon meinen Hang zu kreativen und gestalterischen Tätigkeiten zeigte.

### Ein guter Tag beginnt ...

... immer mit einem gemütlichen Frühstück, egal wie früh ich dafür aufstehen muss.

### Am liebsten beschäftige ich mich mit ...

... Menschen.

### Beschreiben Sie sich mit drei Worten ...

... visionäres Denken, Klarheit, sonniges Gemüt.

### Was würden Sie gern in Ihrem nächsten Leben machen?

Ich würde gern Rhythm-and-Blues-Sängerin sein, auch wenn ich in diesem Leben weder musikalisches Talent noch Erfahrung habe. Es wäre spannend, etwas völlig Neues auszuprobieren.

### Was ist für Sie im Leben wichtig?

Familie, Freunde, Selbstbestimmung.

### Worüber können Sie lachen?

Über mich selbst – meistens ;-).

### Wobei können Sie am besten abschalten?

Gartenarbeit.

### Was bedeutet Ihnen Sport?

Schlechtes Gewissen, weil ich selten dazu komme.

### Welche Musik hören Sie gern?

Soul, Funk, R&B, House.



### Entweder ... oder:

**Tee oder Kaffee?** Kaffee.

**Hund oder Katze?** Katze.

**Berge oder Meer?** Meer.

**Sommer oder Winter?** Sommer.

**Kino, DVD oder Streaming?** Streaming.

## HR Performance 3/2025 – September (geplante Themen)

- **Messe Zukunft Personal Europe**
- **Workforce Management mit Zeitwirtschaft, PEP und Zutritt/Kontrolle**
- **Recruiting und Talentmanagement**
- **HR-Transformation**
- **Compensation und Benefit**
- **New Work**



## Veranstaltungen

### ARGE Melderecht

10. und 11. Juni 2025 in Potsdam  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Beschäftigtendatenverarbeitung – DS-GVO und BDSG

16. Juni 2025 – Onlineseminar  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### 43. alga-Jahresforum – 16. und 17. Juni 2025 in Köln

www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Entgeltabrechnung für Fortgeschrittene – alga Kolleg-2

22. und 23. Juni 2025 – Onlineseminar  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Datenschutz und Betriebsrat unter der DS-GVO

2. September 2025 – Onlineseminar  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

### Zukunft Personal Europe

9. bis 11. September 2025 Köln, www.zukunft-personal.com

### Ausbildung zum Datenschutzkoordinator

30. September und 1. Oktober 2025 – Onlineseminar,  
auch als Inhouse-Schulung  
www.datakontext.com oder Tel. 0 22 34/9 89 49-40

Aktuelle Infos und Änderungen unter [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com).

## Impressum

### HR Performance

#Netzwerk\_für\_digitale\_HR

#### Verlag:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 11 A  
50226 Frechen-Königsdorf  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-30  
Fax: 0 22 34/9 89 49-32  
www.hrperformance-online.de

#### Chefredaktion:

Franz Langecker (Fla.) (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-75  
E-Mail: [langecker@datakontext.com](mailto:langecker@datakontext.com)

#### Redaktion:

Michael Dullau,  
Prof. Dr. Wilhelm Müller

#### Online-Redaktion:

Jessica Herz (Leitung Online)  
Lisa Bieder,  
Konstantin Falke,  
Silvia Klüglich,  
Janek Mazac,  
Philip Meyer,  
Chiara Schönbrunn  
E-Mail: [info@datakontext.com](mailto:info@datakontext.com)

#### Vertrieb:

Dieter Schulz  
E-Mail: [dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)

#### Kontakt und Informationen –

**Produktsicherheitsverordnung:**  
Dieter Schulz, Tel.: 0 22 34/9 89 49-99  
[dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)  
[www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung](http://www.datakontext.com/produktsicherheitsverordnung)

#### Abo-Service:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle  
Rehm GmbH  
Abonnentenservice  
Hultschiner Straße 8  
81677 München  
Tel.: 0 89/21 83-71 10  
Fax: 0 89/21 83-76 20  
E-Mail: [aboservice@hjr-verlag.de](mailto:aboservice@hjr-verlag.de)

#### Abonnement:

Jahresabonnement: 154,00 Euro  
Einzelheft: 42,00 Euro  
Jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten  
Der Abonnementspreis wird im Voraus  
in Rechnung gestellt. Das Abonnement  
verlängert sich zu den jeweils gültigen  
Bedingungen um ein Jahr, wenn es  
nicht mit einer Frist von acht Wochen  
zum Ende des Bezugszeitraums ge-  
kündigt wird.

#### Anzeigenverwaltung

Wolfgang Scharf (verantwortlich)  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-60  
E-Mail: [wolfgang.scharf@datakontext.com](mailto:wolfgang.scharf@datakontext.com)

#### Anzeigen-/Mediaberatung

und Sonderdrucke:  
Petra Priggemeyer  
Tel.: 0 22 34/9 89 49-67  
E-Mail: [petra.priggemeyer@datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer@datakontext.com)

#### Nachdruck:

Nachdruck nur mit ausdrücklicher  
Genehmigung des Verlages und unter  
voller Quellenangabe. Für eingescann-  
te Manuskripte und Bildmaterialien, die  
nicht ausdrücklich angefordert wurden,  
übernimmt der Verlag keine Haftung.

#### Herstellung:

Dieter Schulz  
E-Mail: [dieter.schulz@datakontext.com](mailto:dieter.schulz@datakontext.com)

#### Satz/Layout:

M-O-P-S, Kirsten Pfaff  
Königskauler Straße 1, 53773 Hennef  
Tel.: 0 22 42/91 68 20  
E-Mail: [kirsten.pfaff@posteo.de](mailto:kirsten.pfaff@posteo.de)

#### Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH  
Herr Ronny Thürmann  
Gewerbering West 27  
39240 Calbe  
E-Mail: [r.thuermann@acunodruck.de](mailto:r.thuermann@acunodruck.de)

#### Druckauflage:

5.500 Stück  
33. Jahrgang 2025  
ISSN 1866-3753

#### Erscheinungsweise:

Vier Ausgaben + ein Special zur  
HRP 4/2025

#### Bildnachweis:

Firmenbilder; DATAKONTEXT;  
(Aleutie, Alexander Limbach,  
Andrey Kiselev, Andrii Yalanskyi,  
Antonioguillen, beebright, CrazyCloud,  
Creative-Touch, Deemerwha studio,  
Donson-peopleimages.com,  
felix\_brönnimann, Gorodenkoff,  
Girgroup, kentoh, Kiattisak,  
krissikunterbunt, leowolfert,  
magele-picture, metamorworks,  
picoStudio, Rawpixel.com,  
Robert Kneschke, Sophie,  
terovesalainen, tippapatt, Urupong,  
Visions-AD)/stock.adobe.com

# Beschäftigtendatenschutz rechtssicher umsetzen

Der unverzichtbare Kommentar  
für Ihren Arbeitsalltag.

**9. komplett  
neu  
bearbeitete  
Auflage!**

- Neuer Co-Autor  
Prof. Dr. Gregor  
Thüsing, Direktor des  
Instituts für Arbeitsrecht an  
der Universität Bonn, Mit-  
glied des Deutschen Ethik-  
rats, führender Experte für  
Arbeits- und Sozialrecht
- Unterstützung für Unter-  
nehmen bei der Einhaltung  
gesetzlicher Vorgaben und  
Minimierung von Daten-  
schutzrisiken
- Perfekt für Datenschutz- und  
Personalverantwortliche in  
Unternehmen, Rechtsanwälte  
sowie Berater



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

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



WORK-LIFE-BENEFITS © WORK

# Ist Ihr besten Mitarbeiter Ihnen 9 € wert?

**Mehr kostet Probonio nicht. Neun Euro. Pro Monat. Pro Mitarbeiter. Neun Euro, die sich schneller rentiert haben, als Sie „Danke für die gute Arbeit“ sagen können.**

Denn fast die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland sucht einen neuen Job. Und wer findet wohl zuerst einen? Ihr bester Mitarbeiter – oder ein nicht ganz so guter? Apropos nicht ganz so gut: Mitarbeiter, die sich besser fühlen, arbeiten auch besser und machen weniger Fehler. Eigentlich ganz logisch. Genauso logisch wie Fehlzeiten, die dadurch reduziert werden können. Aber klar, wer hat schon Zeit, das Team 15-mal im Monat zum Mittag auszuführen, oder bei über 6.000 Fitnessstudios anzufragen, ob alle dort trainieren dürfen? Sie ganz sicher nicht! Aber wir.

Denn diese und viele weitere Work-Life-Benefits macht Probonio ganz einfach per App verfügbar. Im günstigsten Angebot übrigens sogar schon ab 1,60 €! Und auf einmal haben Sie nicht mehr nur einen besten Mitarbeiter, sondern das beste Team. **Erfahren Sie mehr unter [probonio.de](https://www.probonio.de)**

 **Probonio**

Das Pro für  
Ihre Firma.

