

FLEISS REICHT NICHT

Shared Service Center in der KI-Ära

RECRUITING & ATTRACTION

Quereinstieg wird
zum Standard

STRATEGY & OPERATIONS

Miriam Sternitzky über
Transformation

SPECIAL ZEIT & ZUTRITT

Wie KI die Branche
verändert

Die Personalwirtschaft-Guides für Ihr HR-Jahr 2026

HR-Software Guide und Recruiting Guide: Die neuen Ausgaben stehen jetzt zum kostenlosen Download für Sie bereit.

Mit Insights, Praxistipps und Analysen, die Sie in Ihrer HR-Arbeit voranbringen.



Nur Fleiß reicht nicht mehr



Heute verrate ich Ihnen mal etwas Persönliches über mich: Ich bin Hobby-Imkerin. Insofern war ich mit Blick auf unser aktuelles Covermotiv vielleicht ein bisschen befangen. Aber es steckt viel Wahres darin, schaut man sich HR Shared Service Center (SSC) an. Denn die sind auch so etwas wie die fleißigen Bienen der HR-Abteilung. Zumindest auf den ersten Blick.

Doch SSC verändern sich rasant. Denn der Dreiklang Krise – KI – Kostendruck schlägt auch auf den Maschinenraum der HR-Abteilungen durch. Praktikerinnen und Praktiker berichten von teilweise drastischen Budgetkürzungen. Schon immer waren SSC gern in Länder mit niedrigeren Lohnnebenkosten ausgelagert worden – zu Zeiten der Wirtschaftskrise verstärkt sich dieser Trend nochmals. Zudem verändert Künstliche Intelligenz den gesamten Berufsstand – denn wohl kaum an einer anderen Stelle der HR-Abteilung gibt es so viel Automatisierungspotenzial.

Wird es daher zukünftig menschenleere Shared Service Center geben? Wohl kaum. Denn das, was auf den ersten Blick wie der Niedergang einer der zentralen Säulen der HR-Arbeit aussieht, ist auf den zweiten Blick eine riesengroße Chance. Denn SSC hüten einen unglaublich wertvollen Schatz: Daten.

Moderne Shared Service Center sind zukünftig daher nicht mehr reine Datenverarbeiter, sondern Datenstrategen. Neue Jobprofile verbinden Datenmanagement und Business Partnering; die KI liefert dafür die nötigen niederschweligen Auswertungsmöglichkeiten der zuvor häufig noch ziemlich unstrukturierten Datenbasis. Die Grenzen zwischen den traditionellen drei Säulen von Dave Ulrich verschwimmen zusehends, wenn HR Business Partner, Recruiting-Spezialistinnen

und -Spezialisten sowie die Datenprofessionals der Shared Service Center gemeinsam ein kosteneffizientes und datenbasiertes Recruiting Management aufbauen – nur so als Beispiel.

Das ändert natürlich nichts daran, dass diese Aussicht Mitarbeitende in SSC verunsichert. Sie werden sich anpassen müssen – und nicht alle werden das können oder wollen. Auch das gehört zu der Geschichte dazu. Doch ohne Veränderungen werden SSC vor allem eins: sich abschaffen. Denn auch die Outsourcing-Anbieter machen ihre Hausaufgaben und investieren kräftig in skalierbare KI-Lösungen.

Ums Lernen geht es in unserem Special MBA & Co: In unserem Round-Table-Bericht lesen Sie alles zu den neuesten Trends. Außerdem schauen wir uns an, wie sich deutsche MBA-Programme international positionieren und wie zufrieden Unternehmen eigentlich mit MBA-Absolventinnen und -Absolventen sind.

Außerdem im Heft: Wie KI im Alltag das Gehirn beeinflusst und wie HR hier steuern kann; neueste Zahlen zu Einstiegsgehältern und kreative Methoden beim Recruiting – um nur einiges zu nennen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Catrin Behlau
Redaktionsleiterin Magazin

Inhalt

03/04 2026

03 Onboarding

Fleiß reicht nicht mehr

06 Save the Date

Die Events der nächsten Wochen



STRATEGY & OPERATIONS

09 Auftakt

Wie digitalisiert ist HR im Mittelstand?

10 Leadership

Miriam Sternitzky über Transformation



14 In Bewegung

Wie HR fluide Workforces managen kann

17 Weitblick & Wirkung

Restrukturierungen meistern



18 TITEL

FLEISS REICHT NICHT

In kaum einer HR-Funktion steckt so viel Automatisierungspotenzial wie in Shared Service Centern – und damit in Krisenzeiten auch ein enormer Hebel, Kosten einzusparen. Gleichzeitig verwalten Shared Service Center einen riesigen Schatz: Daten.

Künstliche Intelligenz entwickelt sich in dieser Gemengelage zur Schlüsseltechnologie: Sie eröffnet einerseits Automatisierungsmöglichkeiten, andererseits auch neue Wege, Daten auszuwerten.

Das bedeutet für Shared Service Center vor allem eins: Sie müssen sich grundlegend verändern.

RECRUITING & ATTRACTION

- 27 Auftakt**
Schatten-HR auf dem Vormarsch
- 28 Kreatives Recruiting**
Einfallsreichtum zahlt sich aus



- 32 Quereinstieg**
Von der Notlösung zum Standard

TALENT & LEARNING

- 37 Auftakt**
Warum sich Beschäftigte weiterbilden
- 38 Teilqualifikation**
Modulare Angebote senken Hemmschwellen
- 40 Digitalisierung**
Ausbildung 2.0 mithilfe einer Lernplattform



SPECIAL MBA & CO

- 44 Round Table MBA**
Expertinnen und Experten im Austausch
- 50 Zukunft des MBA**
Warum Konzerne sich zurückziehen



- 54 Studium in Deutschland**
Die Initiative „Sag Ja to Germany“
- 58 MBA in Frankreich**
Was läuft anders in unserem Nachbarland?
- 60 Der Wert des MBA**
Bodo Schlegelmilch im Interview

LEADERSHIP & CULTURE

- 65 Auftakt**
Equal Care sichtbar machen
- 66 Künstliche Intelligenz**
Verlernen wir durch KI?



- 70 Ein Jahr danach**
Die Rückentwicklung von DEI
- 74 Beruf Führungskraft**
Boris Kaehler über Leadership

COMPENSATION & LEGAL

- 77 Auftakt**
Kann Gendern verboten werden?
- 78 Gehälter**
Was tut sich bei Berufseinsteigern?



- 80 HR-Steuertipp**
Was die Aktivrente bringt
- 82 Strategie**
Wenn HR und BR verhandeln



SPECIAL ZEIT & ZUTRITT

- 84 Round Table Zeit & Zutritt**
Expertinnen und Experten diskutieren
- 88 Sicherheitsrisiko**
KI als Türöffner
- 92 Organisation**
Wie HR mit Analytics besser steuern kann

- 96 Skurril**
Hausverbot wegen Stillens?
- 97 Impressum/Vorschau**
- 98 Offboarding**
Nackte Tatsachen

Treffpunkt

Netzwerken, Austauschen, Lernen – wir stellen die wichtigsten HR-Veranstaltungen im Frühjahr vor.

Veranstaltungen der Personalwirtschaft



Wie Unternehmen ihren Recruiting-Erfolg planbar machen

18. März 2026, 10–11 Uhr,
Personalwirtschaft-Webinar

Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels stoßen traditionelle, rein reaktive Recruiting-Ansätze zunehmend an ihre Grenzen. In diesem praxisorientierten Webinar erläutert Daniel Schröder, Mitgründer und Business Relationship Director von Dashing Consulting, wie Unternehmen ihren Recruiting-Erfolg systematisch und planbar gestalten können – jenseits reiner Stellenausschreibungen. Im Fokus steht eine proaktive Strategie, die Arbeitgeber befähigt, auch nicht aktiv suchende Zielgruppen zu erreichen, Recruiting-Prozesse besser zu steuern und HR-Kosten zu optimieren.



HR Forum Banking

18. Juni 2026, F.A.Z. Tower,
Frankfurt am Main

New Skills. Smart HR

Nach dem erfolgreichen Pilot 2025 kommen auch dieses Jahr HR-Professionals aus Banking und Financial Services auf Einladung der Personalwirtschaft zusammen, um die HR-Arbeit in der Szene weiterzuentwickeln.

Die Bankenwelt ist in Bewegung, und HR ist mittendrin: Wie können Skills im Banking und in Financial Services stetig aufgebaut werden? Wie können Personalerinnen und Personaler die KI-Transformation konkret weiter vorantreiben? Und wie kann die strategische Rolle von HR gestärkt werden? Antworten auf diese und weitere die Szene beschäftigende Fragen werden beim Event gesammelt.

HR-Größen der Branche wie Volker Steuer, Head of Global Human Resources der Deutschen Bank, und Christine Neuberger, Leiterin Bereich HR bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), geben auf der Bühne Inspiration und Tipps. Beim Netzwerken können HR-Professionals auf alte und neue Bekannte der Szene treffen.



Praxisforum Total Rewards

5. Mai 2026, F.A.Z. Tower,
Frankfurt am Main

Zwischen Pflicht und Kür: Comp & Ben als strategischer Erfolgstreiber

Attraktive Vergütungsmodelle zahlen auf den Unternehmenserfolg ein. Doch nicht immer kann die Comp-&-Ben-Abteilung diesen Anforderungen gerecht werden, denn sie steht aktuell vor Herausforderungen: Gehaltsbudgets schrumpfen, die Forderungen der Talente steigen. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie muss in diesem Jahr umgesetzt werden. Und das in Zeiten von Wirtschaftskrise und geopolitischer Unruhe.

Was das alles für die Praxis bedeutet, darüber werden Expertinnen und Experten beim 10. Praxisforum Total Rewards (PFTR) diskutieren – der Netzwerk-Plattform rund um Compensation und Benefits.

Auf folgende Highlights dürfen Sie sich freuen: Carolin Lachner (Senior Consultant Global Compensation Governance) und Sebastian Wetzel (Head of Compensation & Benefits) werden berichten, wie Siemens Energy Global mit wissenschaftlicher Unterstützung den Gender-Pay-Gap überwunden hat. Helge Kniepen (Head of HR Competence & Payroll) wird die betriebliche Altersversorgung der Schokoladenfabriken Lindt & Sprüngli vorstellen.

Zudem wird Ruben Lopez Bouza (VP Global Performance & Rewards) zeigen, wie Stada seine Unternehmenswerte in der Vergütung abbildet. In weiteren Panels wird es unter anderem um rechtliche Aspekte sowie Mitarbeiterbindung durch Benefits gehen.



Corporate Diversity Summit

18. bis 19. März 2026,
F.A.Z. Tower, Frankfurt

Veranstaltung mit dem Schwerpunkt Social Responsibility von Unternehmen und die Frage, wie Diversity, Equity, Integration and Belonging fester Bestandteil für ökonomischen Erfolg sein kann.



Zukunft Personal Nord

25. bis 26. März 2026,
Messe & Congress, Hamburg

Branchentreff für People-Management in Norddeutschland mit Fokus auf Innovationen und Trends in der Arbeitswelt.



RETENTIONpro

26. März 2026,
RheinMain CongressCenter, Wiesbaden

Veranstaltung für Retention, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiter-Engagement und Employee Benefits.



Zukunft Personal Süd

21. bis 22. April 2026,
Messe, Stuttgart

Branchentreff für People-Management in Süddeutschland mit Fokus auf Innovationen und Trends in der Arbeitswelt.



Schicht im Schacht

24. April 2026,
Landschaftspark Duisburg-Nord, Duisburg

Eine der führenden Veranstaltungen zu Innovationen im Recruiting, Employer Branding und Recruiting Analytics.



TAAP – die HR Knowledge Plattform

Die 360-Grad-Perspektive auf relevante Daten und Insights für die HR-Praxis

Optimieren Sie Ihre Entscheidungen mit der Online-Plattform von Mercer! Erhalten Sie Zugang zu globalen HR-Daten sowie exklusivem Intellectual Capital im HR-Management.

- Praxisnahe Hands-on Tools und Micro Learnings
- Kritische Insights für fundierte Entscheidungen
- Präsentationsfertige Materialien
- Lernbasis für nachhaltigen Erfolg
- Effizienz-Booster durch KI-Assistent AIDA

MERCER
A MARSH BUSINESS



» Mehr lesen &
Demo buchen

STRATEGY & OPERATIONS

Auftakt

Wie digitalisiert ist HR
im Mittelstand?

09

Leadership

Miriam Sternitzky über
Transformation

10

In Bewegung

Wie HR fluide Workforces
managen kann

14

Kolumne:

Weitblick & Wirkung
Restrukturierungen meistern

17

KOMMENTAR

Selbst ist HR!

In Zeiten des Sparzwangs liegt der Impuls, externe Beratungen die Arbeit machen zu lassen, nahe. Doch dies sollte bestenfalls eine Ergänzung sein.

Von Catrin Behlau



HR steht dieser Tage enorm unter Druck: Upskilling, Transformationsprojekte, Restrukturierungen. Und das alles, während die Abteilungen selbst unter Spardruck stehen und sich zudem auch noch gleich selbst mit transformieren müssen.

Da liegt es nahe, auf externe Dienstleistungsunternehmen zu setzen. Der Beratermarkt ist in den letzten Jahren nahezu explodiert. Und viele von ihnen haben, das ist sicher unstrittig, enorme Expertise, Erfahrung und – vor allem – einen frischen Blick auf die Unternehmen. Davon können Personalabteilungen enorm profitieren.

Allerdings: Unternehmen, die eine starke interne HR-Abteilung mit tiefem Verständnis für die eigene Unternehmenskultur und Herausforderungen haben, können oft genauso effektive, wenn nicht sogar bessere Lösungen entwickeln als externe Beraterinnen und Berater. Und diese Lösungen sind häufig nachhaltiger. Denn Dienstleister kommen und gehen – die hauseigene HR-Abteilung bleibt.

Externe sollten daher nicht als Ersatz für interne Teams betrachtet werden, sondern als ergänzende Unterstützung, wenn es darum geht, neue Impulse und spezialisiertes Wissen zu integrieren. Doch zu oft bleibt interne Expertise ungenutzt, während teure Beraterlösungen bevorzugt werden.

STUDIE

Noch viel zu tun

Eine Studie von Kienbaum und SAP untersucht den Reifegrad von HR-Abteilungen in Zeiten der KI-Transformation. Es bleibt viel Arbeit für Personalabteilungen.

Befragt wurden 200 Teilnehmende aus der DACH-Region. Quintessenz: HR ist viel beschäftigt, der Reifegrad wird jedoch als ausbaufähig eingestuft.

1. Wirtschaftliche Lage: Der Anteil der Unternehmen, die sich im Krisenmodus befinden (negative Umsatz- und Ergebnisentwicklung), beträgt 23 Prozent. Im Vergleich dazu sind nur 5 Prozent der Unternehmen in einem „Hyper-Growth“-Modus.

2. Wettbewerbsfähigkeit: Trotz wirtschaftlicher Herausforderungen schätzen viele Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit als robust ein. 67 Prozent der befragten Unternehmen bewerten ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit als mittel bis hoch. Gleichzeitig gaben 43 Prozent der Befragten an, dass sie einen hohen Transformationsdruck erleben.

3. HR und digitale Transformation: Die HR-Funktion ist in Transformationsprojekte eingebunden, insbesondere in Organisationsentwicklung (61 Prozent), Prozessoptimierung durch IT (54 Prozent) und Kultur- und Leadership-Initiativen (51 Prozent). Der Fokus liegt auf der Effizienzsteigerung und der Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle.

4. HR-Reifegrad: Der HR-Reifegrad wird als unzureichend eingeschätzt. 21 Prozent der Unternehmen betrachten sich selbst als unbefriedigend aufgestellt, und 29 Prozent erreichen lediglich den Status operativer Exzellenz. Nur 13 Prozent der Unternehmen erfüllen dem-

nach die Kriterien der höchsten Stufe, der People- und Innovationsexzellenz. Die Studie zeigt, dass eine Verbesserung des HR-Reifegrads bisher nur graduell erfolgt ist, und die Digitalisierung sowie Automatisierung in der HR-Funktion noch nicht breit umgesetzt wurden.

5. Künstliche Intelligenz in der HR: KI gewinnt zunehmend an Bedeutung. 46 Prozent der Unternehmen integrieren KI als zentralen Bestandteil ihrer HR-Strategie, und 54 Prozent der Unternehmen planen, ihre Kompetenzen in KI und Data Analytics auszubauen. Allerdings zeigen 30 Prozent noch keinen klaren Fortschritt in der Implementierung von KI-Use-Cases, und viele befinden sich noch in den Anfangsphasen der Technologieintegration.

6. Zukunftsperspektiven: Die Studie prognostiziert, dass die HR-Funktion bis 2030 erheblich transformiert wird, mit einem Fokus auf hybride Betriebsmodelle, die verstärkt digitale und agile Elemente integrieren. Unternehmen diskutieren bereits radikalere Entwicklungen, bei denen Headcount-Ratios in Zielbildern von 1:100 bis 1:200 erwartet werden. Das Ziel ist eine deutlich stärkere Digitalisierung und eine verschlankte HR-Abteilung. (cb)

Scannen Sie diesen QR-Code für die komplette Studie:



JETZT AUF PERSONALWIRTSCHAFT.DE

Der neue HR-Software Guide 2026 der Personalwirtschaft ist erschienen. Er bündelt Analysen, Best Practices und Einordnungen zu zentralen HR-Tech-Themen. Der Guide bietet praxisnahe Orientierung für alle, die HR-Tech strategisch weiterdenken wollen.

Den HR-Software Guide 2026 können Sie hier herunterladen:



„Nach dem Abbau fängt die Arbeit erst an“

Für den Möbelhändler Westwing folgte nach den Corona-Boomjahren der Absturz. Chief People Officer Miriam Sternitzky erzählt, was das mit dem Unternehmen und ihrer Abteilung gemacht hat.

Interview: Catrin Behlau

→ **Personalwirtschaft: Frau Sternitzky, Westwing ist in den letzten drei Jahren durch eine harte Transformation gegangen. Was war passiert?**

Miriam Sternitzky: Das war eine spannende, aber auch sehr herausfordernde Zeit. Ich habe die Leitung von People & Culture im März 2020 übernommen, gerade als die Pandemie begann. Wir erlebten in dieser Zeit einen unglaublichen Boom, weil viele Menschen zu Hause waren und ihre Wohnungen neu einrichteten. Doch 2022 mussten wir feststellen, dass das Wachstum nicht nachhaltig war. Die Menschen wollten wieder ausgehen, reisen – und brauchten gerade keine neue Couch mehr. Die Kostenbasis, die wir zwischenzeitlich aufgebaut hatten, war jedoch zu hoch, und es wurde klar, dass wir uns verändern mussten.

Was genau hat die Kosten in die Höhe getrieben?

Es war eine Kombination aus Personalkosten und der enormen Komplexität in unserer Struktur. Als Westwing wuchs, haben wir in vielen Ländern ein eigenes Office und eine lokale Struktur aufgebaut, teilweise sogar eigene Lager. Es war klar, dass wir diese Komplexität reduzieren mussten, um auf lange Sicht erfolgreich zu bleiben.

Wie ist Westwing diese Situation angegangen?

Ein zentraler Faktor war, dass es 2022 einen CEO-Wechsel gab. Stefan Smalla, der seit der Gründung von Westwing 2011 an der Spitze stand, übergab das Zepter an Andreas Hoerning, unseren damaligen Chief Commercial Officer. Andreas hatte einen Plan, wie er Westwing transformieren würde, und Stefan hat erkannt, dass es der richtige Zeit-

punkt war, ihm seinen Platz zu überlassen, um diesen Plan durchzuführen.

Wie sah dieser Plan genau aus?

Der Plan war in drei Phasen unterteilt: Zuerst der klassische Turnaround, bei dem wir Kosten reduzierten, Strukturen verschlankten und uns auf das Wesentliche konzentrierten. Wir haben Standorte geschlossen, Prozesse zentralisiert und interne Abläufe vereinfacht. Dazu gehörte auch, substanziell Personal abzubauen und Teams zu reorganisieren. Gleichzeitig haben wir viel Wert darauf gelegt, Westwing konsequent als Design- und Premium Brand zu etablieren, mit starkem Fokus auf unsere Eigenmarke, die Westwing Collection, sowie ausgewählte Premium-Partnermarken.

Die zweite Phase beinhaltete darüber hinaus eine weitere Komplexitätsreduktion unter anderem durch eine Transformation, bei der wir den Wechsel zur Plattform Shopify vollzogen. Das bedeutete, dass wir unsere eigene komplexe E-Commerce-Infrastruktur, die wir über Jahre entwickelt hatten, durch Shopify ersetzt haben, um flexibler und effizienter zu werden. Das klingt klein, war aber ein enormer Meilenstein.

Warum?

Dieser eigene Code, den wir nutzten, hat Hunderte Mitarbeitende in der IT-Abteilung beschäftigt und war viel zu komplex geworden. Durch den Umzug auf Shopify konnten wir hier Kapazitäten freisetzen und eine einheitliche technologische Basis schaffen, die schneller in neue Länder ausgerollt werden kann.

Und die dritte Phase?

In der dritten Phase, in der wir uns gerade befinden, geht es nun darum, mit

den neuen Strukturen zu skalieren und zu wachsen. Wir haben stark in neue Märkte expandiert: 2024 haben wir in Portugal eröffnet und 2025 dann gleich in zehn neue Länder expandiert. Wir sind nicht mehr nur online präsent, sondern bauen auch eine physische Store-Infrastruktur auf.

Was hat dieser Transformationsprozess konkret für die Personalabteilung bedeutet?

Wir waren von Anfang an tief in den Prozess eingebunden, nicht nur in die Umsetzung der Entscheidungen, sondern auch in die Gestaltung.

Wie ist HR bei Westwing organisiert?

Wir nennen uns bewusst nicht „HR“, sondern „People & Culture“. Für mich klingt HR immer noch nach Ressourcenverwaltung und reaktiver Unterstützung, und genau das sind wir nicht. Deswegen haben wir uns entschieden, uns umzubenennen. Unser Ziel ist, als Business Enabler und Sparringspartner zu agieren und mitverantwortlich für die Unternehmenskultur zu sein.

Und wie genau ist das Team aufgebaut?

Aktuell sind wir etwa 50 Personen. Wir arbeiten im klassischen Drei-Säulen-Modell nach Dave Ulrich. Die Basis bilden die People Operations, das umfasst alle administrativen Prozesse wie zum Beispiel Payroll. Dann haben wir das Strategic Business Partnering, das wirklich den strategischen Fokus in der Zusammenarbeit mit dem Leadership-Team aufgreift. Die dritte Säule sind die Centers of Expertise – hier bündeln wir unter anderem unsere Expertise in Talent Acquisition, Learning & Development und People Analytics. Wir haben

aber auch, anders als viele andere Unternehmen, ein eigenes Business Development Team, das speziell an Projekten arbeitet, die nicht Teil des Tagesgeschäfts sind.

Wie haben Sie die Transformation begleitet?

Bevor ich die Personalleitung übernommen hatte, war unsere Abteilung nicht in der Geschäftsführung angesiedelt, sondern berichtete an den CFO. Entsprechend waren wir auch mehr ausführendes Organ statt Mitgestalter. Ich habe lange dafür gekämpft, dass wir als People & Culture mit am berühmten Entscheidertisch sitzen – das hat sich dann in dieser Phase ausgezahlt, denn so waren wir von Anfang an in alle Entscheidungen involviert.

Wie sahen konkret die Aufgaben aus?

Wir waren extrem operativ und strategisch zugleich. Wir haben die Restrukturierungen begleitet, Trennungsprozesse sauber und fair aufgesetzt und Führungskräfte sehr eng in schwierigen Entscheidungen unterstützt. Gleichzeitig ging es darum, neue Strukturen zu bauen, Rollen neu zu definieren und Führung neu auszurichten.

Ein großer Fokus lag auch auf Kommunikation: transparent, ehrlich und ohne Dinge schönzureden. Wir mussten Vertrauen halten in einer Phase, in der viel Unsicherheit da war.

Wie ist das gelungen?

Für uns war es wichtig, die Veränderungen nicht nur aus der Sicht der Kostenreduktion zu sehen, sondern auch aus der Perspektive der Transformation des Unternehmens hin zu einem nachhaltigeren Wachstum. Hierbei kam uns zu gute, dass auch die interne Kommunikation in unserer Abteilung angesiedelt ist. Wir haben in dieser Phase alle zwei Wochen ein Allhands-Meeting gehalten, in dem unser CEO Andreas, unsere Gründerin Delia und ich sehr offen Updates mit dem Team geteilt haben. Unser CEO Andreas hat darüber hinaus jedes Jahr eine sogenannte CEO-Roadshow veranstaltet, in der er sich in kleinen Gruppen den Fragen des Teams gestellt hat.

Die Transformation ging mit einem enormen Personalabbau einher – wie haben Sie diesen organisiert?

Uns war wichtig, direkt nach der Kommunikation des Abbaus auch die Umsetzung zu vollziehen. Wir wollten die Mitarbeitenden nicht in einer Phase der Unsicherheit halten. Unser CEO und ich haben die harte Entscheidung morgens in unserem Group Allhands verkündet und Minuten später wusste jeder im Team, ob er oder sie von der Entlassungswelle betroffen ist.

Die Trennungsgespräche fanden dann direkt im Anschluss noch am selben Vormittag statt. Wir haben sie so gestaltet, dass immer ein Mitglied von People & Culture dabei war.

Warum?

Das war uns wichtig, um sicherzustellen, dass alle Gespräche gleichermaßen respektvoll und professionell geführt



Miriam Sternitzky ist Chief People Officer beim Möbeldesigner Westwing. Die studierte Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologin ist seit rund zehn Jahren in unterschiedlichen HR-Rollen im Unternehmen tätig. Sternitzky ist außerdem Teil des Advisory Boards beim Leadership-Trainer Junto.

werden. Im Vorfeld haben wir natürlich alle Führungskräfte geschult, damit sie auf diese Gespräche gut vorbereitet sind. Aber wir aus People & Culture haben oft noch mehr Erfahrung darin, wie wir mit den emotionalen Reaktionen der Mitarbeitenden umgehen können. Um zu ermöglichen, dass alle Gespräche durch P & C begleitet werden, haben wir sogar People Operations Kolleginnen und Kollegen so geschult, dass auch sie Trennungsgespräche führen konnten und dies nicht nur beim Business Partnering liegt. Sie haben vor allem die einfacheren Fälle übernommen, bei denen es weniger Klärungsbedarf gab.

Eine besondere Rolle kam also auch den Führungskräften zu ...

Genau. Es war besonders wichtig, die Führungskräfte in den Prozess einzubinden. Sie mussten nicht nur die strategischen Änderungen verstehen, sondern auch als Multiplikatoren im Unternehmen agieren. Wir haben hier viel Guidance gegeben, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte nicht nur die Vision verstehen, sondern auch wissen, wie sie diese in ihrem Team umsetzen können. Das war durchaus eine Herausforderung, denn viele Führungskräfte waren auch selbst von der Restrukturierung betroffen.

Welche Unterstützung haben Sie Mitarbeitenden angeboten?

Wir haben ihnen ein umfassendes Unterstützungspaket angeboten, das unter anderem Bewerbungstraining, Lebenslauf-Checks und Coaching beinhaltete. Zudem haben wir mit einem Anbieter für mentale Gesundheit zusammengearbeitet, sodass psychologische Unterstützung zur Verfügung stand – auch nach der Trennung. Wir haben eine Talent-Pipeline aufgebaut, in der sich Mitarbeitende registrieren konnten, und diese Pipeline haben wir mit anderen E-Commerce-Unternehmen geteilt. So konnten Mitarbeitende weitere Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhalten.

Wie haben Sie in dieser Zeit Ihr eigenes Team geführt?

Es war mir sehr wichtig, mein Team auch durch diese schwierigen Zeiten zu führen und immer wieder Transparenz zu schaffen. Wir haben oft miteinander gesprochen, regelmäßig Updates gegeben und uns gegenseitig unterstützt. Es

ging darum, uns als Team zusammenzuhalten und gleichzeitig klar zu kommunizieren, was notwendig ist, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Ich wollte sicherstellen, dass alle Teammitglieder verstehen, warum diese Entscheidungen getroffen werden, und dass wir gemeinsam dahinterstehen.

Was hat die Restrukturierung mit Ihrem Team gemacht?

Auf der einen Seite hat es uns sehr stark zusammengeschweißt, gemeinsam durch diese Krise zu gehen. Aber es war gleichzeitig unglaublich hart. Wir haben auch im People-Team 20 Prozent der Mitarbeitenden gehen lassen müssen. Dadurch waren wir in dieser Doppelrolle, auf der einen Seite die Transformation zu ermöglichen und andererseits selbst betroffen zu sein. Und ich muss sagen, es hat sich dabei schon ein bisschen die Spreu vom Weizen getrennt.

Inwiefern?

Viele Leute haben uns dann auch im Jahr nach den Veränderungen verlassen. Denn ich habe klar kommuniziert, was ich erwarte. Wir sind keine People Pleaser, sondern wir sind erfolgreich, wenn das Business erfolgreich ist. Dazu gehört natürlich, dass wir eine Kultur gewährleisten, wo sich die Menschen wohlfühlen und es psychologische Sicherheit gibt. Aber am Ende geht es darum, erfolgreich zu sein und auch harte Entscheidungen zu treffen, wenn das Business langfristig davon profitieren kann. Diese Rolle als Business Enabler liegt nicht jedem. Ich habe gemerkt, dass dies auch eine Mindset-Veränderung in unserem Team erfordert hat.

Was macht eine solche Restrukturierung mit der Unternehmenskultur?

Wir hatten bei Westwing immer schon eine Kultur der Genuine Care, also des echten Interesses aneinander. Auf der anderen Seite haben wir aber auch einen sehr hohen Anspruch.

Kultur ist nicht statisch, sondern verändert sich, und ich glaube, diese Transformation hat auch viel mit unserer Kultur gemacht. In den Kernfeiern sind wir uns treu geblieben. Aber wir sind schon noch viel mehr in Richtung Performance-Kultur gegangen und haben das tatsächlich auch sehr offen mit dem Team geteilt.

Liegt das auch daran, dass die Menschen, die jetzt noch bei Westwing arbeiten, ohnehin diejenigen sind, von denen Sie überzeugt waren, dass sie das Unternehmen wieder erfolgreich machen können?

Ganz genau. Entsprechend haben wir vor Kurzem unseren Culture Code neu gefasst. Ganz oben steht: „We deliver exceptional results.“

Was sind die größten Lehren, die Sie gezogen haben?

Transparenz ist der Schlüssel, gerade auch dann, wenn sie wehtut. Ich habe wirklich gemerkt, dass es wichtig ist, den Menschen die Wahrheit zuzutrauen. Am Anfang waren wir ein bisschen zurückhaltend – aber die Leute sind erwachsen, und Beschönigung hilft niemandem. Das zweite Learning ist, dass die Führungskräfte als Multiplikatoren zentral sind. Wenn die das „Warum“ hinter einer Entscheidung nicht verstehen, wird es das Team auch nicht tun. Und das dritte Learning ist, dass nach dem Abbau die Arbeit eigentlich erst beginnt: Man muss die verbliebenen Mitarbeitenden mitnehmen, neu organisieren und das neue Business enablen.

Und für Sie als CPO persönlich?

Ich habe nochmal gemerkt, wie entscheidend es ist, eng mit dem Business zusammenzuarbeiten und wirklich das Verständnis für das Business zu haben. Außerdem habe ich gesehen, dass es wichtig ist, schnell Entscheidungen zu treffen und auch umzusetzen, auch, wenn noch nicht alle Unsicherheiten beseitigt sind.

Wenn Sie auf diese Transformation zurückblicken: Gibt es Dinge, die Sie anders machen würden?

Rückwirkend hätten wir in Bezug auf unsere Einstellungen auch in der Wachstumsphase konservativer sein müssen. Aber das lässt sich im Nachhinein natürlich leicht sagen. In der nächsten Boomphase würde ich auf jeden Fall darauf achten, dass wir trotz Wachstum eine möglichst schlanke Struktur erhalten. Und nicht zuletzt habe ich anfangs sicher auch ein bisschen unterschätzt, was die Situation mit dem People-&Culture-Team gemacht hat. Darauf würde ich beim nächsten Mal viel früher reagieren. ●



Personio

Die 7 wichtigsten HR-Trends für 2026

2026 ist das Jahr, in dem HR endgültig im Zukunftsmodus landet: KI wird Alltag, neue Gesetze fordern Transparenz und wer Talente will, muss schneller handeln als je zuvor.

Im neuen HR Trends Report 2026 von Personio erfahren Sie, worauf es jetzt ankommt – mit praxisnahen Handlungsempfehlungen, Stimmen aus der HR-Community, Checklisten und Best Practices.



Jetzt kostenlos herunterladen

personio.de

Fluid Workforce: In Bewegung

Fluid Workforce verlangt von HR neue Antworten –
auf Talentknappheit, steigende Komplexität und eine
hybride Arbeitsrealität.

Von Ulli Pesch

→ Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Digitalisierung, Automatisierung und die zunehmende Bedeutung Künstlicher Intelligenz (KI) verändern nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Arbeitskräfte organisieren. In diesem Kontext gewinnt der Begriff „Fluid Workforce“ an Bedeutung. Er beschreibt eine Belegschaft, die flexibel und dynamisch zusammengesetzt ist – ein Mix aus fest angestellten Mitarbeitenden, Freelancern, projektbasierten Expertinnen und Experten sowie Externen. Ziel ist es, Agilität und Know-how genau dort einzusetzen, wo sie gebraucht werden.

Warum Fluid Workforce?

Studien wie die des Capgemini Research Institute „The fluid workforce revolution“ von 2020 zeigen, dass eine gemischte Belegschaftsstrategie im Zeitalter von KI und Automatisierung zum Erfolgsfaktor werden kann. Entscheidend ist dabei nicht nur die Verfügbarkeit von Talenten. Er wirkt wie ein kultureller Klebstoff, der interne und externe Talente verbindet und sie motiviert, zum gemeinsamen Ziel beizutragen.

**Fluid Workforce
beschreibt eine
Belegschaft, die flexibel
und dynamisch
zusammengesetzt ist.**

Für HR bedeutet das eine Rollenverschiebung: weg von der klassischen Personalverwaltung, hin zur Architektur fluider Belegschaften. Die Einführung einer Fluid Workforce ist eine strategische Antwort auf die zunehmende Komplexität der Märkte. Unternehmen stehen unter Innovationsdruck, Produktzyklen werden kürzer, und Kundenerwartungen steigen. In diesem Umfeld wird Flexibilität zum Wettbewerbsfaktor. Eine fluide Belegschaft ermöglicht es, Expertise punktgenau einzusetzen, ohne lange Rekrutierungsprozesse oder starre Strukturen.

Hinzu kommt der Zugang zu Spezialwissen: Kompetenzen in Bereichen wie KI, Cybersecurity

oder Nachhaltigkeit sind knapp. Unternehmen können diese Expertise nicht immer langfristig binden, wohl aber projektbezogen integrieren. Die Fluid Workforce schafft damit ein Talent-Ökosystem, das über die Grenzen der eigenen Organisation hinausreicht. Gleichzeitig spielt Kostenoptimierung eine Rolle: Flexible Kapazitäten reduzieren Fixkosten und erleichtern eine präzisere Ressourcensteuerung.

Philipp Kolo, Partner und HR-Experte bei der Boston Consulting Group, beobachtet: „In der Praxis zeigt sich aktuell ein Übergangszustand. KI verändert Aufgaben schneller, als Organisationen ihre Rollenmodelle anpassen können. Tätigkeiten werden granularer, Teile von Jobs werden automatisiert oder von KI-Agenten übernommen. Die formalen Rollenbeschreibungen bleiben aber oft noch erstaunlich statisch. Das Ergebnis sind ‚verdeckte fluide Rollen‘: Menschen arbeiten faktisch anders, als ihre Jobtitel es vermuten lassen.“ Noch ist dieses neue Rollenverständnis allerdings längst nicht überall bewusst gestaltet, so Kolo: „Fluide Rollen durch KI sind noch nicht der Standard, aber sie entstehen bereits in der Praxis – oft informell und oft schneller, als Organisationen es offiziell anerkennen. Wir stehen am Anfang einer Phase, in der Unternehmen lernen müssen, Arbeit nicht mehr in stabilen Rollen, sondern in dynamischen Aufgaben- und Verantwortungsklustern zu organisieren. Wer diesen Schritt bewusst gestaltet, statt ihn ‚passieren zu lassen‘, wird klar im Vorteil sein.“

Was Vorreiter tun

Accenture gilt als Vorreiter im Aufbau globaler Talentpools. Externe Spezialistinnen und Spezialisten werden über digitale Plattformen direkt in Projektteams integriert, um Expertise flexibel verfügbar zu machen und Innovationszyklen zu verkürzen. Siemens setzt in Bereichen wie IT und Engineering auf hybride Modelle, bei denen externe Fachkräfte gezielt für Innovationsprojekte eingebunden werden. Das Unternehmen nutzt dieses Netzwerk, um technologische Herausforderungen schneller zu lösen. SAP arbeitet mit internen Talent-Marktplätzen, die Mitarbeitende und externe Expertinnen und Experten projektbezogen matchen. Dadurch werden Skills sichtbar und Ressourcen effizienter verteilt. Auch PwC und KPMG setzen seit Jahren auf fluidere Workforce-Modelle, um Mandanten flexibel und skalierbar zu bedienen. Die Beispiele zeigen: Fluid Workforce ist in vielen Organisationen längst Praxis.

HR als Schaltzentrale

Die Fluid Workforce verändert die Rolle von HR grundlegend. HR wird zum Orchestrator eines Talentökosystems, das interne und externe Kräfte umfasst. Statt starrer Stellenprofile entstehen dyna-



„Unternehmen müssen lernen, Arbeit nicht mehr in stabilen Rollen zu organisieren.“

Philipp Kolo

mische Skill-Profile, die sich an Projekten orientieren. Eine zentrale Aufgabe ist die Kommunikation der gemeinsamen Mission. Gerade in fluiden Strukturen schafft sie Orientierung und Identifikation. HR wird damit zum Hüter der kulturellen Identität und sorgt dafür, dass Werte und Visionen auch über die Grenzen der Festanstellung hinaus wirken.

Auch die Integration externer Talente gewinnt an Bedeutung. Onboarding, Kommunikation und Feedbackprozesse müssen so gestaltet sein, dass sie auch bei kurzfristigen Einsätzen funktionieren. Gleichzeitig entstehen neue Karrierewege, die projektbasiert und kompetenzorientiert sind. HR muss diese Wege sichtbar machen und fördern – für interne Mitarbeitende ebenso wie für externe Kräfte. Zudem übernimmt HR eine koordinierende Rolle zwischen Legal, Finance und Fachbereichen, um Risiken zu minimieren und Standards sicherzustellen.

Die Baustellen

Fluid Workforces bringen komplexe Anforderungen mit sich. Eine der größten liegt im Sozialversicherungs- und Arbeitsrecht. Die Grenzen zwischen Festanstellung, Freelancing und projektbasierter Mitarbeit verschwimmen. HR muss jede Rolle prüfen, um Scheinselbstständigkeit zu vermeiden und rechtliche Risiken zu minimieren. International wird es noch anspruchsvoller, da es unterschiedliche Systeme und steuerliche Regelungen gibt. Und dann ist da noch die Compliance: Datenschutz, Zugriffsrechte und Informationssicherheit müssen für alle Talente gewährleistet sein.



„Die zentrale Herausforderung liegt in der sauberen Trennung.“

Julian Kirchherr

Auch die Payroll wird komplexer. Unterschiedliche Vertragsformen bringen verschiedene Vergütungsmodelle mit sich, die flexible und transparente Systeme erfordern. Gleichzeitig verändern sich Karrierewege: Klassische Laufbahnen verlieren an Bedeutung, projektorientierte Entwicklungspfade entstehen. HR muss neue Wege sichtbar machen und Lernangebote so gestalten, dass sie auch für projektbasierte Kräfte zugänglich sind.

Die Integration in die Unternehmenskultur ist ein weiterer Faktor: Externe Talente sind oft nur begrenzte Zeit im Unternehmen, müssen aber Werte, Arbeitsweisen und Kommunikationsstrukturen schnell verstehen, um wirksam zu sein. HR steht vor der Aufgabe, Onboarding-Prozesse zu vereinfachen und zugleich eine Kultur zu fördern, die Zusammenarbeit über Beschäftigungsformen hinweg ermöglicht.

Wie komplex die Abgrenzung im Alltag werden kann, betont Julian Kirchherr, McKinsey-Partner und Co-Leiter People & Organizational Performance Practice in Deutschland und Österreich: „Die zentrale Herausforderung liegt in der sauberen Trennung zwischen Festangestellten und Vertragskräften. Je länger externe Arbeitskräfte im Unternehmen tätig sind, desto größer können die Spannungsfelder in Bezug auf Fairness, Motivation und rechtliche Abgrenzung werden. Ohne klare Leitplanken steigt das Risiko organisatorischer Ineffizienzen und regulatorischer Probleme deutlich.“

Die Erfolgsformel

Damit die Fluid Workforce nicht zur Belastung, sondern zum Wettbewerbsvorteil wird, braucht es

klare Erfolgsfaktoren. Ein wesentlicher Hebel ist Technologie: Moderne HR-Systeme ermöglichen es, Skills zu erfassen, Talente projektbezogen zuzuordnen und Prozesse zu automatisieren. Ebenso wichtig sind interne Talent-Marktplätze, die Mobilität fördern und Kompetenzen sichtbar machen.

Ein weiterer Faktor ist die enge Zusammenarbeit zwischen HR, Finance und Legal. Die Fluid Workforce berührt rechtliche, finanzielle und organisatorische Fragen gleichermaßen. Nur wenn diese Bereiche abgestimmt handeln, können Risiken minimiert und Prozesse effizient gestaltet werden.

Auch Change Management ist entscheidend. Eine fluide Belegschaft erfordert einen kulturellen Wandel hin zu Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit. HR muss diesen Wandel begleiten, Führungskräfte befähigen und Mitarbeitende unterstützen. Purpose und Kultur schaffen dabei Orientierung und Zusammenhalt.

Der nächste Schritt

Die Fluid Workforce wird sich weiter etablieren. KI wird Skill-Profile analysieren, Talente zuordnen und Lernbedarfe erkennen. Globale Talent-Netzwerke gewinnen an Bedeutung, hybride Beschäftigungsformen werden zur Normalität. Unternehmen, die frühzeitig investieren, sichern sich Vorteile.

Für HR bedeutet das, die Rolle des strategischen Architekten einzunehmen – verantwortlich für Strukturen, Kultur und die Orchestrierung eines vielfältigen Talent-Ökosystems. Wer diese Rolle annimmt, kann die Fluid Workforce nicht nur managen, sondern aktiv als Motor für Innovation und nachhaltigen Erfolg nutzen. ●

PRAXISTIPP

Fluid Workforce erfolgreich managen

- gemeinsame Mission an Belegschaft und externe Kräfte kommunizieren,
- Fachbereiche, Finance und Recht frühzeitig einbeziehen,
- Freelance-Arbeit rechtssicher gestalten (Scheinselbstständigkeit vermeiden),
- On- und Offboarding fluider Kräfte strukturiert managen,
- intern neue Karrierewege schaffen – und kommunizieren,
- Vergütungsmodell und Payroll gegebenenfalls anpassen,
- Compliance (Datenschutz, Zugriffsrechte et cetera) sicherstellen.

Kolumne: Weitblick & Wirkung

Wirtschaftskrise und wirtschaftliche Transformation machen Restrukturierungen zu einem der beherrschenden Themen für HR. Wie sie gelingen, erklärt Felicitas von Kyaw in unserer Kolumne.

→ Die schwierigsten Entscheidungen im Management sind jene, die harte Konsequenzen für andere Menschen haben. Restrukturierungen und der damit verbundene Abbau von Arbeitsplätzen gehören dazu. Ob Führung und HR den notwendigen Wandel mit Respekt und Weitblick gestalten, zeigt sich besonders dort.

Zielbild statt reine Kostensenkung

Restrukturierungen brauchen mehr als ein Sparziel. Ohne eine tragfähige Strategie für morgen bleibt wenig gewonnen. Echte Transformation sichert Zukunftsfähigkeit. Effizienz entfaltet nur dann Wirkung, wenn sie mit einer klaren Ausrichtung des Unternehmens verbunden ist. HR ist dabei ein zentraler Impulsgeber und hinterfragt geplante Maßnahmen in Bezug auf die Gesamtstrategie.

Fehlender Plan – gemeinsames Ringen um Richtung

Zu Beginn fehlt oft ein klarer Plan. Dann gilt es, gemeinsam mit dem Business zu entwickeln, wie die Organisation künftig Leistung erbringen kann. Das ist harte Arbeit und erfordert Mut zu Diskussion und Priorisierung. HR strukturiert und begleitet den Prozess, die Führung trägt die Verantwortung.

Leadership ist Engpass und Hebel

Restrukturierungen gelingen nur mit Führung – nicht durch Vorgaben. Ohne Leadership wird HR schnell zum „Lückenfüller“. Wo Commitment fehlt, scheitert man an Verbindlichkeit oder verlangsamt den Prozess. Richtung und Entscheidung sind Führungsaufgaben – idealerweise gemeinsam getragen von CEO, CFO und CHRO. Transformation gelingt als Teamleistung. Besonders erfolgreich sind Restrukturierungen, wenn das Top-Management den Kurs aktiv vorlebt.

Kommunikation: Klartext und Mitwirkung

Unsichere oder späte Kommunikation erzeugt Unruhe. Mit der Ankündigung notwendiger Maßnahmen entstehen Fragen, Sorgen, Spekulationen. Meine Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, frühzeitig in Kommunikation zu investieren. Mitarbeitende wollen nicht nur informiert, sondern auch beteiligt werden. Klare Kommunikation schafft Orientierung und Vertrauen, auch wenn noch nicht alle Antworten vorliegen. Am besten funktioniert dies, wenn HR und Kommunikation gemeinsam passende (Krisen-)Kommunikationsstrategien entwickeln.

Verhandlung und Miteinander mitdenken

Am Anfang stehen die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen. Der Dialog sollte frühzeitig begonnen werden – nicht erst, wenn alles fixiert ist. Ein ehrlicher Austausch über das Notwendige schafft Akzeptanz, vorausgesetzt, das Konzept ist durchdacht und nachvollziehbar. HR bereitet mit dem Business die Verhandlungen vor, bindet die Mitbestimmungsgremien rechtzeitig ein und verhandelt sozialverträgliche Lösungen.

Umsetzung: sozialverträglich und glaubwürdig

Die eigentliche Arbeit beginnt, wenn der Abbau verhandelt und beschlossen ist. Jetzt braucht es Unterstützung: Outplacement, Vorruhestandsregelungen oder interne Wechselmöglichkeiten. Sozialverträglichkeit muss gelebter Anspruch sein. Gute Führung zeigt sich auch darin, wie Trennung gestaltet wird. Die verbleibende Mannschaft beobachtet genau, wie mit den Betroffenen umgegangen wird – und entscheidet, ob sie Vertrauen und Energie weiter investiert.

Die Rolle von HR: Architekt der Zukunftsfähigkeit

HR gestaltet die Transformationsagenda und verbindet Management, Mitarbeitende und Mitbestimmung. Ich habe erlebt, dass HR oft den Unterschied macht, wie gut Restrukturierungen gelingen. HR verankert Transformation nachhaltig – in Strukturen, Prozessen und Führungsverhalten – und sorgt so für eine langfristige Ausrichtung der Organisation.

Fazit

Restrukturierungen erfordern mehr als Sparvorgaben. Sie brauchen Klarheit, Haltung und ein Konzept. Wandel gelingt, wenn Business, HR und Mitbestimmungsträger gemeinsam Verantwortung übernehmen. Wer respektvoll und strategisch vorgeht, verbindet wirtschaftliche Notwendigkeit mit menschlicher Reife – und schafft Organisationen, die gestärkt aus der Veränderung hervorgehen. ●

AUTORIN:

Felicitas von Kyaw ist Ex-CHRO von Vodafone und Coca-Cola Europacific Partners und nunmehr als Beraterin mit ihrer Firma The Change Shapers tätig. Wie HR gestalten kann, schildert sie in dieser Kolumne.

Fleiß reicht nicht

Künstliche Intelligenz wird HR Shared Service Center (SSC) völlig neu definieren: Sie können zum Treiber der Wertschöpfung werden – oder sich selbst überflüssig machen. SSC müssen sich verändern.

Von Catrin Behlau, Mitarbeit Justin Geschwill



→ Wenn Miriam Limbach aus ihrem Bürofenster schaut, sieht sie die Bürotürme zahlreicher namhafter internationaler Unternehmen. Das globale HR Shared Service Center (SSC) des Pharma- und Chemieunternehmens Bayer, das Limbach leitet, ist in einem großen Business Park angesiedelt. Doch liegt Limbachs Büro nicht am deutschen Hauptsitz des Konzerns am Rhein, sondern in der costa-ricanischen Hauptstadt San José. Costa Rica hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der attraktivsten Standorte entwickelt, um Business Services für den spanisch- und englischsprachigen Raum abzudecken – oder auch direkt für die ganze Welt. „Ein gute Infrastruktur, Steuervorteile und bestens ausgebildete Talente“, fasst es Limbach zusammen. Nicht nur Bayer, sondern beispielsweise auch das Schweizer Pharmaunternehmen Roche steuert dem Vernehmen nach einen Teil seiner HR-Shared Services aus der Karibik heraus.

Und auch wenn Limbach zumindest geografisch weit weg ist: Shared Service Center rücken aktuell bei vielen Konzernen und deren HR-Abteilungen wieder stark ins Blickfeld – nicht zuletzt durch den Dreiklang Krise, Kosten und Künstliche Intelligenz (KI).

Dritte Säule unter Druck

Shared Services sind in vielen Konzernen zentral. Viele entscheiden sich für ein Modell, in dem alle administrativen Funktionen eines Unternehmens in einer eigenen Service-Line, oft sogar in einer eigenen Gesellschaft gebündelt werden. Häufig sind diese heutzutage auch in Ländern mit niedrigerer Kostenstruktur angesiedelt.

In Personalfunktionen gehen Shared Services auf das Drei-Säulen-Modell des US-amerikanischen Managementberaters Dave Ullrich aus den 1990er-Jahren zurück. Er hatte dabei aber weniger die Shared Services im Sinn, sondern wollte damit in erster Linie die bis dahin vor allem administrativ tätigen HR-Abteilungen in eine strategische und gestaltende Rolle überführen. Neben die administrative Arbeit, die in diesem Modell als SSC firmierte, stellte er das HR Business Partnering und die Center of Expertise, wo die Fachkompetenzen, also beispielsweise Recruiting, Weiterbildung oder Vergütung, gebündelt werden. Und so sind SSC heute Service Lines, die die administrativen Aufgaben übernehmen. Ein Faktor dabei stets: Kostenreduzierung durch Standardisierung.

Hüter des Datenschatzes

Denn wo, wenn nicht bei den standardisierten Prozessen, herrscht das größte Automatisierungs- und damit auch Einsparpotenzial? „Die Shared-Service-Organisation ist geradezu prädestiniert für die Umsetzung digitaler Anwendungen“, sagte der damalige Berater und heutige Personalvorstand

„Wir möchten skalierbare Cases automatisieren.“

Miriam Limbach

des Maschinenbauunternehmens Trumpf, Oliver Maassen, bereits 2015 gegenüber Haufe. Shared Service Center stehen also nicht nur in Krisen- und Transformationszeiten unter Kosten- und Effizienzdruck, doch aktuell wahrscheinlich mehr als je zuvor. „Nachdem in den vergangenen Jahren herkömmlich erzielbare Kostenersparnisse in Shared Service Centern durch Automatisierung und Nearshoring weitgehend ausgeschöpft wurden, zünden jetzt digitale Technologien die nächste Stufe der SSC-Effizienz“, erläutern Dirk Keweloh, Senior Vice President Digitalization und Transformation bei Deutsche Telekom Shared Services Europe, und Ralf Schneider, Leiter IT-Strategy und Applications bei der Managementberatung Detcon, in einem Beitrag im E3-Magazin.

Doch das sind nicht die einzigen Gründe, warum das Thema Shared Services derzeit auf dem Prüfstand steht – es gibt auch eine andere, eine positive Seite: Daten. Sie gelten als der Schlüssel bei der Frage, wie HR die eigene Arbeit messbar machen und tatsächlich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen kann.

Denn wer die Daten der Belegschaft, immerhin in vielen Unternehmen einer der größten Kostenpunkte, sinnvoll strukturieren, aufbereiten und vor allem interpretieren kann, ist in der Lage, einen wirklichen Mehrwert zu liefern, mit am berühmten Entscheidertisch zu sitzen. „HR wird sich in den kommenden Jahren stärker als je zuvor fragen müssen, ob sie sich leisten kann, das Thema Daten nur am Rande zu betrachten. Denn ohne Datenkompetenz wird HR im Zuge des KI-Wandels an Relevanz verlieren“, prognostiziert das Beratungshaus PwC. Doch um das auch zu erreichen, müssen sich Shared Service Center grundlegend verändern.

KI ist der Schlüssel

Künstliche Intelligenz (KI) kann sich hier in beide Richtungen zur Schlüsseltechnologie entwickeln: Auf der einen Seite kann sie einen enormen Effizienzgewinn ermöglichen, andererseits völlig neue Möglichkeiten eröffnen, Daten auszuwerten und zur Verfügung zu stellen. KI ist, könnte man sagen, Fluch und Segen gleichermaßen für Shared Services.

Das Thema KI treibt daher beispielsweise auch die Allianz um. Der Versicherungskonzern hat seine HR Shared Services in der Allianz Personal@Services (APAS) gebündelt. Diese sind wiederum Teil der Allianz One Business Solutions, der zent-

STECKBRIEF

Allianz

HR Shared Service Center: ja

Leiterin: Ninon Latzitis, Director HR Operations & Occupational Health Management

Integration: Allianz People and Services (APAS) als Teil der Allianz One Business Solution

Standorte: Deutschland

Mitarbeitende: rund 250

Betreute Personen: rund 40 000

Meilensteine:

- Implementierung des KI-Assistenten „Mia“
- Prozessmining und datengetriebenes Entscheidungsmanagement
- 95 Prozent der Kunden-Touchpoints automatisiert

STECKBRIEF

Bayer

HR Shared Service Center: ja

Leiterin: Miriam Limbach, Head of Global HR Operations

Integration: Teil der Global Business Solutions

Standorte: Brasilien, China, Costa Rica, Deutschland, Philippinen, Polen

Mitarbeitende: rund 530

Betreute Personen: rund 88 000

Meilensteine:

- Wechsel von SAP zu Workday
- Restrukturierung und neue Arbeitsweisen im Rahmen der Gesamtrestrukturierung

ralen Servicegesellschaft des Versicherers im deutschen Markt. APAS ist mit aktuell rund 250 Mitarbeitenden für mehr als 45 deutsche Allianz Gesellschaften verantwortlich, und betreut damit mehr als 110 000 Mitarbeitende, darunter 40 000 aktive Mitarbeitende, zuzüglich einer großen Anzahl an Rentnerinnen und Rentnern sowie Anwärtern und Anwärterinnen. Im Shared Service Center arbeiten aber nicht nur HRlerinnen und HRler, sondern zudem Expertinnen und Experten im Bereich Arbeitsrecht. Denn APAS deckt auch Rechtsfragen ab und kümmert sich mit einem eigenen Team etwa um Prozessoptimierungen.

Zuletzt habe APAS den KI-Assistenten „Mia“ mitentwickelt und eingeführt, erzählt Ninon Latzitis, Geschäftsleiterin für HR Operations & Occupational Health Management in München und damit Leiterin von APAS. „Dieser Assistent gibt derzeit

Unterstützung beim Schriftgut, beantwortet jegliche Anliegen und generiert konkrete Antwortvorschläge, die von unseren Expertinnen und Experten geprüft werden“, so Latzitis. „Sie haben dann mehr Kapazitäten, um zu beraten und sich um die komplexen Fälle zu kümmern.“

Auch Bayer hat hier zuletzt einiges auf den Weg gebracht: So wird die gesamte HR-Infrastruktur Anfang des Jahres schrittweise von SAP auf Workday umgestellt – für Limbach ist das ein Game Changer. Denn Workday eröffnet völlig neue Möglichkeiten, Abläufe zu optimieren und KI zu integrieren. In diesem Zusammenhang werden nun alle Prozesse optimiert. Überdies investiert der Konzern stark in KI-Lösungen, die standardisierte Aufgaben übernehmen: Chatbots, Ticketsysteme und Knowledge-Management-Systeme. „Wir möchten skalierbare Cases automatisieren, damit die Mitarbeitenden Kapazitäten für komplexere und wertigere Aufgaben haben“, so Limbach.

Up(skilling) or Out?

Der Einfluss Künstlicher Intelligenz stellt also die Struktur traditioneller HR Shared Services auf den Prüfstand. „Viele Jobs in Shared Service Centern werden wegfallen, aber in geringerer Zahl werden andere, wertige neue Jobs entstehen, beispielsweise der des KI-Trainers“, sagt Dr. Wolfgang Appel, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Saar und ehemaliger Leiter des HR Shared Service Centers bei BASF, das er seinerzeit selbst mit aufgebaut hat (siehe Interview Seite 23). Heißt im Klartext: Entweder entwickeln die Mitarbeitenden von Shared Service Centern im Zusammenspiel mit Künstlicher Intelligenz neue Fähigkeiten, die weit über die bis dahin doch weitgehend übliche Fleißarbeit hinausgehen – oder ihr Job steht auf dem Spiel. Und: Nicht jeder Job, der durch KI wegfällt, wird auch wieder ersetzt.

Das ist auch in der Industrie angekommen. Beim Bayer-Konzern beispielsweise macht man sich ohnehin aktuell sehr viele Gedanken um die richtige Aufstellung. CEO Bill Anderson treibt das Traditionsunternehmen durch eine beispiellose Umstrukturierung. Bürokratie soll abgeschafft, Prozesse verschlankt werden. Agilität ist das Schlagwort für die Zukunft, ein großer Stellenabbau aktuell die Realität. Tausende Jobs hat der Konzern in diesem Zusammenhang gestrichen, sehr viele davon in der mittleren Führungsebene. Bayer soll, so das Versprechen, damit flexibler, agiler und vor allem durchlässiger werden.

„Wir sind durch den gleichen Prozess gegangen wie der Rest des Unternehmens“, sagt Limbach. Das Anforderungsprofil in ihrem Team, der sogenannten Capability „Global HR Operations“, bei dem aktuell rund 530 Mitarbeitende beschäftigt sind, habe sich dadurch geändert, so Limbach,

STECKBRIEF

Continental

HR Shared Service Center: von internen HR-Services zu Outsourcing

Leiter: Torsten Kordon, Senior Vice President
Global People Services

Integration: Abwicklung über Accenture

Betreute Personen: 50 000

Meilensteine:

- Komplettes Outsourcing des SSC an Accenture
- Vertragsschluss und Übergang des SSC 2025 (Go-Live im Oktober/November)
- 2026 Migration der HR-Administration aus den Standorten

„hin zu mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung: Unsere Mitarbeitenden müssen befähigt werden, datenbasierte Entscheidungen zu treffen.“ Für sie eine positive Entwicklung: „Mitarbeitende qualifizieren sich damit auch für interessante Tätigkeiten auch außerhalb der Shared Service Center.“

Beim Konsumgüterhersteller Henkel beobachtet Erika Ferencakova, Global Head of Global Business Solutions HR, ebenfalls eine deutliche Verschiebung der Aufgaben: „Sie verlagern sich zunehmend von klassischen, transaktionalen Tätigkeiten hin zu stärker wertschöpfenden, analytischen und beratenden Rollen“, so Ferencakova. „Digitale Kompetenzen, tiefes Prozessverständnis und der Umgang mit Daten gewinnen stark an Bedeutung – unterstützt durch moderne Technologien und weitreichende Automatisierung.“

Das hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt für HR Shared Service Center: „Der Markt ist spürbar kompetitiver geworden“, sagt Ferencakova. „Wir suchen vor allem Talente, die sowohl digitale und analytische Fähigkeiten als auch Prozesskompetenz mitbringen. Gleichzeitig sinkt die Nachfrage nach rein administrativen Profilen.“ Henkels Strategie, um dieser komplexen Gemengelage zu begegnen, stützt sich dabei auf drei Säulen: erstens das Upskilling der Mitarbeitenden, insbesondere in den Bereichen digitale Kompetenz, Automatisierung und Analytics; zweitens die Optimierung der Standortstrategie, um Talentverfügbarkeit und Kosteneffizienz bestmöglich zu verbinden, und drittens Investitionen in moderne Technologien und Automatisierung.

Standardisierung und Synergien

Mit den Effizienzgewinnen steht auch die Frage nach der Einbindung in die Gesamtstruktur des

Unternehmens im Raum. Die meisten Konzerne haben hierfür schon eine Antwort gefunden: Ähnlich wie Bayer und die Allianz haben beispielsweise Henkel und Siemens ihre Shared Service Center in eine globale Business Services Struktur eingebunden. Auch der Luftfahrtkonzern Lufthansa unterhält ein Gesamt-Service-Center, unter dem die HR Services gebündelt sind.

„Durch die Integration in unsere globalen Business-Services-Strukturen können wir die Synergien unserer Shared-Services-Infrastruktur besser nutzen. Das gilt besonders für Innovation und Digitalisierung“, erklärt Sree Ravuri, Global Business Line Head „Hire to Retire“ bei Siemens. Siemens Global Business Services wurde im Jahr 2019 gegründet. Dies führte dazu, dass die zuvor funktional organisierten HR Service Center unter einem einheitlichen GBS-Rahmenwerk zusammengeführt wurden. Seit 2023 sind die Shared Services zusätzlich an vier Hubs organisiert: Portugal (Westeuropa/Afrika), Tschechische Republik (CEE), Mexiko (Americas), Indien (Asien-Pazifik) sowie der Serviceeinheit Deutschland.

„Die neue Struktur in Kombination mit Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz ermöglicht es Siemens, das volle Potenzial der Shared Services auszuschöpfen. Dadurch wird die Mitarbeitererfahrung weiter verbessert“, so Ravuri. „HR ist sehr komplex, besonders in Europa. Das liegt nicht nur an den starken Regulierungen, sondern auch an den sprachlichen Herausforderungen. KI hilft uns, sowohl die regulatorische als auch die sprachliche Komplexität schneller zu bewältigen.“ Auch bei Henkel hat sich die Einbindung in die globalen Business Services bewährt. „Dieses Modell ermöglicht es uns, funktionsübergreifend zu arbeiten und Synergien zu nutzen“, erklärt Ferencakova.

Der Nachteil: Die Berichtslinie und damit die direkte Anbindung erfolgt nicht in die HR-Abteilung, sondern an die Leitung der globalen Business Services. „Auch wenn wir nicht direkt in der Berichtslinie zu HR stehen, gibt es einen sehr engen Austausch, und wir sind ein integraler Teil von HR Foundations“, sagt Limbach von Bayer. Nur so sei es auch möglich, die Prozesse, die in Shared Services abgewickelt werden, auch wirklich auf die Bedürfnisse von HR – und vor allem der Mitarbeitenden, die diese Services nutzen sollen – auszurichten.

Friss oder stirb?

Doch die KI-Revolution in den Shared Service Centern kann nur erfolgreich sein, wenn Unternehmen eine Menge investieren – sowohl in Technologien als auch in die Fähigkeit der Mitarbeitenden.

Und nicht für alle stehen Aufwand und Ertrag dann noch im richtigen Verhältnis. Beispiel Continental: Das traditionsreiche Automotive- und Chemieunternehmen trennt sich aktuell von allen

„Viele Jobs werden wegfallen“

Wohin steuern HR Shared Service Center in der KI-Ära?
Wolfgang Appel, Professor an der HTW Saar, erklärt im Interview, warum sich in vielen Shared Service Centern die Lage schöngeredet wird und warum der Vorsprung der Outsourcer schmelzen wird.

Interview: Catrin Behlau



Dr. Wolfgang Appel ist seit 2007 Professor für Personal- und Service-management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes. Ab 2003 war er verantwortlich für Aufbau und die Leitung der HR-Shared Services bei BASF.

→ Personalwirtschaft: Herr Appel, was bedeutet KI für die Arbeit in Shared Service Centern?

Wolfgang Appel: Wir schauen in der Wissenschaft vor allem darauf, was dies mit den Jobprofilen macht. Meine These: KI macht bei weniger komplexen Aufgaben Berufserfahrene besser und Einsteiger überflüssig. Und das ist in Bezug auf Shared Service Center sehr spannend.

Warum?

Eigentlich würde man nämlich sagen, Shared Service Center sind ein Top-Einsteigerjob in HR: Man bekommt einen guten Überblick über alles, was in HR passiert, denn hinter jeder HR-Arbeit steckt auch eine administrative Handlung. Viele Unternehmen haben auch solche Karrierewege in HR gemacht. Aber was, wenn diese ganzen Arbeiten automatisiert werden und Berufseinsteiger überflüssig machen? Wir brauchen dann neue Qualifizierungswege, um die Nachwuchspipeline in den HR-Funktionen gefüllt zu halten.

In vielen Shared Service Centern baut man darauf, dass sie weitere Aufgaben aus dem Business Partnering und dem Center of Expertise übernehmen und ihre Wertigkeit aufgrund des Datenschatzes, den sie verwalten, steigt. Reden sich da einige die Situation ein bisschen schön?

Ich glaube ja. Dass substanziell Aufgaben aus anderen HR-Bereichen auf die Shared Service Center übertragen werden, sehe ich zumindest aktuell nur selten. Shared Service Center gelten allgemein eher

noch als Kostenstelle, weniger als Teil der Wertschöpfung. Allerdings: Die meisten Unternehmen sind bei dem Thema Shared Service Center und KI noch in der Projektphase, und die Effekte sind derzeit noch schwer abzuschätzen.

Aber es werden definitiv Jobs wegfallen?

Ja, viele Jobs in Shared Service Centern werden wegfallen, aber in geringerer Zahl werden andere, wertige neue Jobs entstehen, beispielsweise der des KI-Trainers.

Es gibt auch Stimmen, die sagen, dass jetzt die Stunde der Outsourcing-Dienstleister schlage, weil diese in der Lage und auch willens seien, die nötigen Investitionen in KI zu tätigen, da sie durch viele Mandate gut skalieren könnten.

Das stimmt, aber ich halte diesen Vorsprung der Dienstleister nicht für nachhaltig. Ich bin oft überrascht, wie weit Mittelständler mit einfachen Lösungen schon selbst kommen. KI wird Standardisierungsmöglichkeiten für Unternehmen in Zukunft noch niedrigschwelliger machen – ich glaube, in drei Jahren ist der Vorsprung, den Outsourcer aktuell technologisch bei KI haben, wieder weg. ●

Mehr zum Thema
Das vollständige Interview
finden Sie hier:



STECKBRIEF

Henkel**HR Shared Service Center:** ja**Leiterin:** Erika Ferencakova, Global Head of Global Business Solutions HR**Integration:** Teil der Global Business Solutions**Standorte der SSCs:** Ägypten, Mexiko, Philippinen, Slowakei**Mitarbeitende:** rund 280**Betreute Personen:** rund 47 000**Meilensteine:**

- Upskilling im Bereich digitale Kompetenz und Datenanalyse
- Optimierung der Standortstrategie
- Investitionen in moderne Technologien zur Verbesserung der Servicequalität und Skalierbarkeit

STECKBRIEF

Siemens**HR Shared Service Center:** ja**Leiter:** Sree Ravuri, Global Head, Hire To Retire Business, Global Business Services**Integration:** Teil von Global Business Services (GBS)**Standorte:** Deutschland, Indien, Mexiko, Portugal, Tschechische Republik**Mitarbeitende:** nicht bekannt**Betreute Personen:** rund 318 000**Meilensteine:**

- Zentralisierung auf regionale Hubs 2019
- Implementierung eines Centers of Expertise
- Fokus auf Technologie-Einsatz und KI zur Verbesserung der Mitarbeitererfahrung

„Unsere Mitarbeitenden haben mehr Kapazitäten, um zu beraten und sich um komplexe Fälle zu kümmern.“

Ninon Latzitis

Geschäftsbereichen, die nichts mit dem Reifengeschäft zu tun haben. Den Anfang machte 2021 die Antriebssparte Vitesco, kürzlich ging der ehemalige Automotive-Teil des Konzerns unter dem neuen Namen Aumovio an die Börse. Die Zahl der Mitarbeitenden bei Conti sinkt im Zusammenhang mit der Aufspaltung von rund 200 000 weltweit auf etwa 60 000. Das hatte auch Auswirkungen auf das eigene HR Shared Service Center. In der alten Struktur arbeiteten die Spezialistinnen und Spezialisten weltweit aus mehreren Hauptstandorten heraus. Teilweise waren die Services zentralisiert, teilweise wurden auch an den einzelnen Standorten administrative Aufgaben erledigt – nicht untypisch für einen Traditionskonzern, der sich über Jahrzehnte, nicht zuletzt durch Zu- und Verkäufe, immer wieder gewandelt hat.

Heute ist von all diesen Mitarbeitenden niemand mehr da. Denn mit der Abspaltung der Automotive-Sparte folgte dann der konsequente Schritt für das HR Shared Service Center: das komplette Outsourcing an den Dienstleister Accenture. Dieser wirbt auf seiner Website damit, dass „Unternehmen, die nach Kostenoptimierung und schnellerem Wachstum streben, (...) sich mit strategischen Managed Services besser darauf vorbereiten (können), Abläufe neu zu erfinden und flächendeckend einen ganzheitlichen Mehrwert zu schaffen“.

Nicht zuletzt das hat auch Continental überzeugt. „Wir haben uns in 2025 für ein Outsourcing der HR-Administration und unserer internen HR Shared Services entschieden“, so Torsten Kordon, Senior Vice President Global People Services beim Hannoveraner Unternehmen. „Treiber waren unser Konzernumbau und das Ziel, aus wenigen zentralen Hubs Digitalisierung und Automatisierung zu forcieren.“ Kordon weiter: „Business Cases im Bereich Automatisierung und KI brauchen Volumen und skalierbare IT-Lösungen. Mit einem Outsourcing-Partner erwarten wir entsprechende Größenvorteile, Flexibilität und Kompetenzen bei der Technologieentwicklung.“ Und so hat Continental innerhalb weniger Monate ihre HR Service Center an Accenture ausgelagert. Einige der deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nun bei Accenture beschäftigt. Kordon ist weiterhin bei Continental und steuert jetzt die globale Partnerschaft zwischen Continental und Accenture.

Drei-Säulen-Modell am Ende?

Continental hat sicher die radikalste Antwort auf die Frage gegeben, inwieweit Restrukturierungen, Kostendruck und Künstliche Intelligenz Shared Service Center beeinflussen. Allianz, Siemens, Henkel und Bayer stellen derweil ihre SSC-Struktur nicht infrage – zumindest noch nicht.

Doch was bedeuten diese Entwicklungen für das berühmte Drei-Säulen-Modell des US-amerikanischen Managementprofessors Dave Ulrich –

der Basis des ganzen Systems von Shared Services in HR? Vermutlich werden die Grenzen zwischen den einzelnen Rollen auf lange Sicht verschwimmen. Shared Service Center-Mitarbeitende entwickeln sich von den reinen Datenmanagerinnen und -managern mehr zu einer Rolle, die Daten strategisch aufbereitet und interpretiert. Und HR Business Partner wiederum müssen Datenkompetenzen entwickeln. Dadurch werden die vorher häufig starren Grenzen fließend. Und außerdem schlägt in der KI-Ära auch die Zeit der Outsourcer, die aufgrund vieler Mandate KI-Investitionen viel besser skalieren können als so manches Unternehmen.

KI macht das Thema Shared Services in HR zudem tatsächlich auch für mittelständische Unternehmen interessant, wie Dr. Christian Ellrich von Ellrich & Kollegen feststellt. Er berät Firmen, insbesondere aus dem Mittelstand und dem Öffentlichen Dienst, unter anderem bei der Einrichtung von Shared Service Centern: „Ab etwa 1000 Mitarbeitenden sollten Unternehmen überlegen, Shared Services in Betracht zu ziehen. Das muss nicht gleich ein riesiges SSC sein, sondern auch kleinere Lösungen sind sinnvoll, wenn mehrere Mitarbeitende denselben Prozess abwickeln. Es geht im Kern um die Bündelung von Aufgaben, um Prozesse zu vereinheitlichen und effizienter zu gestalten.“

Es gibt sogar Stimmen in der Szene, die voraussagen, dass zukünftige HR-Abteilungen nur noch eine sehr kleine Business-Partner-Unit brauchen, die das Management auf höchster Ebene berät. Daneben wird sich eine softwareorientierte HR-Abteilung eher an Technik als an Rollen definieren. Ferencakova sieht dies differenzierter: „Das Zusammenspiel zwischen den Businesspartnern, Centers of Expertise und Global Business Services hat sich deutlich intensiviert. Die enge Verzahnung der drei Säulen ermöglicht ein effizienteres, strategischeres und moderneres HR-Management“, meint Ferencakova.

Kann die Neuerfindung gelingen?

Wohin entwickeln sich also SSC in HR? Das kommt ganz auf die Perspektive an. „Shared Service Center werden sich weiter zu hoch digitalisierten, datengetriebenen Serviceorganisationen entwickeln. Neben Effizienz und Skalierbarkeit wird ihre Rolle zunehmend darin bestehen, strategische Entscheidungen zu unterstützen, die Employee Experience zu verbessern und global hochwertige Services bereitzustellen“, sagt Ferencakova.

Das ist weit weg von Fleißarbeit. Aber auch viel Arbeit für SSC, um diesen Anspruch erfüllen zu können. Die nähere Zukunft dürfte herausfordernd werden. Gelingt es, dass sich Shared Service Center in HR neu erfinden, können die Fleißarbeiterinnen und -arbeiter einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. ●

Foto: Jonas Ratemann

KOMMENTAR

Effizienz allein reicht nicht

KI steigert die Effizienz in Shared Service Centern, doch Unternehmen verpassen den vollen Nutzen, wenn sie nicht auch den Personalaufwand hinterfragen.

Von Justin Geschwill



Es ist unbestritten, dass KI die Effizienz in HR Shared Service Centern (SSC) steigern und Prozesse vereinfachen kann. Technologien wie Language Neutralisation vereinfachen die Kommunikation und reduzieren den administrativen Aufwand erheblich.

Doch trotz dieser Fortschritte scheinen viele Unternehmen noch unsicher, wie sie ihre Shared Service Center künftig ausrichten sollen. Einige entscheiden sich dafür, ihre HR-Dienstleistungen vollständig auszulagern, da diese nicht zur direkten Wertschöpfung zählen. Andere hingegen setzen auf Insourcing und eine resiliente Struktur, um mehr Kontrolle und Flexibilität zu behalten.

Beide Modelle haben ihre Berechtigung, aber der entscheidende Punkt ist, dass Unternehmen den eigentlichen Nutzen von KI nicht ausreichend nutzen, wenn sie diese Technologien lediglich zur Effizienzsteigerung einsetzen. Früher oder später werden sie um die Frage nach dem Personalaufwand nicht herumkommen.

„Digitale Kompetenzen, tiefes Prozessverständnis und Umgang mit Daten gewinnen stark an Bedeutung.“

Erika Ferencakova

RECRUITING & ATTRACTION

Auftakt

Schatten-HR auf dem
Vormarsch

27

Kreatives Recruiting

Einfallsreichtum zahlt
sich aus

28

Quereinstieg

Von der Notlösung zum
Standard

32

KOMMENTAR

Schatten-HR auf dem Vormarsch

Wenn jede dritte Stelle über Dienstleister rekrutiert wird, stellt sich eine grundsätzliche Frage an HR.

Von Sven Frost



Eine aktuelle Analyse der Personalmarktforschung Index Research zeigt: Im vierten Quartal 2025 entfielen 32 Prozent aller ausgeschriebenen Stellen auf Personaldienstleister. Jede dritte Stelle. Die Zahl markiert eine strukturelle Verschiebung – und stellt die Frage, wer hier eigentlich noch Personalabteilung spielt.

Denn Personaldienstleister springen längst nicht mehr nur bei Engpässen ein. Sie übernehmen dauerhaft Kernaufgaben von HR. Index-Research-CEO Jürgen Grenz spricht von der „ausgelagerten Personalabteilung“ – und trifft den Punkt. Besonders in strategischen Bereichen wie Unternehmensführung, Technik und IT dominiert die Rekrutierung über Dienstleister. Also dort, wo es um Passung, Entwicklung und Bindung geht. Dabei zeigt der Vergleich mit Zahlen der Bundesagentur für Arbeit: In den meisten Berufsgruppen gibt es mehr Arbeitssuchende als offene Stellen. Trotzdem setzen Unternehmen auf externe Suche statt auf Qualifizierung oder interne Mobilität.

Die unbequeme Wahrheit: Wenn jede dritte Stelle nicht von internen Kräften rekrutiert wird, hat HR ein Problem. Nicht die Personaldienstleister – die machen ihren Job. Sondern die Personalabteilungen, die sich aus dem Zentrum der Gestaltung verabschieden. Outsourcing als Strategie ist das eine. Outsourcing als Kapitulation das andere.

Foto: Jonas Ratemann

RECRUITING-KONFERENZ

HR-Community im Ruhrgebiet

Im industriekulturellen Ambiente des Landschaftsparks Duisburg-Nord findet im April 2026 zum vierten Mal die Recruiting-Konferenz „Schicht im Schacht“ statt.

SCHICHT IM SCHACHT 2026

- **Wann:** 24. April 2026, 10 bis 18 Uhr
- **Wo:**
Landschaftspark
Duisburg-Nord,
Emscherstraße 71,
47137 Duisburg



Die „Schicht im Schacht“ hat sich als wichtiger Branchentreffpunkt für Recruiting- und HR-Professionals etabliert. Die Konferenz richtet sich an Fachkräfte aus Recruiting, Employer Branding und Personalmarketing. Das inhaltliche Spektrum umfasst aktuelle Herausforderungen der Personalgewinnung sowie zukunftsweisende Entwicklungen in der Talent Acquisition. Über 40 Expertinnen und Experten aus Konzernen, KMU sowie der Wissenschaft sprechen auf drei Bühnen.

Drei thematische Schwerpunkte

Im Theatersaal liegt der Fokus auf strategischen Fragen unter dem Motto „Recruiting Strategy“. Dort wird über langfristige Personalgewinnungsstrategien, Recruiting Analytics, den Einsatz Künstlicher Intelligenz sowie Diversity und Employee Retention diskutiert. In der Pumpenhalle stehen unter „Recruiting Operations“ Best Practices und konkrete Umsetzungsfälle im Vordergrund – von authentischem Employer Branding über Active Sourcing bis hin zu wir-

kungsvollen Social-Media-Kampagnen. Das Maschinenfoyer bietet mit „Meet The Experts“ Panel-Diskussionen und Fireside Chats.

Hochkarätige Referenten

Zu den Speakerinnen und Speakern zählen Dr. Arndt Zeitz, Head of People & Organizational Development bei Daimler Truck, Inga Dransfeld-Haase, Personalvorständin bei TÜV Nord und Severine Fiegler, Vice President HR Talent Acquisition bei Infineon Technologies. Als besonderer Impulsgeber ist der bekannte Fußballtrainer Peter Neururer angekündigt. Aus der Wissenschaft sprechen unter anderem Professor Dr. Stefan Süß von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und Professor Dr. Roman Briker von der Universität Maastricht. Ergänzt wird das Vortragsprogramm durch Live-Aufzeichnungen etablierter HR-Podcasts wie „HR Data Dudes“, „Talent WG“ oder dem „Düsseldorfer HR-Podcast“, bei denen Besucherinnen und Besucher als Studio-publikum teilnehmen können.

Location unterstreicht das Konzept

Der Landschaftspark Duisburg-Nord, eine ehemalige Eisenhütte, steht sinnbildlich für die Transformation der Arbeitswelt. Das Rahmenprogramm umfasst neben ganztägigem Catering auch Hütten- und Fackelführungen durch das Industriedenkmal sowie eine Abendveranstaltung unter dem Titel „Spätschicht“. (sff)

JETZT AUF PW+

- **Analyse:** Videos im Recruiting – wo sie wirken und wo sie schaden
- **Studie:** Stellen für HR Business Partner brechen stark ein
- **Ausbildung:** Durch Teilqualifizierung lassen sich neue Talente entdecken und formen

Mehr auf personalwirtschaft.de



Popcorn schlägt Tools

Um in der Zielgruppe Aufmerksamkeit zu erregen, braucht es keinen technischen Firlefanz. Wie sich kleine Unternehmen durch kreatives Recruiting auszeichnen.

Von Winfried Gertz

→ Als die Digitalisierung mitsamt Social Media und KI noch niemanden um den Schlaf brachte, bewies die Personalsuche eine kreative Meisterschaft, die viele Recruiterinnen und Recruiter heute nur noch staunend zurücklässt. Wenn sich Thomas Perlitz erinnert, was unter seiner Führung als Personalchef von Ingram Micro, Henkel oder Gerresheimer alles möglich war, sprudelt es nur so aus ihm heraus: In öffentlichen Verkehrsmitteln, „die Schichtarbeitende anderer Firmen zum Werk und nach Hause brachten“, hielten Recruiter flammende Reden mit dem Ziel, die Malocher für einen Wechsel zu gewinnen. Und um junge Leute für eine Ausbildung zu begeistern, kaufte Perlitz gleich eine ganze Kinovorstellung – „inklusive Popcorn für alle“.

Überraschend, spektakulär, emotional packend: Guerilla Recruiting vom Feinsten. Heute hingegen gleicht die Personalwerbung einem betriebswirtschaftlichen Hauptseminar, in dem das erlernte theoretische Grundgerüst seine Praxistauglichkeit in einer Fallstudie unter Beweis stellen muss – gründlich und möglichst fehlerfrei. Alles ist zu Beginn des Employee Lifecycles durchgetaktet; unzählige Datenpunkte begleiten Kandidatinnen und Kandidaten vom Erstkontakt bis zum Onboarding, jeder Schritt wird penibel erfasst und nach vordefinierten Kennziffern beurteilt: Wo docken Bewerbende an, wie gut erfüllen sie die Anforderungen, wie schnell unterschreiben sie den Arbeitsvertrag?

Dieses krampfhaft anmutende Vorgehen mag wissenschaftlichen Erkenntnissen und dem Primat der Effizienz genügen, sexy ist es hingegen nicht. Und dem breiten Mittelstand (KMU) nicht viel wert: Dort, wo Handwerker, Fabrikanten und sonstige Gewerbetreibende die Wirtschaft am Laufen halten, ist für das in Konzernen verbreitete Overengineering ohnehin keine Zeit. Um Lkw-Fahrer zu gewinnen, die sich mit dem Arbeitgeber am hessischen Stammsitz verbunden fühlen, ragt aus einer Stellenanzeige die Frage „Lost bei ins zu arwen?“ heraus. „Oifach oruafa oder s'Babier schigga“, empfiehlte hingegen ein fränkischer Arbeitgeber interessierten Bewerbenden, die sich aufs motorisierte Baggern verstehen.

Personalwerbung aus dem Bauch heraus

In der Arbeitswelt jenseits der High-Tech-Offices braucht niemand digitalaffin zu sein, um den Job seines Lebens zu ergattern. Bisweilen reicht, offenen Auges durch die Stadt zu flanieren. Und dabei ein Plakat zu erhaschen, das Düsseldorfer Lokalpatrioten rasch entschlüsseln. „Du verkaufst Kölsch auf der Rheinkirmes?“, fragt augenzwinkernd ein Marktplatzbetreiber für gebrauchte Maschinen, der gestandene Vertriebsfachleute sucht. Merke: Wer Produkte beim Rivalen veräußern kann, gilt zweifelsfrei als Meister seines Fachs. (Damit der Groschen fällt: Kölsch wird in Köln getrunken, Alt in Düsseldorf.)

Mit ungewöhnlichen Ideen können selbst kleine Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte mitmischen.

Doch so sehr solch ungewöhnliche, schräge Ideen auch Aufmerksamkeit erregen, bleibt Personalwerbung „aus dem Bauch heraus“ ein umstrittenes Unterfangen. Dank „cooler“ Kampagnen, sagt Michael Witt, Berater von „Lebenswelt Recruiting“, könnten kleine und mittlere Firmen sich zwar gegenüber Großunternehmen behaupten, die deutlich mehr Budget in die Waagschale legen. Jedoch sei die entscheidende Frage, ob die so in Bann gezogenen Interessentinnen und Interessenten „durch nicht so gute Auswahlprozesse und schlechte Interviews“ enttäuscht würden, also das Bling Bling vorn nicht infolge fehlender Nachhaltigkeit hinten „versandet“.

Old School statt digitaler Barriere

Exakt dazu entwickelte sich unlängst auf LinkedIn eine lebhafte Diskussion unter einschlägigen Fachleuten für Personalmarketing. Anlass war ein lebenswert designtes Formular einer Konditoreikette, das Jobsuchenden ermöglicht, sich beim Brötchenkauf gleich zu bewerben. Fix angekreuzt, in welchem Geschäft man anfangen möchte, und in die richtigen Hände übergeben: klingt gut. Aber wirft ein so simpler, gleichwohl zupackender Recruiting-Versuch nicht eher Fragen auf?

„Warum ist kein QR-Code eingefügt, wo man das Gesuch einfach online hinschicken kann“, fragt etwa Tim Verhoeven, reichweitenstarker Recruiting-Influencer. Sein Ansatz lautet: Je besser Bewerbende digital erfasst und im weiteren Prozess beobachtet würden, umso leichter ließen sich auch Rückschlüsse ziehen, wie effizient die Personalbeschaffung tatsächlich ist. Doch diese Sichtweise teilen nicht alle. Anders als eine Konzernzentrale mit angeschlossenem KI-Recruiting-Team müsse eine Bäckerei – so der Einwand – in der Ansprache niedrigschwellig, ehrlich und greifbar sein. Am Ende zähle nur, ob jemand wirklich im Laden stehe und mitarbeite.

Architekt sucht Architekten

Wie digital ist die Zielgruppe tatsächlich; sind wie im Lehrbuch durchdeklinierte Abläufe mit QR-Code, fancy Tools, Log-in und Upload das Maß aller Recruiting-Dinge; ist „Back to Basics“ wie im geschilderten Beispiel womöglich nicht die naheliegende, überzeugendere Wahl? Solche Fragen sollten stets der Personalbeschaffung vorausgehen, die idealerweise dank eines kreativen Drehs hohe Aufmerksamkeit erzielt. Doch gerade, wenn das Gehirn auf der Suche nach einer umwerfenden

BRZ: WIR LEGEN GRÖßTEN WERT AUF SICHERHEIT

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 201520
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

Idee hochtourig arbeitet, will der „Once in a Lifetime“-Geistesblitz einfach nicht einschlagen.

Als Thimo Müller die zündende Idee kam, saß er im Vorzimmer eines Kunden gedankenverloren auf einem unbequemen Stuhl. Dem Eames Chair, einem Designklassiker von Vitra, kann man gewiss viel abgewinnen. Doch komfortabel, so empfand es auch der Geschäftsführer der Limburger Personalberatung Con Select (Eigenschreibweise ConSelect), ist das Sitzmöbel nicht. Unter Architekten hingegen könnte die Wertschätzung kaum größer sein. In der Branche steht Eames für hohe Qualität.

Könnte der Stuhl, fragte Müller folgerichtig, sich nicht als Lockmittel eignen? Sein Kunde, ein im Westerwald ansässiges Architekturbüro mit rund 30 Mitarbeitenden, suchte gerade eine Handvoll berufserfahrene Bauplanerinnen und -planer. Ihm gefiel, was der Berater vorschlug: „Warum schicken wir dieses exquisite Sitzmöbel nicht an ausgewählte Personen, die für die vakanten Positionen am besten geeignet sind?“ Verknüpft mit dem Hinweis: „Dieser Platz wäre für Sie frei.“

Gesagt, getan. Unter Anleitung des studierten Verpackungsingenieurs, der kurzerhand im Internet einige gut erhaltene Original Exemplare auftrieb, schickte Müllers Team insgesamt fünf Stühle an zuvor sorgfältig ausgewählte Kandidatinnen und Kandidaten. „Alle bissen an“, so Müllers Bilanz. Drei wurden eingestellt, zwei sind zwei Jahre danach noch immer an Bord. „Wenn der Arbeitgeber so cool um Leute wirbt“, gaben die Angeheueren zu Protokoll, bereite es bestimmt Spaß, dort zu arbeiten. Und weil sich diese Aktion wie ein Lauffeuer im Westerwald verbreitete, nahmen Initiativbewerbungen sprunghaft zu.

Und wie war die Aktion eingebunden? Hat man sie im Internet flankiert? Bloß keine Social Media, sagt Müller. Das verbiete sich im konservativen Branchen Umfeld. „Man möchte sich nicht angreifbar machen.“ Unterm Strich bleibt dieser Eindruck: Mit ungewöhnlichen Ideen können selbst kleine Unternehmen im Wettbewerb um

HINTERGRUND

Worin sich Guerilla Recruiting auszeichnet

- **Erreichen passiver Talente:** Alle Kandidatinnen und Kandidaten waren zum Zeitpunkt der Ansprache ungekündigt beschäftigt.
- **Große Aufmerksamkeit durch Überraschung und Originalität:** Wer rechnet schon damit, einen Designerstuhl als Jobangebot zu bekommen?
- **Stärkung des Employer Brandings:** Wer so cool um Personal wirbt, sticht auch als Arbeitgeber hervor.
- **Hohe Bewerbungsqualität dank gezielter Ansprache:** Von fünf Adressaten unterschrieben drei einen Arbeitsvertrag.

Fachkräfte mitmischen. Kreative Energie muss nicht zwangsläufig eine Stange Geld kosten. Neben der öffentlichen Verwaltung, die derzeit laut Witt mit klugen, coolen Kampagnen auffalle, würden sich auch immer mehr KMU hervortun. „Mit Kreativität können sie die großen Budgets schlagen.“

Das Manko verschweigt der Recruiting-Experte indes nicht. Denn so überzeugend kreative Personalwerbung auch anmutet – meist ist sie nicht von Dauer, sondern eher auf ein bestimmtes Recruiting-Ziel ausgerichtet. Zwar könne sie enorme Wirkung entfalten und sei oft von Erfolg gekrönt. Doch über kurz oder lang stünde sie vor dem Problem, „den Spannungsbogen aufrechtzuerhalten“. Das Kreative flache ab und büße seine Wirkung ein. Sagen wir so: Wem nichts mehr einfällt, kann ja Stellenanzeigen schalten oder sich aus dem digitalen Bauchladen bedienen. ●

Dort, wo Handwerker und sonstige Gewerbetreibende die Wirtschaft am Laufen halten, ist für Overengineering keine Zeit.



17. – 18. Juni 2026

Live in München



Unsere Headliner 2026



Lucy van der Tas

Head of Talent Acquisition HR
Competence & Policy Centre Human
Resources Department
European Space Agency ESA



Edit Kosaras

Head of the Recruitment Support
Service
European Space Agency ESA



Sofia Strabis

Bereichsleitung / Divisional Head GM-HR
Talent Acquisition
Commerzbank AG



Martin Spielvogel

Head of Recruitment Henkel Germany
Switzerland
Henkel AG & Co KGaA



Miriam Ferarri

SVP HR Operations
Deutsche Post AG DHL Group



Stefanie Wild

Global Talent Acquisition
Evonik Industries AG

JETZT TICKET SICHERN!



TALENTpro.de



WE ❤️ OUR PARTNERS

Great
Place
To
Work®



CAREER
PIONEER

Personalwirtschaft

personal.
magazin



Der Quereinstieg wird erwachsen

Was Personalverantwortliche vor wenigen Jahren als Notlösung oder Ausnahmefall betrachteten, entwickelt sich zur Standardoption: der Quereinstieg. Wie Unternehmen davon profitieren.

Von Sven Frost

→ Die Zahlen sind eindeutig: 44 Prozent der Beschäftigten haben bereits über einen Quereinstieg nachgedacht, 26 Prozent haben ihn laut aktuellem Xing-Arbeitsmarktreport vollzogen. Bei den 25- bis 34-Jährigen liegt die Quote sogar bei 31 Prozent. Noch deutlicher wird es bei der Wechselbereitschaft: Laut dem jüngsten Jobwechsel-Kompass der Königsteiner Gruppe können sich sieben von zehn wechselwilligen Beschäftigten einen Quereinstieg vorstellen. Die Zahl der Stellenanzeigen für Quereinsteiger hat sich in den vergangenen fünf Jahren vervierfacht.

Was auf Arbeitnehmerseite längst Realität ist, setzt sich auch im Recruiting durch. 64 Prozent der Unternehmen planen 2026, aktiv Menschen aus anderen Berufsfeldern einzustellen. 77 Prozent

wollen ihre Auswahlkriterien anpassen und Kompetenzen stärker gewichten, so eine aktuelle Stepstone-Analyse. Der Abschied vom perfekten Lebenslauf ist keine Utopie mehr, sondern Notwendigkeit. Thomas Kindler, Managing Director von Xing, bringt die Situation auf den Punkt: „Unternehmen haben begriffen, dass das Warten auf die ideale Besetzung eine Verliererstrategie ist. Es geht nicht mehr darum, wo jemand etwas gelernt hat, sondern ob er es anwenden kann.“

Der Grund ist offensichtlich: Arbeitsmarktforschende des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gehen davon aus, dass das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland in den 2020er-Jahren deutlich schrumpft, da mehr Menschen altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt aus-

scheiden, als junge Jahrgänge nachrücken. Der demografische Wandel macht aus dem Quereinstieg ein Instrument gegen den Fachkräftemangel.

Doch es geht um mehr als bloßes Zahlenspiel. Die Arbeitswelt verändere sich so rasant, dass Anpassungsfähigkeit wichtiger werde als Spezialisierung, analysiert Dr. Tobias Zimmermann, Arbeitsmarktexperte bei Stepstone: „Der klassische Job fürs Leben ist ein Auslaufmodell. Berufsbilder wandeln sich immer schneller – und damit auch die Fähigkeiten, die gefragt sind. Wer flexibel bleibt und auf die eigenen Stärken vertraut, wird davon profitieren.“ Keine Notlösung, sondern Neuausrichtung.

Die Motivlage der Wechselwilligen widerlegt das Klischee vom verzweiferten Jobhopping. 69 Prozent sehen laut Jobwechsel-Kompass im Quereinstieg die Chance auf eine grundlegende berufliche Neuausrichtung, 44 Prozent verbinden ihn mit besseren Aufstiegsperspektiven. Besonders bemerkenswert: Mehr als die Hälfte würde im Unternehmen bleiben, wenn dort ein interner Quereinstieg möglich wäre.

Das offenbart ein strukturelles Defizit vieler Organisationen. Zu starre Laufbahnmodelle, fehlende interne Mobilität, unzureichend kommunizierte Entwicklungspfade – der Quereinstieg wird zum Indikator für die Qualität der Personalentwicklung. Wer Talente nicht intern halten kann, verliert sie nach außen. Die Erfolgsbilanz gibt den Mutigen recht. 69 Prozent der Quereinsteigerinnen und -einsteiger bleiben ihrem neuen Berufsweg treu, drei von vier sind mit ihrer Entscheidung zufrieden. Zwar berichten 22 Prozent von Selbstzweifeln und 13 Prozent mussten sich weiterbilden, doch diese Hürden sind niedriger als oft angenommen. Mehr als ein Drittel hatte keinerlei Schwierigkeiten beim Wechsel.

Skills statt Zertifikate

Der Wandel im Recruiting ist fundamental. Rund 58 Prozent der Menschen, die ihren Job wechseln, fangen in einer völlig anderen Berufsgruppe neu an, zeigt der Indeed-Hiring-Report 2025/2026, für den

**69 Prozent der
Quereinsteiger bleiben
ihrem neuen Berufsweg
treu, drei von vier sind
mit ihrer Entscheidung
zufrieden.**

Mehr zum Thema:
Jobwechsel-
Kompass Q4/2025



Der demografische Wandel macht aus dem Quereinstieg ein Instrument gegen den Fachkräftemangel.

über eine Million Lebensläufe analysiert wurden. Die monatliche Wechselquote liegt bei 1,9 Prozent der Erwerbstätigen.

Doch die Durchlässigkeit variiert stark. Während in Logistik, Management und Versicherungen über die Hälfte der Neueinsteigenden aus anderen Berufsfeldern stammt, sind es in der Zahnmedizin nur rund 19 Prozent, in der Pflege circa 22 Prozent. Ausgerechnet dort, wo der Fachkräftemangel am größten ist, bleiben die Einstiegshürden am höchsten. Die Antwort heißt kompetenzbasiertes Recruiting. Formale Bildungsabschlüsse verlieren ihre Monopolstellung, konkrete Fähigkeiten, Lernbereitschaft und Praxiserfahrung rücken in den Fokus. Gerade in Zeiten von KI und Digitalisierung, in denen sich Berufsbilder schneller wandeln als Ausbildungsordnungen, wird dies zur Notwendigkeit.

Besonders jüngere Beschäftigte treiben den Trend, heißt es im Jobwechsel-Kompass. Bei den 18- bis 29-Jährigen liegt die Wechselbereitschaft bei 48 Prozent, bei den 30- bis 39-Jährigen bei 41 Prozent – deutlich über dem Gesamtdurchschnitt von 31 Prozent. Gleichzeitig schätzen gerade sie ihre Arbeitsmarktchancen positiv ein: Rund 60 Prozent der jüngsten Altersgruppe rechnet mit guten oder sehr guten Perspektiven.

Thomas Kindler von Xing erklärt das veränderte Mindset: „Jüngere Generationen suchen weniger das nächste Karriereziel als den Platz, an dem Arbeit und Leben zusammenpassen. Arbeit verändert sich rasant – und mit ihr die Haltung dazu. Es ist daher sinnvoll, sich am Anfang des Berufslebens umzuschauen und verschiedene Optionen zu testen.“

Diese Kombination aus Zuversicht und Mobilität definiert die neuen Spielregeln. Wer junge Talente binden will, muss Entwicklungsoptionen jenseits klassischer Karriereleitern anbieten. Die Bereitschaft zum Quereinstieg ist auch ein Votum gegen eindimensionale Laufbahnmodelle.

Interne Mobilität: Das ungenutzte Potenzial

Der größte Hebel liegt im Unternehmen selbst. Dass mehr als die Hälfte der Wechselwilligen bei internen Quereinstiegsoptionen bleiben würde,

zeigt das Ausmaß ungenutzter Potenziale. Interne Talentmarktplätze, transparente Qualifizierungsangebote und klar kommunizierte Wechselfade könnten Fluktuation reduzieren und Bindung stärken – ohne zusätzliche Rekrutierungskosten.

Für HR bedeutet das einen Perspektivenwechsel: weg von starren Karriereleitern, hin zu modularen Kompetenzpfaden. Der Quereinstieg wird damit nicht nur zum externen Recruiting-Thema, sondern zum Prüfstein strategischer Personalentwicklung. Wer interne Mobilität ermöglicht, sendet ein klares Signal: Entwicklung ist hier möglich, ohne zu gehen.

Aktuell berichten laut Jobwechsel-Kompass 65 Prozent der Beschäftigten, dass ihr Arbeitgeber keinen Einstellungsstopp verhängt hat. Trotz konjunktureller Belastungen bleibt der Arbeitsmarkt aufnahmefähig. Allerdings verändert sich die Art des Recruitings. Der Quereinstieg erweitert Recruiting-Pools und federt Engpässe ab, erhöht aber auch die Anforderungen an Onboarding, Führung und Erwartungsmanagement. Kindler betont dabei auch die Chancen für Unternehmen: „In Zeiten, in denen Betriebe händierend nach passenden Mitarbeitenden suchen, ist es nur logisch, die Fühler breiter auszustrecken und verstärkt Quereinsteiger aus anderen Branchen für Neubesetzungen

Der Quereinstieg ist kein kurzfristiger Hype, sondern Ausdruck eines tiefergehenden Wandels.

auf dem Radar zu haben. Sie bringen frische Ideen ins Unternehmen und fördern Innovation – zwei Faktoren, die heute wettbewerbsentscheidend sein können.“

Der Quereinstieg ist kein kurzfristiger Hype, sondern Ausdruck eines tiefergehenden Wandels. Berufliche Sicherheit entsteht zunehmend durch Anpassungsfähigkeit, nicht durch Verweildauer. Karrieren verlaufen weniger linear, Entwicklung wird individueller – und die Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit verschiebt sich stärker auf beide Seiten. ●

PRAXISTIPP

Erfolgreich rekrutieren

- 1 Kompetenzen über Abschlüsse stellen:** Überarbeiten Sie Stellenausschreibungen und Auswahlkriterien. Fragen Sie: Welche Fähigkeiten braucht die Position wirklich? Formale Qualifikationen sollten als wünschenswert, nicht als zwingend formuliert werden. Setzen Sie auf praxisorientierte Auswahlverfahren wie Arbeitsproben oder Probetage statt ausschließlich auf Zeugnisse.
- 2 Onboarding intensivieren:** Quereinsteiger benötigen mehr Einarbeitungszeit und strukturierte Begleitung. Planen Sie ein verlängertes Onboarding mit klaren Meilensteinen, benennen Sie Mentoren und schaffen Sie Raum für Fragen.
- 3 Interne Mobilität ermöglichen:** Schaffen Sie Transparenz über offene Positionen, kommunizieren Sie Entwicklungspfade aktiv und etablieren Sie interne Talentmarktplätze. So binden Sie Know-how, statt es zu verlieren.
- 4 Weiterbildung mitdenken:** Investieren Sie in gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für fachfremde Neueinsteiger. Das können kompakte Schulungen zu branchenspezifischen Tools sein, rechtliche Grundlagen oder Produktschulungen. Wer Quereinsteiger holt, muss in deren Entwicklung investieren – das zahlt sich langfristig aus.
- 5 Vielfalt als Stärke kommunizieren:** Machen Sie deutlich, dass Sie unterschiedliche Karrierewege wertschätzen. Zeigen Sie in Stellenanzeigen, auf der Karriere- und in Interviews konkrete Beispiele erfolgreicher Quereinsteiger. Das sendet ein klares Signal: Hier zählt Potenzial, nicht der perfekte Lebenslauf.

Mehr zum Thema
Indeed Jobs & Hiring
Trends Report
2025/2026
(Deutschland)



**bAV: weil's
funktioniert.**

Einfach genau richtig für Unternehmen und Mitarbeitende.

Mit einer starken betrieblichen Altersversorgung bieten Sie Ihren Mitarbeitenden beste Zukunftsperspektiven und stärken gleichzeitig Ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Die Stuttgarter unterstützt Unternehmen aller Größen und Branchen mit starken Vorsorge- und Service-Lösungen.

- hohe bAV-Kompetenz mit persönlicher Betreuung durch Experten
- bAV-Anlagekonzepte auch als „GrüneRente“ möglich
- ausgezeichnete Finanzstärke als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit

Erfahren Sie mehr unter: stuttgarter.de/firmenkunden/bav

 **Die Stuttgarter**
Der Vorsorge-Versicherer



TALENT & LEARNING

Auftakt

Warum sich Beschäftigte weiterbilden

37

Teilqualifikation

Modulare Angebote senken Hemmschwellen

38

Case Study

Ausbildung 2.0 mithilfe einer Lernplattform

40

SPECIAL: MBA & CO

Round Table MBA

Expertinnen und Experten im Austausch

44

Studium

in Deutschland

Die Initiative

„Sag Ja to Germany“

54

MBA in Frankreich

Was läuft anders in unserem Nachbarland?

58

Zukunft des MBA

Warum Konzerne sich zurückziehen

50

Interview

Bodo Schlegelmilch über den Wert von MBA

60

STUDIE

Wo klemmt es mit der Weiterbildung?

**Beruflich relevantes Wissen veraltet immer schneller.
Trotzdem plant nur die Hälfte der Beschäftigten,
sich weiterzubilden.**

In Fragen der beruflichen Weiterbildung klaffen in Deutschland Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander. Das jedenfalls besagt die Studie der Bertelsmann Stiftung „Was Beschäftigte von Weiterbildung abhält“. Laut der „Nationalen Weiterbildungsstrategie 2030“ sollten rund zwei Drittel der Berufstätigen eine berufliche Weiterbildung absolvieren – tatsächlich aber plant gerade einmal jeder zweite Beschäftigte eine Weiterbildung innerhalb der kommenden zwölf Monate.

Fehlende Anreize, keine Zeit

Doch was hindert die Menschen daran, sich neue Kenntnisse anzueignen? Eine zentrale Barriere ist das Fehlen von Anreizen, 30 Prozent sehen keine Gehaltserhöhung nach einer Weiterbildung, und knapp 27 Prozent erwarten keine besseren Aufstiegsmöglichkeiten. Fehlende Zeit infolge beruflicher Aufgaben ist für etwa jeden Fünften ein wesentliches Hindernis, fast ebenso viele sehen private Verpflichtungen, etwa durch Familie, als Hürde. Für rund 22 Prozent sind zudem die Kosten der Weiterbildung ein wesentliches Hindernis.

Ein weiteres Hemmnis sind fehlende Informationen. Selbst ein gutes Drittel der Weiterbildungsaktiven fühlen

sich nicht ausreichend über die verfügbaren Angebote informiert oder wissen nicht, welche Angebote für sie passend sind.

Auch die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle. Viele Beschäftigte empfinden Weiterbildung als persönliche Angelegenheit und nicht als Teil ihrer beruflichen Entwicklung. Etwa ein Viertel derer, die sich weiterbilden, fühlen sich in ihrer Unternehmenskultur nicht ausreichend unterstützt.

Wer bildet sich weiter?

Bildung erzeugt Bildungsnähe: Mehr als die Hälfte derer, die in den nächsten zwölf Monaten eine Weiterbildung planen, haben die (Fach-)Hochschulreife. Mehr als drei Viertel haben bereits in den letzten zwölf Monaten eine Weiterbildung besucht. Anders sieht es bei den Weiterbildungspassiven aus, von ihnen haben nur 22 Prozent das (Fach-)Abi und nur 23 Prozent von ihnen haben sich in den letzten zwölf Monaten bereits weitergebildet. (cpl)

Mehr zum Thema

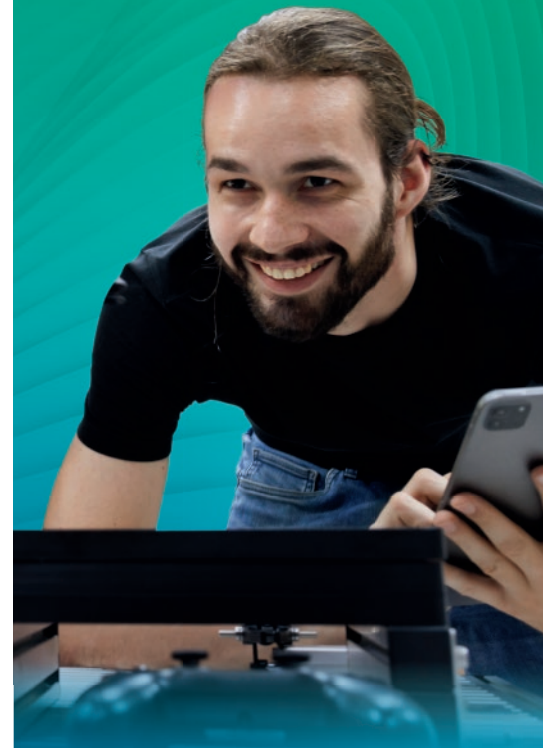
Hier finden Sie die Studie:



PRAXISTIPP

So können Arbeitgeber die Bereitschaft zur Weiterbildung fördern

- 1. Kultivieren:** Weiterbildung sollte strategisch geplant und in der Unternehmenskultur verankert werden.
- 2. Motivieren:** Durch Anreize wie Gehaltsverbesserungen und Aufstiegsmöglichkeiten sowie durch immaterielle Anreize wie mehr Verantwortung und Flexibilität.
- 3. Informieren:** Eine klare und zentrale Informationsstruktur erleichtert den Zugang zu Weiterbildungsangeboten.
- 4. Ermöglichen:** Betriebe sollten Modelle wie Bildungsurlaub oder Bildungszeit einführen, um den Mitarbeitenden Zeit für Weiterbildung zu ermöglichen.



Dein Lernziel: Erfolgreicher im Markt

Berufliche Weiterbildung direkt aus der Forschung in deine betriebliche Praxis: die neuesten Skills und Kompetenzen in Schlüsseltechnologien für dein Team. So stärkst du deine Marktposition.

Jetzt Kurse buchen und Wettbewerbsfähigkeit sichern.



**FORSCHUNG.
PRAKTISCH.
ANWENDEN.**

Stück für Stück zum Abschluss

Modulare Angebote können die Hemmschwelle bei Menschen ohne Ausbildung senken. Die Initiative MY TQ will sie sichtbarer machen.

Von Christina Petrick-Löhr

→ Auch wenn der Arbeitsmarkt derzeit „ohne Schwung“ herumdümpelt, wie Andrea Nahles, die Chefin der Bundesagentur für Arbeit (BA), kürzlich formulierte, ist das Thema Arbeitskräftemangel mittel- und langfristig keineswegs vom Tisch. Dafür sorgt schon der demografische Wandel. Gleichzeitig gibt es in Deutschland Millionen Menschen ohne formalen Berufsabschluss, deren Potenziale vielfach ungenutzt bleiben. Das Instrument der Teilqualifikationen (TQ) setzt an dieser Stelle an. Ziel ist es, diesen Personen berufsrelevante Kompetenzen gewissermaßen häppchenweise zu vermitteln – und sie so fit für den Arbeitsmarkt zu machen.

So funktionieren Teilqualifikationen

„Teilqualifikationen sind modulare berufliche Qualifizierungen, die sich aus anerkannten Ausbildungsberufen ableiten“, erklärt Roman Wink, Experte der Bertelsmann Stiftung: „Sie gliedern die Inhalte eines Ausbildungsberufs in didaktisch abgegrenzte Module – meist fünf bis sechs – und richten sich primär an beruflich Geringqualifizierte.“ Während eines Moduls erlernen die Teilnehmenden die Theorie bei den Bildungsträgern. Zusätzlich durchlaufen sie Praxisphasen bei Unternehmenspartnern, die mindestens ein Viertel der gesamten Laufzeit ausmachen. Jedes Modul endet unmittelbar mit einer Kompetenzfeststellung. Über eine sogenannte Externenprüfung bei der zuständigen Kammer kann nach Abschluss aller Module sogar ein regulärer Berufsabschluss erworben werden.

Das Instrument der Teilqualifikation gibt es schon lange, um insbesondere Geringqualifizierte, Personen ohne Berufsabschluss und Berufsrückkehrende besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Der entscheidende Unter-

HINTERGRUND

Die Initiative

MY TQ (Eigenschreibweise MY.TQ) ist eine vom Bildungsverband geförderte gemeinsame Initiative mehrerer Bildungsträger, die Teilqualifizierung vorantreiben wollen, indem sie bundesweite Flexibilität durch Einheitlichkeit der Lerneinheiten ermöglichen. Dank der standardisierten Module können die Teilnehmenden zwischen den Modulen den Bildungsträger wechseln oder pausieren. Angeboten werden Teilqualifizierungen derzeit vor allem in folgenden Bereichen: Logistik, Dienstleistung, Büro/IT, Industrie, Handwerk und demnächst Landwirtschaft.

Weitere Infos gibt es unter diesem Link:



schied zur klassischen dualen Ausbildung liegt in der Modularität und Flexibilität, erklärt Wink. „Während eine Ausbildung mehrere Jahre am Stück dauert, ermöglichen Teilqualifikationen eine schrittweise Qualifizierung. Wer alle Module absolviert, kann sogar einen vollwertigen Berufsabschluss erwerben.“

Lücke im Bildungssystem

Die Teilqualifikation soll eine Lücke füllen: „Wir haben in Deutschland nach der ‚Ersten Bildung‘ keine passenden Angebote mehr. Sobald jemand das Alter von 25 überschritten hat, fehlt es an flexiblen, abschlussorientierten Qualifizierungen“, so Wink. „Eine Ausbildung oder ein Studium kommt für viele nicht mehr infrage, da die Lebenssituation – etwa wegen Kindern oder Pflegeverant-

wortung – eine andere ist und man selten bereit ist, für eine geringe Vergütung nochmal die Schulbank zu drücken.“ Oft kommen auch schlechte Erfahrungen mit Schul- oder Ausbildungsabbrüchen dazu. „Es braucht deswegen kurze, motivierende und flexible Qualifizierungsmodule, damit Erfolge schneller sichtbar werden und Selbstvertrauen in die eigene Lernfähigkeit wiedergewonnen werden kann.“ Überdies seien solche Qualifizierungsmodule auch gut geeignet für Berufsrückkehrer und Geflüchtete, die „schnell in den Job und zum Berufsabschluss“ kommen wollen. Mitunter gebe es auch Menschen, die auf diesem Weg eine zweite Ausbildung absolvierten.

Große Gruppe ohne Abschluss

Der Bedarf nach Qualifikationsmöglichkeiten jenseits herkömmlicher Bildungswege ist hoch: Bei knapp unter 20 Prozent liegt quer durch alle Altersgruppen der Anteil jener, die keinen Berufsabschluss haben und sich nicht in einer Art von Ausbildung befinden. Das belegen Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Der Deutsche Gewerkschaftsbund beziffert die Anzahl der Beschäftigten ohne Berufsabschluss in Deutschland mit rund sechs Millionen. Für sie könnte die Teilqualifikation echte Fortschritte bringen. Der Haken daran: Arbeitsverwaltungen, Unternehmen und auch die Betroffenen selbst kennen dieses Instrument oft gar nicht. Tatsächlich wächst die Zahl derer, die sich auf diesem Weg weiterbilden, nur sehr allmählich: Nach einer Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit begannen 2024 knapp 18 000 Personen eine Teilqualifikationsmaßnahme. Zum Vergleich: Etwa doppelt so viele Menschen starteten im selben Jahr eine Umschulung.

Die Potenziale der Teilqualifizierung werden also derzeit nicht ausgeschöpft.

Bildungsträger kooperieren

Das hat auch die Politik erkannt – und will gegensteuern. Diese Absicht wurde im Berufsbildungsbericht 2025 des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend festgehalten. Dort heißt es ausdrücklich, dass die Bundesregierung Projekte unterstütze, die den Ansatz verfolgen, „mit Teilqualifikationen in transparenten, strukturierten Schritten und aufbauend auf vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten auch nachträglich berufliche Qualifikationen zu erhalten bis hin zu einer vollständigen beruflichen Handlungsfähigkeit“. So erhielten „An- und Ungelernte im Alter über 25 Jahren über das Absolvieren einer Gesellen- oder Abschlussprüfung“ die Möglichkeit, einen anerkannten Berufsabschluss zu erwerben. Der Bericht stellt allerdings auch klar, dass an der dualen Ausbildung als tragende Säule der Be-

rufsbildung nicht gerüttelt wird. Die fehlende Bekanntheit der Teilqualifikation hat Folgen: Kurse kommen bislang oft nicht zustande, weil es zu wenig Teilnehmende gibt oder die Angebote verschiedener Träger nicht zusammenpassten. An diesem Punkt setzt nun eine neue Initiative des Bundesverbandes der Träger beruflicher Bildung an. „Die Initiative ‚MY TQ‘ ermöglicht, dass einheitliche Modulangebote bundesweit über mehrere Bildungsträger zur Verfügung gestellt werden“, erklärt Wink. Damit könne man beispielsweise eine Qualifizierung für den Fachinformatiker Systemintegration bei Träger A in Hamburg mit den Modulen 1 und 2 beginnen und diese bei Träger B in München mit den Modulen 3 bis 6 abschließen. „Oder man nimmt gleich virtuell teil.“

Gefragt im Arbeitsmarkt

Dass Arbeitgeber nicht immer eine komplette Berufsausbildung erwarten, sondern auch Teile von Berufen durchaus gefragt sind, zeigt der Jobmonitor

der Bertelsmann Stiftung. In der Auswertung vom Dezember 2025 liegt die Teilqualifikation „Bedienen, beraten und verkaufen“ der Verkaufsberufe vorn: Knapp 23 500 Stellen mit diesem Profil waren Ende letzten Jahres ausgeschrieben. Dahinter rangierten Jobs mit Kenntnissen zu „warenwirtschaftlichen Prozessen“, „Waren versenden“ und Servicetätigkeiten in der Gastronomie.

Eine „Abkürzung“ bei der Personalsuche können Arbeitgeber auch einschlagen, wenn sie sich als Partner für die obligatorischen Praxisphasen innerhalb der Teilqualifikationsmodule zur Verfügung stellen. „Unternehmen erhalten so die Möglichkeit, Teilnehmende kennenzulernen und gegebenenfalls für ihr Unternehmen zu gewinnen“, sagt Bertelsmann-Experte Wink. Die Praxisblöcke seien wichtig, damit Erlerntes auch angewandt werden kann. Die Gewinnung von Praktikaplätzen sei jedoch schwierig, „aber gerade in Bereichen, wo die Rekrutierung zunehmend schwerfällt, ist es eine Möglichkeit, potenzielle Bewerber auszuprobieren“. ●



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

**„Ich studiere online
bei der Nr. 1“**

MBA & Master

- Business Consulting • Digital Business • Digital Commerce, Marketing & Psychology
- Facility Management • General Management • Gesundheitsmanagement • Handel & Logistik
- Human Resource Management • IT-Management & Consulting • IT-Sicherheit & Forensik
- Legal Tech • Medizintechnik • Sales Management u. v. m.

BELIEBTETER
FERNSTUDIENANBIETER

Award 2026

FernstudiumCheck.de



wings.de/master



Digitaler Schub für die Ausbildung

Die Unternehmensgruppe Fischer setzt angesichts zunehmend heterogener Azubigruppen auf Unterstützung durch eine Lernplattform. Entscheidend sind ein strukturierter Einsatz, individuelle Lernpfade und konsequente Leistungsanalyse.

→ Mehr als die Hälfte aller Erwerbstätigen hierzulande haben eine Berufsausbildung als höchsten Abschluss. Sie sind das Rückgrat unserer Industrie. Doch diesem Rückgrat droht Gefahr. Die Herausforderungen sind mannigfaltig: Dazu gehören heterogene Bewerbergruppen, Ausbilderangel und niedrige Zufriedenheitsquoten. In der Unternehmensgruppe Fischer (Eigenschreibweise fischer)

sind wir der Überzeugung: Wer besser ausbildet, bekommt bessere Fachkräfte. Das führt zu mehr Produktivität und spürbar höherer Zufriedenheit.

Heterogene Zielgruppe

Der Ausbildungsmarkt ist schwierig: Knapp 70 000 Ausbildungsstellen bleiben pro Jahr unbesetzt,

jedes zweite Unternehmen findet laut dem DIHK-Fachkräftereport nicht mehr genügend Nachwuchs. Und die eingehenden Bewerbungen sind so heterogen, dass das Gießkannenprinzip bei der Qualifizierung längst nicht mehr funktioniert. Zu unterschiedlich sind die Lernstände und Bedürfnisse der Auszubildenden. Das zeigt sich beispielhaft am Schulabschluss: Fischer stellt im technischen Bereich circa fünf Prozent Abiturienten ein, rund 70 Prozent Realschüler und 25 Prozent Hauptschüler. Die Vorkenntnisse sind entsprechend unterschiedlich. Fischer ist damit keineswegs allein: Rund zwei Drittel aller Unternehmen stellen laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung Jugendliche ein, obwohl ihnen schulische oder persönliche Voraussetzungen fehlen. Das erhöht den individuellen Schulungsbedarf und die Last für Ausbilder enorm.

Erst Testlauf, dann Roll-out

Eine weitere Herausforderung ist der Anstieg der fachlichen und methodischen Anforderungen in der Ausbildung, nicht zuletzt durch die Digitalisierung des Berufsalltags. Deshalb war für uns klar: Der Ausbildungsweg muss die Digitalität abbilden. Ohne zeitlichen und inhaltlichen Mehraufwand für die Ausbilder. In der Ausbildungsleitung legen wir großen Wert auf stärkenbasierte Förderung der Future Talents. 2022 wurde die digitale Lernplattform Simpleclub (Eigenschreibweise simpleclub) zunächst im kaufmännischen Bereich eingeführt. Nach positivem Feedback sowohl von Ausbildern als auch von Auszubildenden folgte dann die Pilotierung im technischen Bereich. Dafür erhielten ausgewählte Azubis Testzugänge, die bewusst das gesamte Leistungsspektrum abbildeten. Die Rückmeldungen fielen enorm positiv auf, wobei bei den

DIE AKTEURE



Fischer

Die Unternehmensgruppe Fischer mit Sitz in Waldachtal, Nordschwarzwald, hat 2024 mit weltweit rund 4700 Mitarbeitenden einen Umsatz von 1,11 Milliarden Euro erzielt. Das Familienunternehmen hat weltweit 50 operative Gesellschaften und exportiert in rund 120 Länder. Es umfasst die vier Unternehmensbereiche Fischer Befestigungssysteme, Fischertechnik, Fischer Consulting und Fischer Electronic Solutions.

Simpleclub

Simpleclub ist eine Lernplattform für Schule, Ausbildung und Umschulung mit über zwei Millionen Nutzern monatlich. Als Bildungspartner von über 750 Unternehmen, wie Audi, Bosch und der Deutschen Bahn, umfasst das Portfolio handwerkliche, kaufmännische, gewerblich-technische sowie IT- und Gesundheitsberufe.

Executive MBA - München Campus

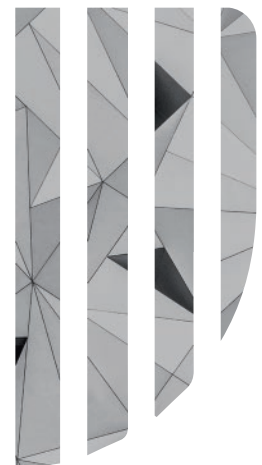
Global vernetzt, lokal verankert: Wir schaffen den Rahmen, in dem Sie Ihr Potenzial entfalten können – ohne dass Ihre beruflichen oder privaten Verpflichtungen zu kurz kommen.

Programmstart: September 2026. **Dauer:** 18 Monate.

Format: Teilzeit. Präsenz alle 3 Wochen (Fr. & Sa.) + ca. 5 % Online am Samstagvormittag.

Standort: München, mit internationalen Modulen in Barcelona, Madrid und weltweit (z.B. New York, Nairobi, Shanghai oder Sao Paolo).

Sprache: Englisch.



Mehr
Informationen
finden Sie hier.



Rund zwei Drittel aller Unternehmen stellen Jugendliche ein, obwohl ihnen Voraussetzungen fehlen.

unterschiedlichen Leistungsniveaus jeweils andere Aspekte im Vordergrund standen:

- **Hohes Leistungsniveau:** Strukturierter Zugang und Inhaltsvielfalt ermöglichen Vertiefen im eigenen Tempo und erhöhen die Motivation.
- **Mittleres Leistungsniveau:** Kontinuierliches Feedback und Leistungsnachweis geben sichere Orientierung und Fahrplan durch die Themen.
- **Niedriges Leistungsniveau:** 24/7-Verfügbarkeit, adaptierbare Erklärungen von komplex zu simpel unterstützen den eigenen Fortschritt.

Der erbrachte Proof of Concept veranlasste uns im Jahr 2024 zum Roll-out für alle technischen Ausbildungsberufe bei Fischer. Diese umfassen inzwischen neben den Mechatronikerinnen und Mechatronikern und Industriemechanikern auch Kunststoff- und Kautschuktechnologien und -technologien, Verfahrenstechnologen für Metall sowie Werkzeugmechaniker, Chemielaborantinnen und -laboranten und Chemikanten.

Integration in den Ausbildungsalltag

Die digitale Lernplattform wurde fest in den Ausbildungsalltag integriert – mit klaren Lernzeiten, transparenten Lernplänen und in enger Abstimmung

zwischen Theorie und Praxis. Die Plattform bietet curriculumbasierte Inhalte als Text, Video, interaktive Grafiken und Aufgaben auf Prüfungsniveau. Als Expertinnen und Experten für die technische Ausbildung legen wir die thematischen Schwerpunkte fest, die Lernplattform strukturiert und begleitet das Lernen. Dabei gilt als Richtschnur nicht „alles für alle“, sondern das Richtige für die jeweilige Person. Die Technologie ermöglicht es, Lernpfade individuell an die Stärken, Schwächen und das Tempo der Auszubildenden anzupassen. So entsteht ein effizienter Lernkreislauf im persönlichen Tempo.

Die Auswirkungen im Ausbildungsalltag sind groß: Früher mussten Auszubildende warten, bis alle die gleichen Seitenzahlen in ihren Fachbüchern durchgearbeitet hatten. Es gab einen dauernden Spagat, um die einen Azubis nicht zu überfordern und die anderen nicht zu unterfordern. Heute kann jeder in seinem Tempo arbeiten und den eigenen Lernstand überprüfen. Die digitale Lernweise und visuellen Animationen der Lernplattform entsprechen den Sehgewohnheiten unserer jungen Zielgruppe. Alle neuen Jahrgänge erhalten direkt zum Start eine Einführungsveranstaltung zu Simpleclub und all den verfügbaren Funktionen. So wird die Plattform zum täglichen Werkzeug statt zur „Softwareleiche“.

Mehr Produktivität und höhere Zufriedenheit

Der Erfolg der digitalen Qualifizierungsinfrastruktur muss sich am Lernerfolg und der Zufriedenheit der Auszubildenden ebenso wie der harten Währung Produktivität messen lassen. In unserer Unternehmensgruppe sind die Resultate eindeutig:

- **Zufriedenheit:** Laut Branchenumfrage der DIHK-Ausbildungsumfrage sinkt die Zufrieden-

PRAXISTIPP

- 1. Akzeptanz im Fachbereich:** Technikerinnen und Techniker sind selten Early Adopter. Der zweistufige Roll-out half, da kaufmännische Azubis Innovationen schneller annahmen und Technik-Teams von den Erfahrungen profitierten.
- 2. Didaktischer Takt:** Theorie darf der Praxis nicht davonlaufen. Einige motivierte Azubis arbeiteten bereits vor. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der konsequenten Synchronisierung von Theorie und Lehrwerkstatt.
- 3. Skalierbare Betreuung:** Heterogene Gruppen erhöhen den Betreuungsaufwand. Technologie löst das durch personalisierte Lernwege. Ausbilder können als Lernbegleiter punktgenau unterstützen und den Fokus auf Verständnisprobleme und die Praxis legen.
- 4. Sichtbare Erfolge:** Transparenz schlägt Bauchgefühl. Die konsequente Leistungsanalyse sichert die Qualität der Ausbildung und hilft Ausbildern dabei, alle gleichermaßen im Blick zu behalten.

heit von Auszubildenden mit jedem Ausbildungsjahr. Wir haben sie dagegen um 20 Prozent gesteigert.

- **Produktivität:** Nur knapp 32 Prozent der Unternehmen glauben laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung, dass Auszubildende die Produktivität im Tagesgeschäft steigern. Bei uns sieht das anders aus: Technische Azubis kommen schneller an die Maschine und arbeiten zügiger sicher. Bei Verständnislücken erlaubt die Plattform zielgerichtete Nacharbeit – mit unmittelbarem Effekt auf die Prozessqualität. Zusätzlich nimmt die digitale Lernplattform unseren Auszubildenden repetitive und zeitintensive Arbeit bei der Inhaltsvermittlung ab. Sie können sich auf die wertschöpfende Praxis konzentrieren. Das motiviert auch mehr Mitarbeitende aus den Fachbereichen, im Ausbildungsbereich aktiv zu werden. Denn viele machen das parallel zu ihrer Fachkarriere.

KI eröffnet neue Möglichkeiten

Der in die Lernplattform integrierte KI-Tutor beantwortet Fachfragen kontextsensitiv, er erklärt Inhalte mehrfach und stellt Rückfragen zur Selbst-

kontrolle. Ein großer Benefit gerade für Nichtmuttersprachler ist die Möglichkeit, die Sprache auswählen zu können.

Fazit

Durch die Nutzung der Lernplattform in der Ausbildung konnte die Produktivität gesteigert werden. Personalisierte Lernpfade, kontinuierliches Feedback und sichtbare Fortschritte führten zu mehr Zufriedenheit bei den Azubis. Voraussetzung für den Erfolg sind eine nachhaltige Verankerung über Onboarding, feste Lernzeiten und transparente Lernpläne. ●

AUTORIN UND AUTOREN

Maren Klein,
Leiterin Gesamtausbildung, Fischer,
Maren.Klein@fischer.de

Benjamin Schneider,
Leiter Technische Ausbildung, Fischer,
Benjamin.Schneider@fischer.de

Alexander Powell,
Co-Gründer, Simpleclub B2B,
Alexander.Powell@simpleclub.com

Mehr zum Thema
Die Studie der Bertelsmann Stiftung finden Sie hier:



MBA-Fernstudienprogramm

Berufsbegleitend Studieren

Individuell wählbare Schwerpunkte ermöglichen einen unmittelbaren Wissenstransfer in die berufliche Praxis. Weiterbildendes Masterstudium – auch ohne Abitur oder Erststudium!



Jetzt informieren:
hsko.de/mba/pw26

**HOCHSCHULE
KOBLENZ**



Lernziel: Führungsstärke

Trotz geopolitischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten ist die Nachfrage nach MBA- und Executive-MBA-Programmen hoch. Im Fokus stehen Praxisbezug, klare Kompetenzprofile und der reflektierte Einsatz von KI.

→ Weiterbildung und lebenslanges Lernen sind angesichts der Wissens- und Technikexplosion, die praktisch alle Bereiche der Wirtschaft erfasst, wichtiger denn je. Doch ist der klassische Master of Business Administration, mit dem sich angehende Führungskräfte für Leitungsaufgaben qualifizie-

ren, noch immer das Mittel der Wahl? Beim Round Table der Personalwirtschaft schätzten Vertreterinnen und Vertreter von Business Schools und Hochschulen die Nachfrage insgesamt positiv oder sogar sehr positiv ein. Das Interesse am MBA sei stabil oder wachse, insbesondere im Executive-Segment.

INFOS ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte Themen lädt die Personalwirtschaft Fachleute zu einem Round Table. Die Expertenrunde diskutierte Trends im Bereich des Masters of Business Administration (MBA), moderiert von **Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft**.



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

Der Round Table wurde unterstützt von:

- ESCP Business School Berlin
- ESMT European School of Management and Technology
- Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus
- IESE Business School
- Karlsruher Institut für Technologie
- Mannheim Business School
- SRH Fernhochschule
- TU München
- WHU – Otto Beisheim School of Management

Hohe Nachfrage, mehr Wettbewerb

Mehrere Programmverantwortliche berichteten von anhaltend hohem Interesse, vor allem an berufsbegleitenden und praxisnahen Formaten. Führungskräfte investierten weiterhin in Weiterbildung, auch weil Transformation, Digitalisierung und Fachkräftemangel den Qualifizierungsdruck erhöhen. Gleichzeitig verschärfte sich der Wettbewerb unter den MBA-Anbietern.

Als zentrales Leitmotiv wurde der Umgang mit Unsicherheit beschrieben: MBA-Ausbildungen sollten Führungskräfte befähigen, auch unter volatilen Bedingungen tragfähige Entscheidungen zu treffen. Strategisches Denken, Entscheidungsfreude und die Fähigkeit, mit unvollständigen Informationen zu arbeiten, gelten mehr denn je als Kernkompetenzen. Hinzu kämen Transformations- und Veränderungskompetenzen, da Unternehmen sich permanent an neue Markt-, Technologie- und Arbeitsbedingungen anpassen müssten.

Führung, Transformation und Verantwortung

Neben analytischen Fähigkeiten rücken klassische Führungskompetenzen wieder stärker in den Fokus,

war die einhellige Meinung. Im Mittelpunkt der Programme stünden folgerichtig die Bedeutung von Verantwortung, emotionaler Intelligenz und der Fähigkeit, Menschen durch Veränderungsprozesse zu führen. Transformation müsse nicht nur technologisch, sondern auch kulturell verstanden werden. Überdies müssten Führungskräfte lernen, in ihren Teams Orientierung und Sinn zu vermitteln sowie unterschiedliche Interessen auszubalancieren. Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Management spielten ebenfalls eine wachsende Rolle.

Strategisches und unternehmerisches Denken

In etlichen MBA-Programmen werden verstärkt strategische und unternehmerische Perspektiven aufgegriffen. Studierende sollten lernen, Geschäftsmodelle zu hinterfragen, neue Wachstumsoptionen zu entwickeln und Innovationen wirtschaftlich zu bewerten. Gerade in unsicheren Zeiten gelte es, langfristige Perspektiven mit kurzfristiger Handlungsfähigkeit zu verbinden. Internationale und interkulturelle Kompetenzen blieben dabei essenziell, da Führung zunehmend in globalen Kontexten stattfinde. Der MBA soll hierfür ein integriertes Verständnis von Strategie, Organisation und Marktumfeld vermitteln.

KI als Werkzeug, nicht als Ersatz

Der Umgang mit Künstlicher Intelligenz ist nach Einschätzung der MBA-Verantwortlichen ein zentrales Querschnittsthema. KI sei inzwischen systematisch in die Curricula integriert, dabei stehe weniger das technische Detailwissen im Vordergrund als vielmehr die Frage, wie KI sinnvoll in Entscheidungsprozesse eingebunden werden kann. Künstliche Intelligenz werde als Unterstützungsinstrument verstanden, nicht als Ersatz für menschliches Urteilsvermögen. Kritisches Denken, Kontextverständnis und ethische Reflexion gelten weiterhin als unverzichtbar. Entscheidend sei ein ausgewogener Ansatz: Studierende sollten lernen, KI praktisch einzusetzen – etwa bei der Datenanalyse, Strategieentwicklung oder Innovationsprojekten. Zugleich sollten sie sich aber die Grenzen, Risiken und gesellschaftlichen Implikationen bewusst machen.

Ein klassisches Merkmal der MBA-Ausbildung ist das Lernen anhand von Fallstudien. Nach Ansicht der Fachleute werden sie das didaktische Rückgrat bleiben, da sie komplexe Entscheidungssituationen realitätsnah abbilden. Dabei verschiebe sich der Fokus zunehmend auf aktuelle, praxisnahe und oft unternehmensbezogene Fälle. Ergänzt würden Fallstudien zunehmend durch Simulationen, Projektarbeiten und interdisziplinäre Formate. In geschützten Lernumgebungen könnten Studierende lernen, strategische Entscheidungen

zu treffen und deren Konsequenzen unmittelbar erleben.

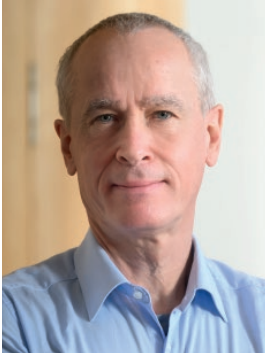
Berufsbegleitende Formate als Erfolgsmodell

Insbesondere berufsbegleitende MBA-Programme sind in Deutschland sehr beliebt – mehr als im internationalen Kontext. Sie ermöglichen es, Weiterbildung mit beruflichen Verpflichtungen zu verbinden. Gleichzeitig stellen sie hohe Anforderungen an didaktische Konzepte, da Theorie-Praxis-Transfer, zeitliche Flexibilität und inhaltliche Tiefe miteinander vereinbart werden müssen, erläuterten die Teilnehmenden des Round Table. Digitale Lehrformate, hybride Modelle und modulare Strukturen spielten dabei eine wichtige Rolle.

Einigkeit bestand darüber, dass MBA-Programme sich kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Die Geschwindigkeit technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen erfordere flexible Curricula und regelmäßige inhaltliche Updates. Um Programme zukunftsfähig auszurichten und neue Zielgruppen zu erschließen, müsse der MBA künftig weniger statisch, stärker individualisierbar und noch enger an reale Führungspraxis angebunden sein. ●

LEARNINGS

- 1 MBA-Nachfrage bleibt stabil hoch.** Trotz geopolitischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten investieren Führungskräfte weiterhin in MBA- und Executive-MBA-Programme.
- 2 Entscheiden unter Unsicherheit ist die Schlüsselkompetenz.** MBA-Programme fokussieren sich zunehmend darauf, strategisches Denken, Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsübernahme in volatilen und komplexen Situationen zu trainieren.
- 3 Transformation, Change und Führung rücken stärker in den Mittelpunkt.** Fachwissen allein reicht nicht, um Organisationen technologisch, kulturell und strategisch weiterzuentwickeln.
- 4 Künstliche Intelligenz ist fest im Curriculum verankert,** wird jedoch primär als unterstützendes Instrument eingesetzt. Kritisches Denken, ethische Reflexion und menschliches Urteilsvermögen bleiben zentral.
- 5 Praxisnahe Lernformate sind entscheidend für den Mehrwert.** Fallstudien, Simulationen und reale Projekte sichern den Theorie-Praxis-Transfer und fördern Handlungssicherheit für Führungskräfte.



Christoph Burger
Faculty Lead MBA Programs,
ESMT European School of
Management and Technology

KOMPETENZEN

„Eine der zentralen Kompetenzen, die wir im MBA vermitteln, ist die Fähigkeit, strategische Transformationen zu leiten. Die Studierenden lernen, nicht nur in etablierten Geschäftsmodellen zu agieren, sondern die Unternehmensstrategie neu zu denken.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Es geht darum, die richtigen Fragen zu stellen und KI als Entscheidungshilfe zu nutzen, ohne dass der menschliche Verstand und das kritische Denken in den Hintergrund treten.“

DIDAKTIK

„Wir nutzen Simulationen, um den Studierenden zu helfen, in einem sicheren Umfeld zu lernen, wie sie komplexe Entscheidungen treffen und die Konsequenzen ihrer Handlungen verstehen können.“



Ralf Bürkle
Director Marketing & Communications,
Mannheim Business School

MARKT

„Anders als beispielsweise in den USA, ist der deutsche MBA-Markt weniger durch Vollzeit- als durch berufsbegleitende Programmformate geprägt. Und diese haben weiterhin eine steigende Nachfrage.“

FOKUS

„Der Fokus der MBA-Ausbildung richtet sich inzwischen verstärkt auf interpersonelle Skills. Grundfragen sind zum Beispiel: Wie führe ich empathisch? Wie nehme ich Menschen bei Transformationsprozessen erfolgreich mit?“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Natürlich ist der Einsatz von KI in nahezu allen Bereichen unabdingbar, aber der Mensch sollte die zentrale Instanz bleiben. Das kritische Denken und ein Kontextverständnis sind nach wie vor essenziell.“



Dr.-Ing. Judith Elsner
Geschäftsführerin International
Department des Karlsruher Instituts
für Technologie, HECTOR School of
Engineering & Management

KOMPETENZEN

„Wir bilden zukünftige Führungskräfte aus, die Digitalisierung, KI und Industrie-Transformation im Unternehmen vorantreiben können – messbar, wirksam und nachhaltig.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Wichtig ist der kritische Umgang und das Hinterfragen der Ergebnisse von KI. So lernen die Studierenden, wie man diese Technologie verantwortungsbewusst einsetzt, ohne den menschlichen Faktor aus den Augen zu verlieren.“

DIDAKTIK

„Wir setzen auf ingenieurwissenschaftliche Fallstudien, Labs und reale Entwicklungsbeispiele, bei denen Studierende lernen, technologische Probleme interdisziplinär zu lösen und diese Lösungen in die unternehmerische Wirklichkeit zu übertragen.“

TIPPS

– **Veröffentlichung:**
„Open Innovation in the Age of AI“ im California Management Review



– **Buch:** „Siddharta“ von Hermann Hesse

– **Podcast:** ReThinking with Adam Grant



– **Video:** Roger Federers Commencement Address am Dartmouth College (2024)



– **Web:** The Future of Jobs Report 2025, World Economic Forum



– **Podcast:** KIT - EnTechnon - iTM - Podcast „Zukünfte2Go“





Gonzaga Garcia
Head of Executive Education &
Executive MBA,
IESE Business School

KOMPETENZEN

„Studierende müssen lernen, auch in unsicheren und komplexen Situationen strategische Entscheidungen zu treffen. Unsere Programme sind darauf ausgerichtet, sie mit den nötigen Fähigkeiten auszustatten, um in einer zunehmend globalisierten Welt zu führen.“

FOKUS

„Wir legen einen starken Fokus auf verantwortungsvolles Management. Unsere Studierenden sollen lernen, wie sie Entscheidungen treffen können, die globalen Herausforderungen gerecht werden.“

DIDAKTIK

„Unsere Fallstudien sind sehr praxisorientiert und fördern die Entwicklung von interdisziplinären Lösungen. Studierende werden herausgefordert, kreative, international anwendbare Strategien zu entwickeln, die sie in ihrer späteren Karriere nutzen können.“



Prof. Dr. Kirsten Hermann
Professorin für Strategie und Unternehmensführung & Studiengangsleitung
MBA, SRH Fernhochschule

STIMMUNG

„Es besteht eine hohe Nachfrage nach praxisorientierten und zielgerichteten Programmen, die über reines akademisches Wissen hinausgehen und konkrete, anwendungsbezogene Kompetenzen vermitteln.“

KOMPETENZEN

„Der MBA zielt auf den Erwerb zentraler Führungskompetenzen ab, insbesondere auf Entscheidungsfähigkeit unter Bedingungen von Unsicherheit sowie auf die Fähigkeit zu analytisch fundierter Urteilsbildung.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Bei der Anfertigung von Hausarbeiten und Projektarbeiten wird sichergestellt, dass Künstliche Intelligenz als unterstützendes Instrument eingesetzt wird, ohne den eigenständigen wissenschaftlichen und kreativen Arbeitsprozess zu ersetzen.“



Bernhard Kraus
Managing Director LifeLong Learning,
Technical University of Munich

STIMMUNG

„Wir sehen eine sehr starke Nachfrage nach unseren Executive-MBA-Programmen, weil Führungskräfte vielfältig gefordert sind: Sie führen Menschen, bewerten Technologien und entscheiden unter Unsicherheit. Genau diese Kompetenzen werden in unseren Programmen aufgebaut.“

AUSBLICK

„Die Dynamik in Wirtschaft und Technologie bleibt hoch, deshalb sind unsere Executive-MBA-Programme nie fertig. Wir entwickeln sie kontinuierlich weiter: mit Inhalten zu technologischen Entwicklungen und modernen Management- und Führungsansätzen.“

FOKUS

„Unser Fokus ist das Zusammenspiel aus Strategie, Technologieverständnis und Führung – mit einem klaren Ziel: Handlungsfähigkeit in einer sich rasant veränderten Welt.“

TIPPS

– **Video:** Working with AI



– **Web:** IESE Insight Magazine: How AI is depressing entry-level wages and hiring



– **Podcast:** HBR IdeaCast (Harvard Business Review)



– **Buch:** „Change Kommunikation als Managementaufgabe“ von Kirsten Hermann et al.

– **Buch:** „Scharfstellen: Mit wenigen Strategieprinzipien den eigenen Weg finden“ von Thomas Hutzschenreuter

– **Podcast:** „Leadership Matters“





Ruth Külshammer

Geschäftsführerin des
MBA-Fernstudienprogramms, Hoch-
schule Koblenz Campus Remagen

STIMMUNG

„Das berufsbegleitende Format hat sich in der aktuellen Arbeitswelt als sehr vorteilhaft erwiesen, da viele Führungskräfte weiterhin in ihre Weiterbildung investieren wollen und gleichzeitig ihre beruflichen Verpflichtungen nicht zurückstellen möchten.“

KOMPETENZEN

„Die Studierenden lernen, schnell Lösungen für reale Probleme zu entwickeln und diese in ihren beruflichen Kontext zu integrieren. Entscheidend sind dabei nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern vor allem die Fähigkeit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.“

DIDAKTIK

„Fallstudien sind ein unverzichtbarer Bestandteil unseres Programms. Sie sind immer an den realen Bedarf unserer Studierenden und ihrer Unternehmen angepasst.“



Wiebke Rolf

Program Director Full-Time & Part-Time
MBA Programs, WHU – Otto Beisheim
School of Management

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Wir sind die erste deutsche Business School, die eine Kooperation mit OpenAI eingegangen ist. KI wird nicht nur als Tool für Forschung, die Verwaltung oder für interne Prozesse genutzt, sie ist integraler Bestandteil der Lehre: Studierende lernen, Generative AI zur Analyse und Bearbeitung realer Business Cases einzusetzen.“

PRAXISBEZUG

„Im Rahmen des Kurses ‚Leading with Impact‘ arbeiten Studierende mit Sozialunternehmen zusammen, um sich mit kritischen lokalen Herausforderungen zu befassen. Sie identifizieren Schlüsselprobleme, entwerfen praxisnahe Geschäftsmodelle und gründen reale soziale Unternehmen.“



Sven Scheid

Director Executive Education,
ESCP Business School Berlin

KOMPETENZEN

„Es ist wichtig, dass Führungskräfte interkulturelle Kompetenz entwickeln, um internationale Teams zu leiten und die globale Perspektive zu integrieren.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Studierende sollten verstehen, wie KI als strategisches Tool im Unternehmenskontext eingesetzt werden kann – ohne sich ausschließlich darauf zu verlassen.“

DIDAKTIK

„Fallstudien ermöglichen es den Studierenden, in einem sicheren Raum zu üben und Entscheidungen zu treffen, die sie dann in ihrer Karriere anwenden können. Sie werden auf reale Geschäftsprobleme vorbereitet und lernen dabei, wie man strategische Entscheidungen unter Druck trifft.“

TIPPS

- **Termin:** Digital Business & Marketing Day 2026 an der Hochschule Koblenz am 19. Mai
- **Video:** Bedeutung des Fernstudiums für den (Weiter-) Bildungsbereich



- **Buch:** „The Culture Map“ von Erin Meyer

PRAXISFORUM TOTAL REWARDS

5. Mai 2026,
F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main

Jetzt Ticket sichern!

Unser Leitthema: Zwischen Pflicht und Kür: Comp & Ben als strategischer Erfolgstreiber

Neue Impulse, den Austausch mit Praktikern und
die Möglichkeit zum Netzwerken

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Dr. Alexander Insam
Partner, GÖRG
Partnerschaft von
Rechtsanwälten
mbB



Helge Kniepen
Head of HR
Competence &
Payroll, Chocolate-
fabriken Lindt &
Sprüngli GmbH



Carolin Lachner
Senior Consultant
Compensation
Governance,
Siemens Energy AG



Ruben Lopez Bouza
VP Global
Performance &
Rewards, STADA
Arzneimittel AG



Sebastian Wetzel
Head of Compens-
ation & Benefits
Siemens Energy AG

10 Jahre

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mitveranstalter

Personalwirtschaft

Belonio
Part of the **epassi** Group.



HIRE WIRTSCHAFTSBERATUNGEN

Penzilla





Der nächste Schritt

Fördern Arbeitgeber den Erwerb eines MBA, versprechen sie sich davon bessere Führungskompetenzen, höhere Leistungsfähigkeit und eine stärkere Bindung ihrer Talente. Doch diese Ziele geraten derzeit aus dem Blick.

Von Winfried Gertz

→ Beruflich vorankommen, den nächsten Karriereschritt fest im Blick – das motiviert viele Menschen, die ihre persönliche Entwicklung nicht vernachlässigen wollen. Und sie schauen genau hin, wie weit ihre Arbeitgeber ihnen dabei entgegenkommen: Laut einer internationalen Studie des HR-Services-Anbieters ADP sind Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten für fast die Hälfte der Befragten (45 Prozent) neben Weiterbildung und beruflicher Entwicklung (36 Prozent) die wichtigsten Triebfedern, um sich länger an ein Unternehmen zu binden. Das gilt besonders für den ambitionierten Führungsnachwuchs.

Zu den Weiterbildungsangeboten, die aufstrebende Fach- und Führungskräfte traditionell schätzen, zählt der Master of Business Administration. Neben einer Promotion gilt der MBA für ambitionierte Nachwuchskräfte, die in den Kreis der international gefragten Führungselite vorstoßen wollen, als klassischer Karriere-Booster. Wer sich mit einem MBA quasi als Add-on zum Bachelor- oder Masterabschluss schmücken kann, hat schließlich wichtiges Business Know-how erworben, wie der MBA-Karrierecoach Thomas Graf betont. Das allein reicht freilich noch nicht, um die Tür zu Führungsetagen zu öffnen. So repräsentiere der MBA auch die „Reputation der Schule und ein großes Netzwerk als weitere Benefits“.

Doch wie großzügig wird der Besuch einer Business School tatsächlich von Arbeitgebern unterstützt? Und wie binden Unternehmen derartige Angebote konzeptionell in die Personalentwicklung ein? Nicht zuletzt steht auch die Frage im Raum, was Absolventinnen und Absolventen konkret erwartet, wenn sie mit dem MBA in der Tasche an den Arbeitsplatz zurückkehren. Wie sehen Dax-Unternehmen, Telekommunikationsfirmen, Finanzdienstleister und Beratungshäuser den MBA?

Konzerne reduzieren Angebote

Anscheinend beginnt der Stern des MBA zu sinken. Beispiel: Bayer. Lange ermöglichte der Leverkusener Konzern den Teilnehmenden des dualen Trainee-Programms „Management and International Business Studies“ (MIBS) zusätzlich den Erwerb eines MBA, wozu man mit verschiedenen Hochschulen auf der ganzen Welt kooperierte. Doch MIBS gibt es nicht mehr. Andere Unternehmen wie RWE, Eon, Thyssenkrupp und auch die Münchner Rück wiegeln auf Nachfrage gleich ab. Bloß keine Begehrlichkeiten wecken – dieser Eindruck überwiegt. Wenn überhaupt, sei es der individuellen Absprache zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden überlassen, ob der Besuch einer Business School unterstützt werde.



SRH Fernhochschule – The Mobile University

Ebnen Sie den Weg in Richtung Zukunft.

Mit einem Online-Studium, das sich flexibel an die berufliche und private Lebenssituation anpasst. Jetzt starten!

- Arbeitsrecht (LL.M.)
- Personalpsychologie und Human Resource Management (M.A.)
- Master of Business Administration (MBA)
mit Spezialisierung HR-Management
- Betriebswirtschaft und Personalmanagement (B.A.)

Sie haben Fragen? Wir sind für Sie da.
+49 7371 9315-0 | info@mobile-university.de
www.mobile-university.de

Leidenschaft
fürs Leben.



Jetzt
Infomaterial
anfordern:



PRAXISTIPP

Grundsätzliche Fragen für HR

Strategische Personalplanung: Wie ist mittelfristig der Bedarf an Führungskräften?

Personalentwicklung: Was spricht für die Investition in den eigenen Führungsnachwuchs, was für das Recruiting externer Führungskräfte?

Budgetierung: Wie hoch dürfen die Kosten für den MBA sein?

Finanzierung: Vom Unternehmen vollfinanziert, teilfinanziert, oder tragen Mitarbeitende die Kosten?

Vertragsgestaltung: Was geschieht im Fall einer vorzeitigen Kündigung?

Arbeitszeit: Vollzeit-MBA oder eine berufsbegleitende Variante?

Bei BMW klingt das etwas konkreter, wenn auch nicht nach dem Geschmack aufstiegsorientierter Nachwuchskräfte. Zwar sei der MBA nicht vorgesehen bei der Führungskräfteentwicklung, wie die personalpolitische Sprecherin Lisa Weiss erklärt. Wer jedoch einen – selbstfinanzierten – MBA absolvieren möchte, könne eine Bildungsfreistellung für maximal zwei Wochen pro Kalenderjahr in Anspruch nehmen oder auf eine Bildungsbeihilfe des Arbeitgebers zurückgreifen.

Telekommunikationsbranche investiert

Gänzlich anderslautende Botschaften kommen aus der Telekommunikationsbranche. Vorneweg von der Deutschen Telekom. Derzeit absolvieren rund 40 mehrstufig ausgewählte Teilnehmer bereits im vierten Jahrgang ein firmeninternes MBA-Programm namens „Business Innovation“ – und zwar nahezu gänzlich auf Kosten des Arbeitgebers. Bedingung: Man verpflichtet sich, mindestens zwei Jahre im Konzern zu bleiben.

Partner der Deutschen Telekom ist dabei die ESMT in Berlin. Laut HR-Sprecherin Anne Wenders bürge sie „für inhaltliche und akademische Qualität“. Was sich offenbar für den Konzern auszahlt. Bisher, so Wenders, hätten „85 Prozent der Absolventinnen und Absolventen“ innerhalb von zwei Jahren nach Abschluss eine höherwertige Position übernommen. Bei Vodafone hingegen ist es Mitarbeitenden selbst überlassen, an welcher Hochschule sie den Abschluss erwerben. Basis ist das „Master@Vodafone“-Programm, das auch ein etwaiges MBA-Studium oder eine Promotion einschließt.

Vergleichbar ordnen die Commerzbank sowie Henkel und die Allianz ihr MBA-Angebot ein. Während der Frankfurter Finanzdienstleister insbesondere die enge Partnerschaft zur Frankfurt School of Finance and Management hervorhebt, an der Mitarbeitende den MBA berufsbegleitend absolvieren, kooperiert die Allianz mit Steinbeis, ESMT und der Technischen Universität München (TUM). Henkel verweist schließlich auf „renommierte“ Wirtschaftshochschulen wie die WHU Otto Beisheim School of Management, IESE oder INSEAD. Diese Kooperation schließt laut Eva Ell, in Deutschland und der Schweiz unter anderem für Employer Reputation, Recruiting und Ausbildung verantwortlich, auch andere Weiterbildungsformate, Forschungsprojekte und „Gastvorträge von Henkel-Führungskräften“ ein.

Beratungshäuser bleiben dem MBA treu

Während sich zahlreiche Unternehmen schwertun, den MBA als nachhaltigen Aspekt ihrer Investition in Nachwuchsführungskräfte herauszustellen, gilt der Abschluss in der Beratungsbranche als Ausweis akademischer Exzellenz. McKinsey hat für seine Bildungsinitiative den Begriff „Educational Leave“ geprägt. Sind die Einsteigerinnen und Einsteiger erst einmal zwei Jahre an Bord, dürfen sie für maximal drei Jahre einen zusätzlichen akademischen Abschluss erwerben – davon ein Jahr bei voller Bezahlung. Meist wählen sie Top-Adressen der US-amerikanischen „Ivy League“ oder in Europa ansässige Business Schools wie INSEAD oder ESADE.

Zwar würden sich die meisten „Fellows“ laut Recruiting Director Jonathan Steinbach für eine Promotion entscheiden. Wer hingegen einen MBA vorzieht, habe oft einen nicht wirtschaftswissenschaftlichen Erstabschluss. Ziel sei, das für die Tätigkeit „notwendige betriebswirtschaftliche Know-how auszubauen und wertvolle Kontakte zu knüpfen“. Während McKinsey keine Kooperationen mit Business Schools unterhält, aber den MBA-Interessenten freie Wahl einräumt, berufen sich Roland Berger sowie Bain & Company auf enge Partnerschaften mit Business Schools der Kategorie Triple A, Standorte also wie etwa die Harvard Business School, die im jährlichen Ranking der „Financial Times“ stets zu den Top-Adressen zählen.

Die Beratungshäuser ermutigen ihre Mitarbeitenden ausdrücklich, diese Hochschulen auszuwählen. Laut Isabell Schönmann, Director Group Functions HR bei Roland Berger, sei man überzeugt davon, dass „sie dort den größtmöglichen fachlichen, persönlichen und beruflichen Mehrwert aus ihrer MBA-Zeit ziehen“. Die Personalentwicklungsziele könnten kaum ehrgeiziger sein: Wer mit dem MBA in der Tasche in den Job zurückkehre, heißt es bei Roland Berger, stelle nicht

nur eine gewachsene Führungsreife unter Beweis, sondern habe auch die strategische Denkfähigkeit gestärkt und sich globale Perspektiven angeeignet. Mit dem Ziel, ein tiefes Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge zu entwickeln, meldet auch Bain seinen Führungsnachwuchs bei einschlägigen Business Schools an.

Von dort kehrten sie „mit einem erweiterten methodischen Instrumentarium und vor allem mit deutlich gestärkten interpersonellen Fähigkeiten“ in den Job zurück, sagt auch Mareike Steingröver, Vice President Talent DACH bei Bain. Sei es in der Teamführung, bei der gemeinsamen Lösungsfindung oder im konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven, um sie gezielt in die Entwicklung der bestmöglichen Lösung einzubinden: Hier hätten MBAs klar die Nase vorn, so die Managerin, die selbst ihren MBA an der Kellogg School of Management in Chicago erwarb.

MBA ist nicht gleich MBA

Dass die großen Unternehmensberatungen unverändert dem MBA die Treue halten, ist für Detlev Kran gut nachzuvollziehen. Der frühere Herausgeber des „MBA Guide“ beobachtet nämlich eine zunehmende Zerteilung des Marktes. Demzufolge verlagert sich das Angebot weg vom einstigen Fokus auf die internationale Führungselite und hin zur Zielgruppe „des mittleren und unteren Managements“. Spendieren Beratungshäuser also ihrem strategisch inspirierten Führungsnachwuchs gewissermaßen die S-Klasse, so nimmt der große Rest mit dem Golf Vorlieb.

Anders ausgedrückt haben Arbeitgeber die Wahl zwischen MBA-Programmen von hoher internationaler Reputation, deren Kosten sechsstellig ausfallen, und Kursen, die als Nischenprodukte für maximal 20 000 Euro „im unteren Regal“ zu fin-

den sind. Die Kalkulation: Unternehmensberater, deren Kundschaft bis zu fünfstelligen Tagessätzen berappen, spielen solche Weiterbildungsinvestitionen rasch wieder ein – Mitarbeitende in Konzernen dagegen nicht.

Kein Wunder, dass HR unter solchen Vorzeichen Kandidatinnen und Kandidaten gleich den preiswerten Master schmackhaft macht – wie es Vodafone praktiziert. Nachdem dort – im Unterschied zur Deutschen Telekom – die Nachfrage nach einem MBA offensichtlich abnimmt, wie Sebastian Harrer, Director People and Culture, ausdrücklich betont, würden die meisten Interessenten fachspezifischen Masterprogrammen wie „Artificial Intelligence“, „Big Data and Business Analytics“ oder „Technologie- und Innovationsmanagement“ den Vorzug geben. Harrer: „Die klassische MBA-Ausbildung galt lange als der wichtigste Karriere-Booster für Führungskräfte von morgen. Diese Zeit ist vorbei.“ ●

HINTERGRUND

Was spricht für Kooperationen mit Business Schools?

- Dauerhafte Entsendung von Mitarbeitenden kann Kosten senken.
- Wissenstransfer wirkt sich in beide Richtungen aus.
- Business Schools sind offen für Input kooperierender Unternehmen, etwa in Form gemeinsamer Projekte und der Entsendung von Führungskräften als Gastdozenten.
- Arbeitgeber und Mitarbeitende profitieren von der Reputation der Hochschule und werden Teil ihres Netzwerks.

Study at Germany's leading Business School!

Full-Time MBA

1 year
Start: September

Part-Time MBA

(Classes approx. two weekends per month, Saturdays and Sundays)
2 years
Start: September

Global Online MBA

(Online Live Teaching Sessions on Saturdays)
2 years (or up to 5 years)
Start: March and September



Wo stehen deutsche MBA im internationalen Wettbewerb?

Der MBA-Standort Deutschland punktet mit hoher Qualität und gutem Preis-Leistungs-Verhältnis. Drei Business Schools wollen das mit der Initiative „Say Ja to Germany“ international bekannt machen.

Von Christina Anastassiou

→ Wenn das kein Ausrufezeichen ist: Die ESMT Berlin, Mannheim Business School und WHU – Otto Beisheim School of Management haben sich im Oktober 2025 in der Initiative „Say Ja to Germany“ zusammengeschlossen, um den Standort Deutschland stärker ins Blickfeld zu rücken. „Unsere gemeinsame Kampagne zielt darauf, Deutschland als Studienland zu stärken“, erläutert Sabine Noe, Director Business Engagement an der WHU. Dabei gehe es um die

Studierenden und um kritische Forschung. In der aktuellen geopolitischen Situation hat laut Noe „die hiesige Freiheit von Forschung und Lehre an Bedeutung gewonnen“.

Mit ihrer Initiative verfolgen die beteiligten Wirtschaftsuniversitäten der ESMT Berlin zufolge erstmals eine abgestimmte Außenkommunikation. Geplant seien unter anderem gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Gastbeiträge in nationalen und internationalen Me-

dien, eine Social-Media-Kampagne sowie gemeinschaftliche Auftritte bei internationalen Bildungsmessen.

Qualitative Wirkung zählt

Wie soll der Erfolg kontrolliert werden? Die Initiative ist nach Aussage von Lenhart Richter, Sprecher der ESMT Berlin, mit dem Anspruch gestartet, den Studien- und Wissenschaftsstandort Deutschland international stärker

sichtbar zu machen und in einer veränderten globalen Lage eine positive, gemeinsame Positionierung zu setzen: „Entsprechend bemisst sich der Erfolg der Initiative für uns nicht an kurzfristigen Kennzahlen.“ Es gehe um qualitative Wirkungen wie eine erhöhte internationale Aufmerksamkeit, die Resonanz in nationalen und internationalen Medien sowie die Sichtbarkeit zentraler Botschaften in digitalen und sozialen Kanälen.

Und wie sieht man in der Wirtschaft die Initiative? Anna-Maria Karl ist Director und Partner im Executive Search bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum. Sie begrüßt, dass die drei Wirtschaftsuniversitäten im Rahmen der Initiative gemeinsam nach außen kommunizieren: „Vielleicht könnten die drei einen Nukleus bilden, dem sich weitere anschließen.“ Natürlich befänden sich alle Business Schools im Wettbewerb – schließlich lebten sie von Anmeldezahlen und Studienge-

bühren. „Aber eine gemeinsame Sprache tut Europa im Moment gut“, sagt Karl. Und merkt an, die US-Business-Schools seien den deutschen beim Marketing und Fundraising früher überlegen gewesen: „Wenn sich jetzt in Deutschland eine stärkere Allianz für Alumni, Marketing und mehr Präsenz am Markt entwickelt, ist das positiv.“

MBA-Nischenland? Von wegen!

Doch wie positionieren sich die deutschen MBA-Programme im internationalen Wettbewerb? Karl merkt an, die deutschen MBAs seien im internationalen Markt „sehr gut etabliert und sichtbarer als früher“. Sie wären vertreten in den Rankings, lägen allerdings „weit hinter den internationalen Business Schools“. Dennoch betont sie die deutschen Qualitätsstandards, zum Beispiel die Triple Crown der Akkreditierungen durch die Organisationen AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of

Business), EQUIS (European Quality Improvement System) und AMBA (Association of MBAs).

Noe von der WHU hebt hervor, Deutschland sei „kein MBA-Nischenland mehr“. Das Interesse der Studierenden an den deutschen MBA-Programmen wachse, sei aber „sehr karrieregetrieben und ausgerichtet auf eine Karriere in Deutschland und Europa“. Ralf Bürkle ist davon überzeugt, dass deutsche MBA-Programme sich in puncto Qualität nicht hinter den internationalen MBA-Programmen verstecken müssen. „Das spiegeln uns regelmäßig Studierende wider, die auch Erfahrungen an führenden Business Schools im Ausland gesammelt haben“, sagt der Director Marketing & Communications an der Mannheim Business School. Gegenüber den internationalen „punkten die deutschen MBA-Programme neben einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis mit kleinen Kohorten, was ein intensiveres Mit- und Vonein-



IT ALL STARTS HERE

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW

Machen Sie Karriere - mit uns!

→ MBA

- Flexible Studienmöglichkeiten über 10-22 Monate
- Zugang zu unserem Firmennetzwerk durch 2 Consultancy Projekte

Jetzt informieren:
escp.eu/mba

→ Executive MBA

- Berufsbegleitend 18-34 Monate studieren
- Über 50 Wahlfächer an 6 internationalen Standorten

Jetzt informieren:
escp.eu/emba



European Business
Schools 2025



Platz 10 in Europa
Platz 28 Weltweit im FT Ranking



European Business
Schools 2025



Platz 1 in Europa
Platz 3 Weltweit im FT Ranking



5 European Higher
Ed accreditations



„Vielleicht könnten die drei Hochschulen einen Nukleus bilden, dem sich andere anschließen.“

Anna-Maria Karl

anderlernen gewährleistet“. Während deutsche Kohorten häufig 30 bis 60 Studierende umfassen, sind es laut Bürkle international durchschnittlich 300 Studierende.

Fokus Deutschland und Europa

Christoph Burger, Faculty Lead MBA Programs bei der ESMT Berlin, sieht externe und interne Faktoren, die die Nachfrage nach deutschen MBA-Programmen treiben. Extern ist es zum einen der „Umgang Deutschlands mit der Unsicherheit in einer multipolaren Welt“, der „vielleicht langsamer, aber

weniger eruptiv“ sei. Zum anderen ist das Thema Nachhaltigkeit „international immer noch unter den langfristigen Top-Prioritäten“, wie Burger beobachtet, und mache Deutschland attraktiv beispielsweise für Teilnehmende aus den USA, aus Afrika oder China. Bei den internen Faktoren nennt Burger die „Matching-Aufgabe“ zwischen dem Potenzial der Studierenden und der Nachfrage der Unternehmen im deutschen oder europäischen Markt. Burger nimmt auch wahr, dass „in der deutschen Industrie das Momentum zunimmt“ – bei den Themen Energie, Verteidigung, industrielle Fertigung und

bei den sogenannten Hidden Champions. Aber letztlich zähle aus Sicht der Studierenden die Frage: „In welchem Umfeld will ich später arbeiten, und wie sind die Erfolgschancen meines MBA-Programms dafür?“

Nach Einschätzung von Adrian Buss ähneln die Inhalte der deutschen MBA-Programme denen der internationalen. Aber „die deutschen Vollzeit-MBA-Programme bieten ein starkes Preis-Leistungs-Verhältnis und sind kürzer“, sagt der Associate Professor für Finance und Academic Director (Executive) MBA-Programme an der Frankfurt School of Finance & Management. An seiner Hochschule dauere der Vollzeit-MBA zum Beispiel nur ein Jahr, und die Studierenden würden „aktiv auf den deutschen und europäischen Markt vorbereitet“.

Für die Kienbaum-Expertin Karl haben deutsche MBA-Programme den Vorteil der „Nähe zu den europäischen Märkten und den für Europa wichtigen Branchen.“ Als Beispiele nennt sie die Automobilbranche und die Verteidigungsindustrie. Sie hebt den „sehr praxisnahen MBA“ hervor – die Dozentinnen und Dozenten kämen oft aus den Unternehmen selbst. „Das spricht sehr stark für einen deutschen oder europäischen MBA“, sagt Karl.

Vorteile und Nachteile

Und welche Vorteile hat der MBA-Standort Deutschland? Für Sabine Noe von der WHU ist es die „akademische Sicherheit“ – hierauf achten viele internationale Studierende seit Ende der Pandemie verstärkt bei der Wahl ihrer Studienorte. Ein weiterer „aktueller Pull-Faktor, der für Deutschland spricht, ist die Unsicherheit, wie sich die Welt entwickelt.“ Noe hebt hervor, Deutschland sei offen, und „viele Studierende betonen, dass sie hier eine stabile Rechtslage finden“. Als zusätzliche Vorteile nennt sie Deutschland als „Standort für Innovation, Entrepreneurship, Technologie und die deutsche Automobilindustrie“. Dazu kämen die Situation auf dem Arbeitsmarkt, die Visa-Politik und eine hohe Lebensqualität.

Bürkle von der Mannheim Business School sieht Deutschlands Stärken beim Arbeitsmarkt und auch bei der Lebensqualität: „Die deutschen Unternehmen suchen weiterhin qualifizierte

Arbeitskräfte.“ Und so bleiben etwa 85 Prozent der MBA-Absolvierenden seiner Hochschule in Deutschland beziehungsweise Mitteleuropa. Auch die Lebensqualität im Lande sei „weiterhin hoch“ – ein Vorteil, den viele internationale Studierende zu schätzen wüssten, so Bürkle. Bürger von der ESMT Berlin beobachtet zudem, dass Studierende aus dem Ausland nicht über die viel gescholtene deutsche Bürokratie klagen. Nach seiner Erfahrung wird diese eher akzeptiert, denn „sie bedeutet Verlässlichkeit“. Buss von der Frankfurt School of Finance & Management wiederum lobt die Offenheit der Märkte innerhalb der Europäischen Union: „Mit dem deutschen MBA kann man sich EU-weit bewerben.“

Als größte Barriere für den Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt bezeichnet Buss die Sprache. „Viele deutsche Unternehmen erwarten von Führungskräften Deutschkenntnisse, um Teams zu führen und Kunden zu betreuen.“ Deswegen biete seine Business School den Studierenden vor und während des MBA-Programms Deutschkurse an. Noe von der WHU nennt die Sprache als Standortnachteil Deutschlands – zumindest in den beliebten Branchen Consulting und Bankwesen: „Arbeitgeber aus Beratung und Bankwesen verlangen für bestimmte Führungs- oder kundenorientierte Positio-

nen ein gewisses Maß an deutscher Sprache.“ Ihre Hochschule biete zwar schon jahrelang Deutschkurse an, habe dies aber seit 2024 ins MBA-Curriculum internationaler Studierender integriert.

Visionen

Es stellt sich die Frage, was deutsche Business Schools mittel- bis langfristig verändern könnten, damit ihre MBA-Programme international relevanter werden. Bürger von der ESMT Berlin regt an, „den Match zwischen der Industrie und der Ausbildung zu optimieren.“ Das könnte beispielsweise durch besondere Lerninhalte je nach Industrie geschehen, längere Praktika oder industriespezifischere Fallstudien. Zudem könnten die Programme flexibler werden, um sich „kurzfristig noch besser auf die Nachfrage der Unternehmen hin anzupassen“.

WHU-Fachfrau Noe kritisiert, viele MBA-Programme würden unabhängig vom Standort nach Rankings gemessen: „Man sollte stärker auf Inhalte achten und schauen, wie deutsche MBA-Absolventinnen und -Absolventen in den Unternehmen wirken.“ Und sie plädiert für Lautstärke statt Zurückhaltung: „Unsere gemeinsame Initiative zeigt, dass noch mehr Menschen Deutschland als hochgradig attraktiven MBA-Standort kennen sollten.“ ●

LEARNINGS

MBA-Standort Deutschland

- 1** Der MBA-Standort Deutschland bietet die Rechtssicherheit und die Freiheit von Forschung und Lehre. Dazu kommen die Visapolitik, der Arbeitsmarkt und die hohe Lebensqualität.
- 2** Nachteil des MBA-Standorts Deutschland ist, dass Arbeitgeber aus Consulting und Bankwesen Deutschkenntnisse in bestimmten Positionen verlangen.
- 3** Deutsche MBA-Programme sind international ausgerichtet, den internationalen qualitativ ebenbürtig und haben ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.
- 4** Die Kohorten bei den deutschen MBA-Programmen sind kleiner als bei den internationalen, was ein intensiveres Lernen ermöglicht.
- 5** Deutsche MBA-Programme bereiten insbesondere auf eine Karriere im deutschen oder europäischen Markt vor.

ESMT
BERLIN

Support your employee to thrive

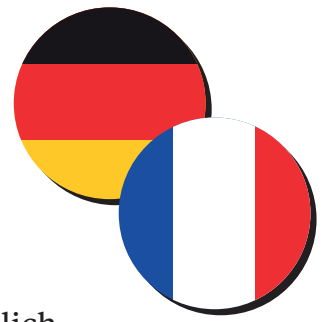
GLOBAL ONLINE
MBA

PART-TIME
MBA

EXECUTIVE
MBA



FIND OUT MORE



Karriere à la française

In Frankreich und Deutschland wird Karriere ganz unterschiedlich verstanden. Im Nachbarland gilt der Besuch einer renommierten Business School als Eintrittskarte für Elitepositionen.

→ Ein MBA ist ein MBA – so zumindest lautet die formale Logik. In der Praxis jedoch betrachten Unternehmen, Personalverantwortliche und auch die Absolventinnen und Absolventen diesen Abschluss sehr unterschiedlich. Besonders deutlich wird das im Vergleich zwischen Frankreich und Deutschland. Hier gilt: zwei Länder, zwei Wirtschaftskulturen, zwei Karriereverständnisse – und daher zwei unterschiedliche Bedeutungen des MBA.

Die guten Nachrichten lauten: In beiden Ländern ist die Ausbildung exzellent, und ein MBA öffnet hier wie dort berufliche Türen – wenn auch unterschiedlich. Die Rahmenbedingungen und Gründe jedoch unterscheiden sich deutlich.

Ein Spiegel nationaler Karrierekulturen

Blicken wir zunächst nach Frankreich. Dort ist der MBA fest in einer Bildungstradition verankert. Diese Tradition ist geprägt von formalen Abschlüssen, institutioneller Reputation und Selektivität. Die sogenannten „Grandes Écoles“ nehmen dabei eine zentrale Rolle als Türöffner für Elitepositionen in Wirtschaft, Verwaltung und Politik ein. Sie sind spezialisierte Hochschulen mit klarem Fachzuschnitt wie die „École polytechnique“ für Ingenieurwesen, die „Agro Paris Tech“ für Umweltwissenschaften oder eben die als „Trois Parisiennes“ bekannten renommierten Business Schools mit Wurzeln in Paris, die HEC Paris, die ESSEC Business School und die ESCP Business School. Die Aufnahme in eine dieser spezialisierten Hochschulen ist vorbereitungsintensiv, sorgt dann aber für ein höheres Ansehen als ein Universitätsabschluss an anderen Hochschulen. In diesem System ist der MBA eine logische akademische Erweiterung und ein sichtbares Signal von Exzellenz.

In Deutschland haben MBA eine etwas andere Bedeutung. Hier wird der Bildungs- und Karriereweg weniger über Eliteuniversitäten oder Titel legitimiert. Stattdessen wird Karriereaufstieg eher über Bewährung im Beruf erreicht; die Berufserfahrung hat einen vergleichsweise hohen Stellenwert. Ein MBA ist in Deutschland daher, anders als in Frankreich, kein selbstverständlich erwarteter Karriereschritt. Vielmehr wird er meist zur bewussten Neupositionierung im Karriereverlauf genutzt, beispielsweise als Zugang für Managementpositionen.

Die typischen Profile von MBA-Studierenden unterscheiden sich entsprechend. In Frankreich verfügen viele Kandidatinnen und Kandidaten bereits über mehrere Jahre Berufserfahrung und kehren gezielt an die Hochschule zurück, um ihre Karrierechancen zu verbessern. Sie verfügen über eine solide akademische Erstausbildung und haben bereits Verantwortung übernommen. Der MBA dient ihnen als Karrierebeschleuniger: um schneller aufzusteigen, größere Führungsrollen zu übernehmen oder international anschlussfähig zu werden. Das ist vor dem Hintergrund von Frankreichs (Weiter-)Bildungsverständnis zu sehen: Das Land setzt auf ein stärker reguliertes, staatlich gefördertes System; Weiterbildung ist institutionell verankert und politisch gewollt.

In Deutschland hingegen ist Weiterbildung dezentraler und arbeitgeberorientierter. Weiterbildung entsteht häufiger aus individueller Initiative oder aus unternehmensstrategischen Talentprogrammen. Entsprechend fällt die Entscheidung für einen MBA vor allem aus persönlichen Gründen, um – dem Titel entsprechend – weitere Kompetenzen in der Business Administration zu erwerben. Daher ist der MBA häufiger mit einem funktionalen oder sektoralen Wechsel verbunden. Viele Studierende kommen aus den Ingenieur-, Natur- oder Sozialwissenschaften und haben zunächst eine fachlich geprägte Laufbahn eingeschlagen. Mit dem MBA soll es nun beruflich ins Management gehen. Kurzum: In Deutschland dient der MBA weniger der Beschleunigung der Karriere. Stattdessen signalisiert er den Auftakt für die Neujustierung der beruflichen Zukunft.

Prestige oder Substanz

Diese unterschiedlichen Ausgangslagen spiegeln sich auch in der Bewertung durch Unternehmen wider. In Frankreich entfaltet ein MBA vor allem dann Wirkung, wenn er an einer renommierten Institution erworben wurde und auf relevanter Berufserfahrung aufbaut. Hochschulrankings und die Strenge der Auswahlverfahren dienen Unternehmen als verlässliche Qualitätsindikatoren. Ein solcher MBA gilt als echter Mehrwert und als Hinweis auf Leistungsfähigkeit und Exzellenz.

In Deutschland ist die Bewertung nüchterner. Ein MBA wird als ein Baustein verstanden, der er-

gänzend zu den erworbenen Kompetenzen im beruflichen Alltag ist: in Führung, Entscheidungsstärke und unternehmerischem Denken. Der MBA fungiert hier weniger als Statussignal, sondern als Ausdruck von Lernbereitschaft, Ambition und Investitionswillen in die eigene Entwicklung.

Programmgestaltung und Erwartungen

Diese Unterschiede zeigen sich auch in den Programmen: In Frankreich orientieren sich die Schulen stark an internationalen Benchmarks. Rankings sind Währung für Sichtbarkeit und globale Vergleichbarkeit. Daher ist der Aufwand, externe Standards zu erfüllen oder zu übertreffen, hoch.

Deutsche MBA-Programme sind häufig stärker nach innen gerichtet: Qualität wird weniger über externe Platzierungen definiert, sondern über Praxisnähe, Anwendungsbezug und Passung zu den Bedürfnissen von Unternehmen. Denn gerade diese praktische Erfahrung ist es, mit der Mitarbeitende nach dem Abschluss in Unternehmen punkten können, wollen und sollen. Da in Deutschland viele Karrieren national oder unternehmensintern verlaufen, verstärkt sich die Bedeutung des mittelbaren Mehrwerts noch, den der MBA liefern soll.

Internationale Hochschulen haben hierbei gleichermaßen die Herausforderung und Chance, beides miteinander zu verbinden: einerseits einheitliche akademische Standards über Ländergrenzen hinweg zu schaffen. Und andererseits den lokalen Arbeitsmärkten und den Bedürfnissen der Studierenden Rechnung zu tragen.

Unabhängig vom Land ist ein MBA immer mit erheblichem Einsatz für die Studierenden verbunden. Vollzeitprogramme erfordern über mindestens ein Jahr hinweg ein Engagement auf dem Niveau einer 40-Stunden-Woche. In Deutschland sind Teilzeit- und Executive-MBA stärker verbreitet, oft über zwei bis drei Jahre hinweg und parallel zum Beruf. Gerade für HR ist das relevant: Ein MBA ist kein Nebenprojekt. Das gilt gleichermaßen bei Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten für das Unternehmen, ist aber auch bei der Entsendung bestehender Teammitglieder in die MBA-Programme zu berücksichtigen.

Erkenntnisse für Personal

Für Personalverantwortliche lassen sich zwei zentrale Erkenntnisse ableiten: Erstens: Ein MBA hat prinzipiell einen hohen Wert. Doch die Aussagekraft hängt stark vom kulturellen und institutionellen Kontext ab, in dem er erworben und geführt wird. Zweitens: Die Motivation zählt mehr als der Titel. Ob jemand einen MBA als Beschleuniger, Korrektiv oder Neuausrichtung nutzt, sagt oft mehr über das Potenzial aus als der Abschluss selbst.

Am Ende gilt jedoch in beiden Ländern: Der Wert eines MBA bemisst sich nicht allein am Titel.

HINTERGRUND

Die ESCP

Die „École supérieure de commerce de Paris“ wurde 1819 gegründet. Sie verfügt über sechs europäische Standorte, wo mehr als 11 000 Studierende und 6000 Führungskräfte aus 140 verschiedenen Ländern studieren. Angeboten werden allgemeine und spezialisierte betriebswirtschaftliche Bildungsprogramme.

Absolventinnen und Absolventen stoßen in neue intellektuelle Räume vor, schließen (berufliche) Kontakte und lernen ihre eigenen Kompetenzen besser einzusetzen. Und davon profitieren die Unternehmen unabhängig vom kulturellen Kontext. ●

AUTOREN

Professor Francesco Rattalino,
Vizepräsident und Dekan,
ESCP Business School,
Campus Paris, frattalino@escp.eu

Frank Jacob,
Rektor und Dekan ESCP Business School,
Campus Berlin,
fjacob@escp.eu

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (Full- or Part-Time)
- Mannheim Executive MBA
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA
- Mannheim Master in Management Analytics & AI
- Mannheim Master in Sustainable Business & Technology
- Mannheim Master of Accounting & Taxation



www.mannheim-business-school.com



„Führung braucht generalistisches Denken und Kommunikation“

MBA-Studiengänge sind teuer und zeitintensiv. Professor Bodo Schlegelmilch erklärt, warum sich ein MBA trotzdem lohnt.

Interview: Christina Petrick-Löhr

Bodo Schlegelmilch ist Marketingwissenschaftler und Professor Emeritus für Global Marketing Strategy an der Wirtschaftsuniversität Wien. Von 2018 bis 2023 war er Vorstandsvorsitzender der Akkreditierungsorganisation „Association of MBAs“ (AMBA) und der Business Graduate Association (BGA). Schlegelmilch unterrichtete an mehr als 30 Business Schools weltweit.

→ **Personalwirtschaft: Herr Schlegelmilch, ist ein MBA heute – im Zeitalter Künstlicher Intelligenz – noch eine lohnende Investition?**

Bodo Schlegelmilch: Ja, unbedingt. KI beeinflusst die Arbeit von Managern und CEOs und kann sie in vieler Hinsicht unterstützen – aber sie nimmt ihnen Entscheidungen nicht ab. Am Ende müssen Führungskräfte Verantwortung übernehmen, abwägen und eine Richtung vorgeben. Dabei hilft ihnen das Wissen und die Fähigkeiten, die man in einem generalistischen MBA-Programm erlernen kann.

Kommunikation gehört dazu, denn Strategien funktionieren nicht, weil sie auf Folien gut aussehen, sondern weil Menschen sie mittragen. Früher konnten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden eher über Anweisung steuern – heute müssen Sie erklären, überzeugen, Zustimmung organisieren. Dafür braucht es generalistisches Denken und Kommunikationsfähigkeit. Und genau diese beiden Dimensionen betonen gute MBA-Programme: übergreifend denken, unterschiedliche Funktionen zusammenbringen, Argumente schärfen – und andere dafür gewinnen.

Sie sprechen von einem „generalistischen“ MBA. Warum ist das so wichtig?

Weil ein MBA Menschen nicht nur in einer Funktion ausbilden sollte, sondern als Generalisten. Sie sollen funktionsübergreifend denken und Entscheidungen treffen können, die Marketing, Finanzen, Operations und Personal zusammendenken. Eine zu starke Spezialisierung läuft dem MBA-Gedanken zuwider. Das heißt nicht, dass Spezialisierung grundsätzlich schlecht ist – aber dann muss man aufpassen, ob wirklich ein MBA dahintersteht oder ob nur ein Spezialkurs „MBA“ aufs Etikett schreibt. Aus meiner Sicht gilt: Der MBA ist dafür da, die Perspektive zu weiten – nicht, sie auf einen

sehr schmalen Schwerpunkt zu verengen. Ein MBA ist kein „Vertiefungsseminar“, sondern ein Perspektivenwechsel.

Was kann ein MBA mehr als ein klassisches BWL-Studium?

Ein MBA wurde ursprünglich als Conversion-Kurs für Menschen entwickelt, die nicht BWL studiert haben – Ingenieure, Chemiker, Naturwissenschaftler – und dann plötzlich Aufgaben verantworten sollten, von denen sie wenig gelernt hatten: HR, Finanzen, betriebswirtschaftliche Steuerung. Ein klassisches BWL-Studium dagegen ist häufig sehr funktional organisiert: Finance, Marketing, Logistik. Aber Leadership wird dort oft nicht wirklich betont. Im MBA dagegen verbringen Sie deutlich mehr Zeit damit, Führung zu reflektieren und zu üben als mit reinen Fachthemen.

Wie können Interessierte angesichts der Vielzahl und Angebotsbreite von Programmen zu einer sinnvollen Entscheidung kommen?

Die erste Frage, die ich stellen muss, lautet: Warum will ich das überhaupt? Wenn jemand nur den Titel braucht, dann findet er Programme, die schnell und preiswert sind. Das ist aber nicht der sinnvolle Weg. Man sollte sich mit den eigenen Beweggründen für ein MBA-Studium auseinandersetzen: Geht es um die Karriere? Oder einen Branchenwechsel? Will ich ein Start-up gründen?

Und der zweite Schritt?

Das ist die Frage nach dem Format: Vollzeit oder Teilzeit, Executive, online ... Generell geht die Nachfrage nach Vollzeit-MBA zurück. Sie sind eher

Der MBA ist dafür da, die Perspektive zu weiten – nicht, sie auf einen sehr schmalen Schwerpunkt zu verengen.

sinnvoll für Menschen, die relativ am Anfang der Karriere stehen und schnell nach dem Erststudium den nächsten Karriereschritt suchen. Aus deutscher Sicht ist das oft ein Grenz- oder Nischenprodukt – auch wegen der hohen Kosten. Teilzeitbeziehungsweise Executive-Formate sind grundsätzlich gut machbar, aber sie erzeugen Stress, denn sie bedeuten zusätzlichen Aufwand neben Beruf und Privatleben. Da muss man vorher ehrlich prüfen, ob Unterstützung vom Arbeitgeber und vom Umfeld da ist.

Online-Programme können eine Alternative sein, wenn sie wirklich interaktiv sind und sinnvolle Gruppenarbeiten beinhalten.

Welche Kriterien sind bei der Auswahl eines Programms noch wichtig?

Ich würde drei Aspekte sehr systematisch prüfen: Wie setzen sich die Teilnehmenden zusammen? Wie international sind die Gruppen? Und welche Dozenten gibt es?



LEARNTEC

Digital Learning meets AI –
at EUROPE'S NO. 1

**5. – 7. Mai 2026
Messe Karlsruhe**

Zukunft der Weiterbildung live erleben!

Wie KI, Plattformen & neue Lernformate Unternehmen verändern – jetzt auf der **LEARNTEC** entdecken.

In privaten Umfeldern ist Alumni-Arbeit oft professioneller organisiert, weil man stärker darauf angewiesen ist.

Wie sollten die Studierenden idealerweise zusammengesetzt sein?

Wenn Sie eine Gruppe haben, die Erfahrung einbringt, sich gegenseitig mitzieht und unterschiedliche Perspektiven hat, dann ist das wahnsinnig viel wert. Deshalb lohnt der Blick auf Altersstruktur und den beruflichen Hintergrund der Teilnehmenden. Wenn jemand nur wenige Jahre in einer sehr operativen Funktion war, bringt das im Austausch weniger, als wenn Teilnehmende aus der zweiten Führungsebene kommen – etwa CFO, IT- oder Logistikverantwortliche, Menschen kurz vor dem Schritt in die Gesamtverantwortung. Es muss keine 50-zu-50-Verteilung sein, aber beide Geschlechter sollten vertreten sein. Und Internationalität ist entscheidend, weil Führung in den meisten Unternehmen heute internationale Zusammenarbeit bedeutet.

Wie macht sich die Internationalität in der Praxis bemerkbar?

Ein Beispiel: Wenn Studierende in virtuellen Projekten mit Amerikanern und Chinesen zusammenarbeiten, lernen sie nicht nur deren Kultur kennen, sondern auch ganz praktisch Zeitzone-Koordination. Sie erfahren auch, dass bestimmte Kommunikations-Tools in bestimmten Ländern nicht funktionieren. Solche Erfahrungen zu machen, ist didaktisch Gold wert.

Und was gilt es bei den Lehrenden zu beachten?

Ideal ist eine Mischung aus akademischem und praktischem Hintergrund. Dozenten, die ausschließlich einen akademischen Background haben, fehlt ohne Praxiserfahrung oft das Gespür für die Relevanz mancher Themen. Die werden dann gar nicht ernst genommen, weil Manager sehr direkt prüfen, ob jemand glaubwürdig und authentisch ist. Umgekehrt helfen auch Praktiker wenig, die nur Geschichten erzählen, ohne diese zu verdichten, zu strukturieren und in übertragbare Denkmodelle zu übersetzen.

Welchen Stellenwert haben Akkreditierungen?

Angeichts einer völlig unüberschaubaren Fülle von Angeboten – man weiß tatsächlich nicht genau, wie viele MBA-Programme es weltweit gibt – geben Akkreditierungen ein Mindestmaß an Sicherheit bei der Auswahl eines Programms. Experten prüfen, wie das Curriculum aussieht und ob es offensichtliche Lücken gibt. Und sie schauen sich auch an, wie unterrichtet wird.

Warum ist beides relevant?

Es kann sein, dass das Curriculum modern klingt, und dann stellt sich jemand zwei Stunden hin und predigt. Das ist nicht Sinn eines MBA. Die Unterrichtsformate sollten praxisnah sein: Gruppenarbeit, Diskussion, Fallstudien, Simulationen. Gerade dadurch lernen die Studierenden, ihren Standpunkt zu vertreten, zu verteidigen und besser darzustellen.

Wie wichtig sind Rankings für die Auswahl eines Programms?

Sie können ein Selektionskriterium sein. Man muss aber verstehen, dass ein Ranking durch die Werte der Organisation getrieben ist, die es erstellt. Das MBA-Ranking der Financial Times legt zum Beispiel starkes Gewicht auf das Einkommen der Absolventen und deren Einkommensentwicklung nach drei Jahren. Das passt aber nicht zu jeder Karriereentscheidung. Ich erzähle da gern die Geschichte einer Teilnehmerin: Sie kam aus einem großen Pharmaunternehmen, entschied sich nach dem MBA aber, eine Nonprofit-Organisation zu leiten. Sie verdient sicherlich weniger als vorher – ist aber sehr glücklich. Das zeigt, dass die Gehaltsentwicklung als Messgröße für Erfolg nicht für jeden sinnvoll ist.

Ist das Ranking auch individuell von Bedeutung?

Die Sichtbarkeit eines Programms – oder das ‚Branding‘ der Business School – ist gerade für die Teilnehmenden wichtig: Wenn niemand die Schule kennt, sind Menschen skeptisch. Ob es Platz 40 oder 60 im besagten Financial Times-Ranking ist, macht dabei weniger Unterschied – aber dort zu erscheinen, kann helfen, wenn man sich selbst mit seinem MBA später in der Businesswelt vermarkten muss.

Alumni-Netzwerke gelten an US-Hochschulen als wesentliches Entscheidungskriterium. Spielen sie in Deutschland oder Europa ebenfalls eine Rolle?

Ich glaube, der Aspekt wird relevanter – wegen der wachsenden Wichtigkeit lebenslangen Lernens. Wenn Sie einen starken MBA-Abschluss haben, kommen Alumni-Organisatoren häufig wieder auf Sie zu, mit Kursen, Angeboten, Updates, manchmal mit Rabatten. Natürlich steckt vor allem in den

USA auch der Aspekt des Fundraisings dahinter – von den Ehemaligen werden nennenswerte Spenden erbeten –, aber für Alumni kann der Nutzen real sein.

Machen Plattformen wie LinkedIn Alumni-Netzwerke nicht überflüssig?

Zugehörigkeit ist eine Frage der Psychologie. Wenn Sie mit einem Gesprächspartner eine Gemeinsamkeit identifizieren, steigt die Chance, dass Sie zurückgerufen werden und eine Verbindung entsteht.

In Deutschland und Österreich wurde die Alumni-Arbeit nach meiner Beobachtung eher vernachlässigt. Das hängt auch mit dem Umfeld zusammen: Viele Hochschulen sind dort staatlich finanziert und mussten sich historisch weniger um Fundraising kümmern. In privaten Umfeldern ist Alumni-Arbeit oft professioneller organisiert, weil man stärker darauf angewiesen ist.

In Deutschland gibt es viele sehr spezialisierte, praxisnahe MBA-Angebote, oft von Fachhochschulen. Wie ordnen Sie deren Angebote ein?

Praxisnähe kann eine Stärke sein. Aber ich wäre vorsichtig, weil vieles, was „MBA“ auf dem Etikett trägt, keiner ist. Das sind manchmal Schulungen zu Logistik oder Marketing, also Spezialprogramme. Wenn man schon MBA macht, sollte man auch bestimmte Mindestanforderungen einhalten, sowohl beim Curriculum als auch der Didaktik.

Die USA sind gewissermaßen das Mutterland des MBA, doch die aktuelle US-Politik schreckt viele ausländische Studierende ab. Verschieben sich dadurch international die MBA-Prioritäten?

Mehr zum Thema

Schlegelmilch, Bodo/Iliev, George: „Den richtigen MBA finden: Kompass zum Erfolg“



Wenn man sich Statistiken anschaut, sieht man, dass die Zahl ausländischer Bewerber – etwa aus China und Indien – an vielen US-Business Schools deutlich zurückgegangen ist. Gleichzeitig wächst in zahlreichen asiatischen und europäischen Programmen die Nachfrage aus diesen Ländern wieder spürbar. In China und Indien gibt es inzwischen auch Business Schools, die international sehr wettbewerbsfähig sind und mit vielen führenden amerikanischen und europäischen Business Schools mithalten können. Wer dort ein Top-Angebot findet, fragt sich: Warum soll ich überhaupt in die USA oder nach Europa gehen?

Haben Sie Ratschläge für Unternehmen und HR, wie man einen MBA sinnvoll in Talententwicklung einbetten kann?

HR sollte zuerst das Ziel mit der Person klären: Ein MBA besteht nicht nur aus Fakten lernen im Klassenverband. Wenn Schulen es richtig machen, ist ein MBA ein Change-Prozess: Menschen verändern dadurch ihre Werte, den Umgang miteinander und auch die Fähigkeit, Kritik zu empfangen. Es geht also um eine deutlich weiterführende Entwicklung als nur um den Erwerb einiger fachlicher Tools. Dann würde ich HR raten, die Rahmenbedingungen ernst zu nehmen – gerade bei berufs begleitenden Angeboten. Wer den MBA neben Job und Privatleben macht, braucht Rückendeckung: zeitlich, organisatorisch, mental. Ohne Unterstützung kann die Belastung problematisch werden.

Und schließlich sollte die Anschlussfähigkeit geplant werden. Wenn Sie Mitarbeitende entwickeln, sollte klar sein, welche Rollen, Projekte oder Verantwortungen danach realistisch sind. Sonst riskieren Sie, dass der MBA zwar persönlich wirkt, aber im Unternehmen keine Perspektive findet. ●

TUM School of Management
Technical University of Munich



UNITING MANAGEMENT & TECHNOLOGY **OUR EXECUTIVE MBAs**

Challenge your personal development and leadership skills across different specialization areas with our part-time programs:

Executive MBA
Executive MBA in Business & IT



**SCAN HERE &
LEARN MORE**

**Start your
Executive MBA
journey now**



LEADERSHIP & CULTURE

Auftakt

Equal Care sichtbar machen

65

Künstliche Intelligenz

Verlernen wir durch KI?

66

Ein Jahr DEI-Backroll

Haben sich Konzerne angepasst?

70

DEI-Frage

Jan Pedd zu Intersektionalität

73

Beruf Führungskraft

Boris Kaehler über Leadership

74

KOMMENTAR

Emotionale Arbeit sichtbar machen

Von Angela Heider-Willms



Das Vorurteil, Frauen läge das Kümern um andere Menschen in den Genen, sitzt tief. Dabei ist lange bewiesen, dass dies eher mit unserer Sozialisation zu tun hat. Wir sind mit dieser Überzeugung aufgewachsen und können uns nur schwer von diesen verzerrten Wahrnehmungen (Biases) freisprechen. Doch wir können sie sichtbar machen.

Abgesehen von Kampagnen wie dem Equal Care Day kann dies bereits im Kleinen beginnen, beispielsweise im direkten Arbeitsumfeld. Fragen Sie sich ehrlich: Wer ist die „gute Seele“ in der Abteilung? Wer gießt die Büropflanzen, organisiert den Buchclub, hängt Dekoration auf? Und: Wer sind eher selten die Wortführenden in Meetings, schlichten aber bei Streits?

Die amerikanische Psychologin Regina Lark nennt all dies „emotionale Arbeit“, die überproportional häufig bei Frauen liegt. Eine Anstrengung, die selten gewürdigt oder gar bezahlt wird. Allein sich dessen bewusst zu werden, ist ein wichtiger Schritt. Im Unternehmen gegen die ungleiche Verteilung zu steuern, sollte der nächste sein.

JETZT AUF PW+

- **Wellbeing:** Welchen Spielraum hat HR auch in Krisenzeiten?
- **Fake Work:** Wo liegen die Grenzen, und wie kann HR eingreifen?

Mehr auf personalwirtschaft.de

Gezielt Muskeln aktivieren

Von Alexander Srokovskyi

PRAXISTIPP

DIE ÜBUNG

1. Die Füße stehen schulterbreit, das Gewicht ist gleichmäßig verteilt. Die Arme hängen locker, bleiben jedoch leicht vom Körper gelöst, die Finger sind aktiv gespreizt.
2. Aus dieser Ausgangsposition wird eine kleine Kniebeuge ausgeführt. Die Knie bleiben stabil, der Oberkörper aufrecht. Gleichzeitig werden Bauch- und Gesäßmuskulatur bewusst angespannt, um den Rumpf zu stabilisieren.
3. Die Position wird für etwa drei Sekunden gehalten, anschließend erfolgt die Rückkehr in den Stand. Die Atmung bleibt ruhig und gleichmäßig. Diese Übung wird acht- bis zehnmal wiederholt.

Sitzende Tätigkeiten prägen den Arbeitsalltag vieler Beschäftigten. Stundenlanges Arbeiten am Bildschirm, wenige Positionswechsel und ein hoher Grad an Konzentration führen dazu, dass der Körper über lange Zeit in nahezu identischen Haltungen verharrt. Besonders Nacken, Schultern und Rücken sind davon betroffen. Auf Dauer kann dieses Ungleichgewicht zu Verspannungen, Bewegungseinschränkungen und einem allgemeinen Gefühl körperlicher Erschöpfung führen.

Neben ergonomischen Arbeitsplätzen spielen regelmäßige Bewegungspausen eine zentrale Rolle bei der Prävention. Dabei geht es weniger um sportliche Leistung als um gezielte Aktivierung. Kurze Übungen, die mehrere Muskelgruppen gleichzeitig ansprechen, fördern die Durchblutung, unterstützen eine aufrechte Haltung und helfen, einseitige Belastungen auszugleichen. Bereits wenige Minuten Bewegung im Arbeitsalltag können dazu beitragen, muskuläre Spannungen zu reduzieren und die körperliche Belastbarkeit langfristig zu erhalten.

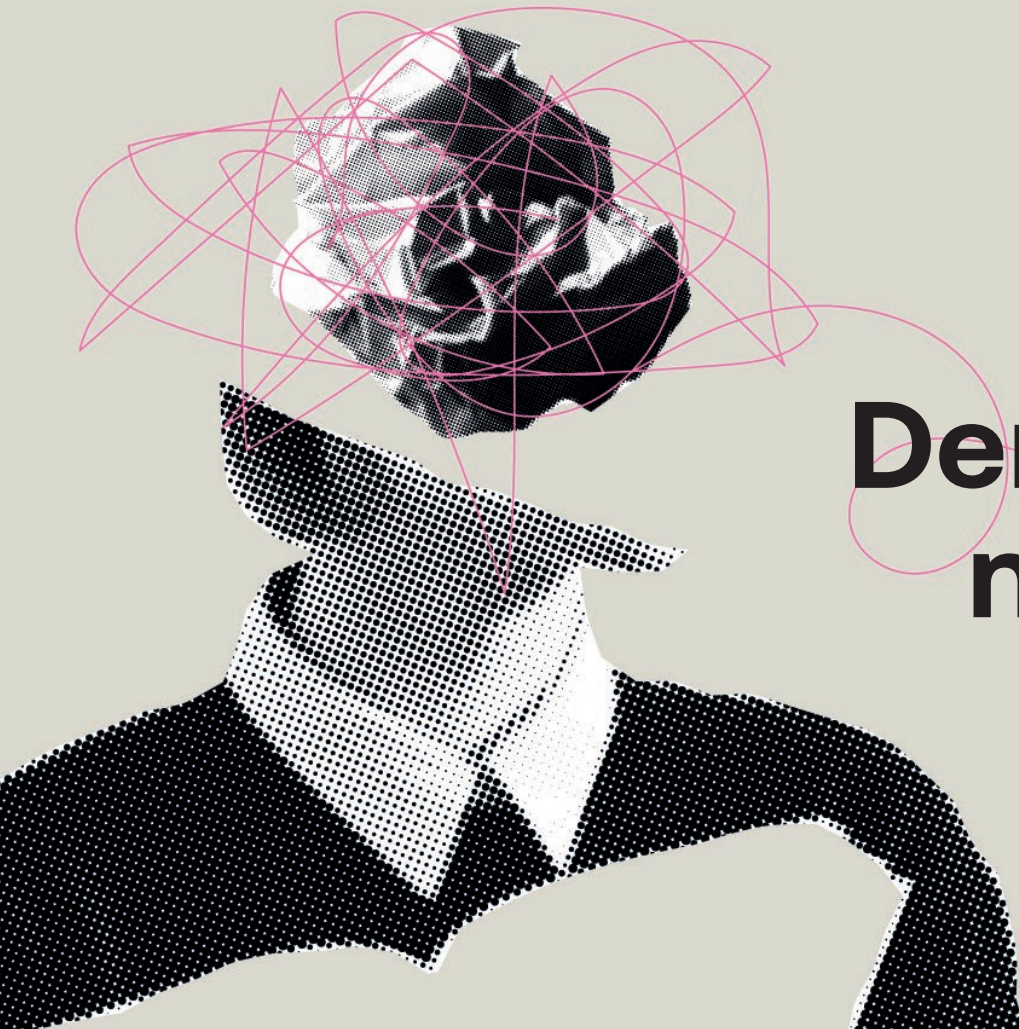
Alexander Srokovskyi ist Physiotherapeut und internationaler Coach für Osteopathie und Neuroathletik, Fachautor und Speaker.

Equal Care als starkes Signal

Der 29. Februar gibt es nur in Schaltjahren und ist daher Datum der Initiative „Equal Care Day“. Denn größtenteils unsichtbar ist auch Sorgearbeit, die oft von Frauen neben der Erwerbsarbeit geleistet wird. Diese Doppelbelastung wird von Unternehmen häufig nicht gesehen – im Gegenteil: Flexibilität wird häufig als Leistungsbremse betrachtet, sagt Mitgründerin der Initiative Almut Schnerring: „Stattdessen braucht es klare Signale, dass Care-Arbeit gesehen und mitgedacht wird.“ Als Beispiel nennt sie Rückkehrgespräche nach Elternzeit, gezielte Weiterbildung oder

Mentoring. „Wer sich gekümmert hat, ist nicht zurückgefallen, sondern bringt zusätzliche Erfahrung.“

Bieten Unternehmen diese Flexibilität und Unterstützung, können sie sich als attraktiver Arbeitgeber für Fachkräfte positionieren: Eine Analyse des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (Kofa) ergab dass in arbeitslosen Frauen, die wegen zusätzlichen Verpflichtungen Teilzeitstellen suchen, ein großes Rekrutierungspotenzial schlummert. Zudem bewerben sie sich oft für Stellen, die eigentlich unter ihrer eigenen Qualifikation liegen. (ahw)



Denkst du noch?

KI übernimmt Stück für Stück mehr Aufgaben.
Lässt uns das an Intelligenz verlieren? Und wie können wir unser
Gehirn jetzt für die zukünftige Arbeitswelt trainieren?

Von Lena Onderka

→ Texte schreiben, Kampagnen erstellen, Prozesse überprüfen, Reportings machen – all dies kann oder wird uns Künstliche Intelligenz (KI) teilweise oder ganz abnehmen. Je mehr die KI übernimmt, desto passiver werden unsere Gehirne und die Mitarbeitenden – so eine Sorge. Was ist dran an dieser dystopischen Annahme?

In der Neurologie steht fest: Wenn eine bestimmte Fähigkeit nicht mehr benötigt wird, werden die Hirnareale, die für deren Ausführung erforderlich sind, geschwächt. „Damit verändert KI, wie unser Gehirn denkt“, sagt Dr. Barbara Studer, Neurowissenschaftlerin und CEO von Hirncoach, einer Beratung mit Programmen für mentale Fitness und Gesundheit am Arbeitsplatz. So hat eine Untersuchung des MIT Lab jüngst ergeben: Wenn Menschen ChatGPT für das Schreiben eines Essays nutzen, verringert sich ihre Gehirnaktivität im Ver-

gleich zu denjenigen, die den Essay ohne die Hilfe von KI schreiben. Zudem erinnern sich die durch ChatGPT unterstützten Studienteilnehmenden weniger an das Geschriebene.

Kritisches Denken nimmt ab

Ein Microsoft-Forschungsteam fand zudem heraus: Befragte nehmen wahr, dass sie tendenziell weniger stark kritisch denken als sonst, wenn sie von KI bei ihren Aufgaben unterstützt werden. Neurowissenschaftlerin Studer geht zudem davon aus, dass sich die Fähigkeiten für tiefes Lesen und eigenständiges Problemlösen sowie die Gedächtnisleistung für Fakten und Zusammenhänge verringern werden, wenn wir nicht gegensteuern.

„Es besteht die Gefahr, dass sich Menschen dieser Technologie kognitiv unterwerfen und sie

„Stelle sicher, dass die Menschen nicht das Gefühl haben, ihre Identität zu verlieren, sondern dass sie besser werden.“

Henning Beck

nicht hinterfragen und das, was sie gedanklich können, nicht mehr ausnutzen“, sagt der Neurowissenschaftler Henning Beck. Trotzdem ist er der Meinung, dass Menschen durch KI nicht weniger intelligent werden. Schließlich hätten Menschen schon immer Dinge erfunden, um weniger denken zu müssen. „Dümmer sind sie dadurch nicht geworden.“ Denn statt der jeweils nicht mehr benötigten Fähigkeiten, haben sie ihr Gehirn auf neue Fähigkeiten trainiert. Welche werden das nun sein?

Menschen werden das übernehmen, was KI nicht kann. KI gelingt viel – und immer mehr – aber folgende Fähigkeiten hat sie nicht oder nur sehr eingeschränkt. KI kann laut Beck kein Ziel festlegen und hat keinen eigenen Willen. KI könne zudem keine Regeln brechen und neue aufstellen sowie Entscheidungen treffen, für die sie die Verantwortung übernimmt. Fähigkeiten, die das Gehirn von Beschäftigten jetzt mehr denn je trainieren müsse.

Um das Gehirn der Mitarbeitenden entsprechend zu trainieren, müssen sich Unternehmen laut Beck zunächst von einer Vorgehensweise lösen, die vielerorts in den vergangenen Jahren Standard gewesen sei: Es gibt ein Framework, eine Blaupause für alles und die übernehmen wir bei jedem Pro-

jekt und für jedes Team. Selbstständiges Denken sei vielen Mitarbeitenden so abtrainiert worden. Eine Lösung, um einen Gegenpol zu setzen: Führungskräfte sollten die Beschäftigten bei Entscheidungen um Rat fragen. Stichwort Entscheidungen: Gut und schnell Entscheidungen treffen zu können, wird laut Beck zu einem gefragten Skill in der KI-Welt. Doch viele von uns sind nicht gut darin – wohl auch, weil wir es bisher nicht trainiert haben.

Hinterfragen, hinterfragen, hinterfragen

Zum selbstständigen Denken gehört es, kritisch zu hinterfragen – gerade ein Tool wie die KI, das nicht vertrauenswürdig ist. Schließlich versteht ein Large Language Model (LLM) die Inhalte nicht, die es generiert. Doch dieser Skill ist bei den Mitarbeitenden ausbaufähig, wie neben der bereits erwähnten Microsoft-Studie eine Umfrage des Beratungsunternehmens EY zeigt. Demnach hinterfragen nur 27 Prozent der Menschen in Deutschland die Antworten der KI. Warum? Vielleicht weil kritisches Denken anstrengender ist als passives Hinnehmen. Vielleicht aber auch – und das gilt vor allem auch ohne Bezug zur KI-Leistung –, weil durch das kritische Denken unter Umständen gewohnte Weltbilder, Prozesse und Jobrollen drohen, zu zerfallen, weiß Beck. Und das verursacht Menschen nachweisbar Schmerzen.

Um Mitarbeitende dazu zu motivieren, kritischer Dinge im Unternehmen zu hinterfragen rät Beck deshalb: „Stelle sicher, dass die Menschen nicht das Gefühl haben, ihre Identität zu verlieren, sondern dass sie besser werden.“ Kritisch hinterfragen sollten Beschäftigte laut Studer auch ihr eigenes Denken – sie nennt diese Fähigkeit Metakognition. „Sie hilft Mitarbeitenden zu erkennen, wann sie sich zu stark auf KI verlassen und wann es sinnvoll ist, bewusst selbst zu überlegen“, so die Neurowissenschaftlerin. Und dann gilt es noch, die KI-Vorschläge in einen Kontext einzuordnen. Nicht jede gute Lösung funktioniere im besagtem Unternehmensumfeld.

Raum für Kreativität schaffen

Ausruhen und Faulenzen ist für unser Gehirn also nicht angesagt – zumindest nicht, wenn wir KI gewinnbringend in Unternehmen einsetzen wollen.

HINTERGRUND

GenAI und LLM: Was ist der Unterschied?

Large Language Models (LLM) wie ChatGPT, Gemini, DeepSeek oder Claude sind ein Teil der generativen KI, bilden aber nicht das gesamte Spektrum an GenAI ab. GenAI lernt, anhand von Trainingsdaten Muster zu erkennen. Auf Basis dieser Muster erstellt sie neue Inhalte. Bei LLM funktioniert dies größtenteils anhand von Texten. Das Modell ahmt also nach, was es gelesen hat, und erstellt auf einer statistischen Gesetzmäßigkeit der Sprache (welche Wörter gehören in welchem Kontext zusammen) neue Texte. Was es gelesen hat und was es schreibt, versteht das LLM allerdings nicht. Abgesehen von LLM gehören zur GenAI auch noch die Bilder-, Audio- und Videogenerierung sowie die Erstellung künstlicher Daten.

„In einer KI-geprägten Welt werden Fragen wichtiger als Antworten.“

Barbara Studer

Gleichzeitig verleitet KI die Beschäftigten dazu, passiver zu sein. HR muss die Mitarbeitenden deshalb ein Stück weit aktivieren, besagte Denkpfade im Gehirn stärker zu aktivieren. Dafür müssen Arbeitgeber laut Beck aber auch Räume schaffen, besonders solche, in denen sich Mitarbeitende ausprobieren können. Beck impliziert damit auch einen Future Skill, den Studer explizit nennt: Kreativität – neue Ideen entwickeln, die KI nicht generiert. „Kreativität wird dann wichtig, wenn KI zwar Vorschläge liefert, aber keine wirklich neuen Perspektiven“, sagt Studer. „Ein Team, das KI-Ideen weiterdenkt, kombiniert und hinterfragt, schafft Innovation statt Kopie.“ Laut einer Studie der Universität de Montreal können manche LLMs zwar die durchschnittliche menschliche Kreativität übertreffen, allerdings erreichen sie nicht das Niveau der kreativsten Menschen.

Wenn alles um uns herum automatisierter wird, müssen wir uns auf unsere tiefmenschlichen Fähigkeiten wie emotionale und soziale Intelligenz berufen – so eine verbreitete Überzeugung. „Führung, Zusammenarbeit, Motivation und Konfliktlösung lassen sich nicht automatisieren“, sagt Studer. „Wenn eine Führungskraft spürt, dass ein

Team verunsichert ist, wenn Wertschätzung die Arbeitskultur prägt, oder wenn Mitarbeitende Vertrauen aufbauen, entsteht etwas, das KI nicht ersetzen kann.“ Eine Sichtweise, die umstritten ist. So sieht Neurowissenschaftler Beck die KI durchaus in der Lage, ebendiese Fähigkeit vorzuweisen. Schließlich verwenden Menschen KI schon als ihren Therapeuten und Coach. Doch KI nimmt die Rolle des Therapeuten nicht immer getreu der Prinzipien, die in einer echten Therapie gelten, ein – wie eine Untersuchung der Brown University zeigte. Das kann natürlich auch für einen menschlichen Therapeuten gelten.

Das neue Gehirntaining für Mitarbeitende in einer KI-Welt lässt sich durch einen Reiz zusammenfassen: Neugier. „Neugier ist ein Schlüssel für all diese Fähigkeiten“, sagt Studer. „In einer KI-geprägten Welt werden Fragen wichtiger als Antworten.“ LLM stellen wir schließlich auch zahlreiche Fragen, um eine bestmögliche Antwort zu erhalten.

Überfordert KI unser Gehirn?

Die neuen Fähigkeiten scheinen auf den ersten Blick anstrengender für das Gehirn zu sein, muss man doch komplexer denken und weniger „nur“ scheinbar im Autopilot ausführen. Kombiniert man diese Annahme mit der Prognose, dass sich die Arbeitswelt durch KI weiter verdichten wird und wir mehr Projekte parallel betreuen werden, könnte das unser Gehirn überfordern. „Es gibt eine kognitive Obergrenze“, sagt Beck. Und deshalb brauche unser Gehirn Pausen – diese sollen Arbeitgeber fördern. Hier kann ein Blick auf die Gewohnheiten von Tech-Unternehmern nicht schaden. Beck ist eigenen Aussagen zufolge regelmäßig im Kontakt mit KI-Expertinnen und -Experten aus dem Silicon Valley. Die CEO der Tech-Unternehmen würden sich alle bewusst Zeit zum tieferen Denken und Lesen nehmen. Zudem hätten sie ein Hobby, bei dem man sie nicht stören dürfe, weil sie dabei entspannen und Pause machen.

Doch auch intensive Arbeit an sich ist nichts Negatives meint Beck: „Kognitive Belastung geht nicht unbedingt einher mit der allgemeinen Aktivität eines Gehirns.“ Unser Gehirn werde weniger müde von Aufgaben, wenn wir Ergebnisse davon sehen. Wer arbeitet und dabei kontinuierlich Ergebnisse sieht, komme in einen Flow State, der sich bekanntlich gut anfühlt. ●

KNOW-HOW

Was sollten Arbeitgeber aus neurowissenschaftlicher Sicht beachten?

Balance zwischen Entlastung und Herausforderung:

Mitarbeitende sollten KI nutzen dürfen, aber nicht alles an sie abgeben. Denkprozesse müssen bewusst erhalten bleiben.

Zeit für Denken statt nur für Output: Innovation entsteht nicht durch permanente Beschleunigung, sondern durch Räume für Neugier, Fragen und Reflexion.

Förderung menschlicher Kernkompetenzen: Kreativität, Urteilskraft, soziale Intelligenz und Sinnorientierung werden im KI-Zeitalter nicht weniger wichtig, sondern entscheidend.

Quelle: Dr. Barbara Studer, Neurowissenschaftlerin

Kluge Entscheidung: Personalwirtschaft Team-Abo!

Holen Sie sich das **TEAM-PAKET der Personalwirtschaft und nutzen Sie alle Vorteile für erfolgreiches HR-Management:**

- Wissen, was HR-Teams weiterbringt
- Das Magazin in digitaler & gedruckter Form lesen
- Unbegrenzt im E-Paper-Archiv recherchieren
- Alle Plus-Artikel auf personalwirtschaft.de nutzen
- Digitale Zugänge für fünf Kolleginnen und Kollegen
- Über 60 € Ersparnis sichern



Im Schatten der Politik

2025 wurde von vielen als Jahr des DEI-Backlashs bezeichnet. Inwiefern haben sich Rechtspopulismus, Trumps Dekrete und die Wirtschaftskrise auf das DEI-Management ausgewirkt?

Von Lena Onderka

→ Nach außen hin erschienen Unternehmen wie SAP, Roche, UBS und Novartis einst als Vorreiter bezüglich der Förderung von Diversity, Equity and Inclusion (DEI). Im Frühjahr 2025 änderte sich das. Der US-amerikanische Präsident Donald Trump forderte in mehreren Executive Orders, dass alle Unternehmen – vor allem solche, die mit der US-amerikanischen Regierung zusammenarbeiten – ihre DEI-Aktivitäten einstellen sollen, da diese „unerhört und diskriminierend“ seien.

Besagte Unternehmen, deren Markt in den USA groß ist, kamen der Vorgabe ein Stück weit

nach: So hat SAP etwa die Frauenquote gestrichen und das DEI-Team mit dem Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) zusammengebracht. Gleichzeitig blieben andere Unternehmen, bei denen der US-Markt eine kleinere Rolle spielte, wie beispielsweise Union Investment, standhaft. Was hat sich 2025 wirklich im DEI-Management in deutschen Unternehmen getan?

Meir Shemla ist Professor für Organisationspsychologie an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Seit rund 16 Jahren forscht er zu Diversity Management in Unternehmen. Zur Entwick-



Foto: stock.adobe.com metamorworks

lung 2025 sagt er: „DEI wird nicht mehr als unantastbares Konzept verstanden. Blinde DEI-Befürwortung bringt nicht mehr dieselben Reputationsgewinne.“ Es gebe mehr Raum, um die DEI-Konzepte zu überdenken und besser aufzusetzen.

Aufgegeben haben DEI nur wenige

Haben die Unternehmen ihre Programme nur überdacht oder abgeschafft? Fragt man die Unternehmen selbst, so werden die Anpassungen an die scheinbar rechtliche Lage in den USA zwar zugegeben. Man bekennt sich aber weiterhin zur Förderung von DEI. Ein Blick auf die Beraterseite scheint deshalb sinnvoll. Bei der Kanzlei Kliemt.Arbeitsrecht gab es nur wenige Anfragen zur Rechtsberatung diesbezüglich. Generell hat Arbeitsrechtlerin Isabell Flöter folgende Strategie von Unternehmen beobachtet: „Anpassungen vorzunehmen, wo nötig und möglich, unter dem Radar zu bleiben und keine großen Kampagnen in die eine oder andere Richtung zu fahren.“

Das bestätigen indirekt Barbara Lutz und Andreas Merx. Sie sind jeweils seit mehr als 15 und 20 Jahren in der DEI-Beratung tätig. Beide haben 2025 nicht weniger Aufträge von Unternehmen erhalten. „Wir sind in 32 Ländern tätig, und fast kein Unternehmen ist bei seinen DEI-Programmen zurückgegangen“, sagt Lutz, die unter anderem das Tool Frauen-Karriere-Index, eine KPI-basierte Analyse, ins Leben gerufen hat. Merx berichtet, dass er 2025 gleich viele Anfragen von Unternehmen erhalten hat wie in den Jahren zuvor. Einige Kolleginnen und Kollegen aus der DEI-Beratung hätten ihm gegenüber aber von einem Rückgang gesprochen.

Zahlen dazu, wie viele Unternehmen in Deutschland ihre DEI-Programme geändert oder aufgegeben haben, gibt es nicht. Allerdings Anhaltspunkte. Henry O’Loughlin, der Gründer der Beratung Buildremote, hat eine Übersicht aller US-amerikanischen Unternehmen erstellt, die mehr als 1000 Mitarbeitende zählen und 2025 ihre DEI-Programme reduziert oder beendet haben. Von den 103 Unternehmen haben 24 auch in Deutschland Beschäftigte. Hierzulande hat die Charta der Vielfalt, eine Arbeitgeberinitiative zur Förderung von Vielfalt, keinen Rückgang bei den eigenen Mitgliedsunternehmen und den Neuanschlüssen festgestellt.

Auch das Inklusionsbarometer der Aktion Mensch für das vergangene Jahr gibt Anhaltspunkte zum Stellenwert von DEI. Laut den aktuellen Zahlen sind mehr Menschen mit Behinderung arbeitslos gewesen als im Jahr zuvor. Zudem ist die Einstellungsquote von Menschen mit Behinderung auf dem niedrigsten Stand seit Anfang der Erhebung im Jahr 2013, und die Anzahl der Anträge auf Kündigung von Schwerbehinderten ist höher als im Vorjahr.

„DEI wird vielerorts in ein allgemeines Thema überführt und damit weniger sichtbar gemacht.“

Andreas Merx

Doch selbst, wenn Unternehmen keine Programme gekürzt haben, kann ihre Herangehensweise an DEI dennoch eine andere sein. In seiner eigenen Beratung ist DEI-Berater Merx aufgefallen, dass sich das Verhalten der Kundenunternehmen leicht verändert hat. Die Nachfrage nach Einzelworkshops, mit denen Unternehmen ins Thema reinschnuppern möchten, ohne auf langfristige Veränderungen abzielen, sei kleiner geworden. „Prozessbegleitung und Konzeptentwicklung sind aber weiterhin gefragt“, sagt Merx.

Zusätzlich seien für immer mehr Unternehmen zwei Dinge wichtig. Erstens: Unternehmen wollen laut dem DEI-Berater von Anfang an genau wissen, was ihnen ein Engagement in Sachen DEI bringt. „Es gibt einen starken internen Begründungsdruck“, sagt Merx. Zweitens: Vorab würden vermehrt „schwierige Themen“ wie Rassismus und Sexismus angesprochen werden, die dann am besten im Workshop mit den Mitarbeitenden umschifft oder nur „sehr soft“ angesprochen werden sollen. Viele hätten Sorge, dass es sonst zu „Konflikten oder destruktiven Diskussionen“ kommen könnte. Hierzu passt eine weitere Beobachtung von Merx: „DEI wird vielerorts in ein eher allgemeines Thema wie Change Management überführt und damit weniger sichtbar und angreifbar gemacht.“

Weniger PR, mehr Struktur

Vieles spricht dafür, dass die Unternehmen DEI nicht komplett abgeschafft, sondern reduziert oder umgewandelt haben und weniger darüber sprechen. Wobei 2025 zeigte, welche Arbeitgeber wirklich mit ihrem DEI-Management an die innerbetrieblichen Strukturen gegangen sind und für welche es all die Jahre nur Marketing war. Barbara Lutz: „Die Spreu hat sich vom Weizen getrennt.“ Das sei gut, denn so habe DEI wieder an Ernsthaftigkeit gewonnen. Die allgemeine Aufregtheit, die es bei DEI in den Augen von Lutz gegeben hat, sei nicht hilfreich. Dass jetzt viel PR wegfällt und Unternehmen sich bei DEI mehr auf Strukturen fokussieren, sei gut.

Beide Berater sehen Trumps Machtspiele nicht unbedingt als den Hauptgrund für diesen Umschwung an, sondern die generelle wirtschaft-

„Wir müssen uns darauf fokussieren, wie wir Inklusion im Arbeitsalltag fördern können.“

Meir Shemla

liche Entwicklung. Seit Jahren werden Budgets gekürzt – auch im DEI-Bereich. Parallel hat die Europäische Union (EU) in ihren ESG-Vorgaben von Unternehmen gefordert, dass sie sich stark auf einzelne DEI-Kennzahlen fokussieren. Gleichzeitig hat die EU – wie Lutz es ausdrückt – bezüglich der ESG-Richtlinien mit den inhaltlichen und zeitlichen Änderungen Unsicherheit geschaffen. Und auch der Rechtsruck hierzulande hat laut Merx eine Auswirkung.

Zeitgleich zu Trumps Vorpurschen wurde auch die Validität der McKinsey-Studie zu DEI im öffentlichen Diskurs infrage gestellt, sagt Lutz. Sie war eine der Studien, auf die sich viele DEI-Managerinnen und -Manager gestützt haben, wenn sie den Nutzen von DEI betonten. Daraufhin entstand eine Diskussion darüber, ob überhaupt wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass DEI einen Mehrwert für Unternehmen hat.

Modernes DEI-Management 2026

Meir Shemla begrüßt diese Auseinandersetzung. Seiner Meinung nach wird der aktuelle Umschwung das DEI-Management in Deutschland stärken. Dafür müssten Unternehmen aber bewusst drei (neue) Ansätze wählen. Zum Ersten sollte der aktuelle Fokus auf Kennzahlen hinterfragt werden. „Das Erheben von demografischen Kennzahlen ist oft nur schlecht auf die tatsächlichen Herausforderungen und Strategien der Unternehmen abgestimmt“, sagt Shemla. DEI-Metriken sollten auf Bedürfnisanalysen des Unternehmens basieren und nicht auf externen Benchmarks und Trends.

Zum Zweiten sollte sich das DEI-Management von jeglicher Ideologie distanzieren und als „eine weitere Management-Form“ gesehen werden. Und zum Dritten, sagt der Organisationspsychologe, sollte Inklusion im Vordergrund stehen. „Anstatt Kategorien und Prozentzahlen zu zählen, müssen wir uns darauf fokussieren, wie wir Kollaboration, Entscheidungsfindung und Inklusion im Arbeitsalltag fördern können“, sagt Shemla. „Diversität stiftet nur einen Mehrwert, wenn es verbessert, wie Menschen zusammenarbeiten.“

Beraterin Barbara Lutz plädiert zusätzlich an DEI-Manager und -Managerinnen, ihre eigene Rolle zu reflektieren. Natürlich solle gegenüber Diskriminierungen eine klare Kante gezeigt werden. Mit dem Finger auf andere zu zeigen und schlimme Szenarien zu betonen, bringe aber nur sehr bedingt etwas. Stattdessen sollten man sich auf Lösungsansätze und die Arbeit an Strukturen fokussieren. DEI könne als Professionalisierung von Prozessen angesehen werden. Die eigenen Vorannahmen oder Ideologien dürfen laut Lutz dabei nicht den Blick auf das Wesentliche versperren: „Du musst mit dem gesamten Spektrum arbeiten, nicht nur mit dem, das dir gefällt.“ ●

HINTERGRUND

Die Entwicklung in den USA

1. 2024 wurden zahlreiche Online-Kampagnen und **Gerichtsprozesse** von Konservativen eingeleitet. Die Kläger argumentieren: DEI-Programme seien selbst diskriminierend und würden Menschen mit einer anderen politischen Haltung außerzungen werden.
2. Im Januar 2025 unterzeichnet der US-Präsident Donald Trump mehrere **Executive Orders**:
 - Alle Unternehmen, mit denen die US-Regierung zusammenarbeitet, sollen keine Programme zur Förderung von DEI haben.
 - Lerninstitutionen und Non-Profit-Organisationen, die Gleichstellung fördern, sollen genauer geprüft werden.
3. Im Frühjahr 2025 verschickt die US-Regierung über ihre Botschaften **Briefe an Unternehmen in Europa und Deutschland**, mit denen sie zusammenarbeitet. Darin werden die Unternehmen aufgefordert, sich von Diversitäts- und Gleichstellungsprogrammen zu distanzieren.
4. Die Equal Employment Opportunity Commission (US-Bundesbehörde) untersuchte im April, ob die **Universität Harvard** weiße, asiatische, männliche und heterosexuelle Kandidaten bei der Zulassung benachteiligt. Außerdem wird der Hochschule schweres Fehlverhalten und unzureichende Maßnahmen gegen Antisemitismus vorgeworfen. Harvard wehrte sich, die Regierung zog daraufhin Fördermittel zurück. Die Verhandlungen sind noch nicht abgeschlossen.
5. Einige Unternehmen wurden aufgrund ihrer DEI-Programme angeklagt. **Erste Urteile lauten**: DEI-Programme sind nicht per se diskriminierend. Es konnte nicht nachgewiesen werden, dass die Programme ein „feindseliges Arbeitsumfeld“ schaffen.

„Wie gelingt Intersektionalität trotz knapper Ressourcen bei DEI?“

Zahlreiche Gesetze erschweren es Jan Pedd, Diversitätsbeauftragter bei den Berliner Wasserbetrieben, die DEI-Arbeit intersektional aufzusetzen. Warum, und wie geht es besser?

Interview: Lena Onderka

DIE DEI-FRAGE

Obwohl Diversity Management nicht neu ist, fehlen oft Berührungspunkte damit in der Praxis. Das führt auch dazu, dass sich Diversity-Manager und -Managerinnen vielerorts vor Fragen wiederfinden, auf die sie erst einmal keine klare Antwort haben. In unserer Reihe „Fragen aus der DEI-Praxis“ sammeln wir diese Fragen und mögliche Lösungsansätze von Corporates.

→ **Personalwirtschaft: Herr Pedd, welche Frage ist für Sie in Ihrer täglichen Arbeit noch ungeklärt?**

Jan Pedd: Wie können wir Diversity Management intersektional gestalten, wenn wir gezwungen sind, uns auf einzelne Gruppen zu fokussieren?

Können Sie das näher erläutern?

Als kommunales Unternehmen in Berlin gelten für uns glücklicherweise viele Fördergesetze, die immer gruppenspezifisch sind. In Berlin haben wir beispielsweise das Landesgleichstellungsgesetz, wo es nur um Frauen geht, oder das Landesgleichberechtigungsgesetz, was sich auf Menschen mit Behinderung bezieht. Das ist auch richtig und wichtig, dass es solche Gesetze gibt, es widerspricht aber dem intersektionalen Ansatz.

Intersektionalität beschreibt das Zusammenspiel von unterschiedlichen Diskriminierungsformen. Dadurch entstehen individuelle und hochkomplexe Situationen – eine schwarze Frau aus einer wohlhabenden Familie macht andere Erfahrungen als ein schwarzer Mann aus einer einkommensschwachen Familie. Kann

die Intersektionalität nicht zusätzlich zu den Schwerpunkten, die sich aus den Gesetzen ergeben, angegangen werden?

Das ist aufgrund unserer Ressourcen leider nicht immer möglich.

Wie könnte Intersektionalität trotz knapper Ressourcen mitgedacht werden?

Ein Ansatz ist es, Maßnahmen für eine bestimmte Gruppe zu entwickeln und diese dann möglichst breit aufzustellen, sodass andere Gruppen im Unternehmen auch davon profitieren. Ich überlege mir: Wie kann ich das, was ich leisten muss, sinnvoll mit den Sachen verknüpfen, die ich eigentlich als Priorität behandeln möchte. Hier muss man aber darauf achten, dass die ursprünglich geförderte Gruppe nicht das Gefühl bekommt, dass ihr Ressourcen weggenommen werden.

Was können weitere Ansätze für Intersektionalität sein?

Wir versuchen viel mit Pilotisierung zu arbeiten: Wir setzen eine Maßnahme erstmal nur für eine Gruppe um und schauen dann, wie wir sie gegebenenfalls mit den dabei gesammelten Erfahrungen noch breiter ausrollen können. Unser Vorteil in Berlin: Wir haben recht viele gesetzliche Vorgaben. Die einzelnen Gruppen, die damit angesprochen werden, können bei unserem Diversity-Ansatz miteinander verbunden werden. Und dann sollten wir unsere Ansprüche an uns selbst herunterschrauben.

Wie meinen Sie das?

Manchmal müssen wir als Diversity-Beauftragte anerkennen, dass der Fokus auf die vom Gesetz vorgegebenen Gruppen jetzt gerade eben die bestmögliche Lösung ist. Genau das können wir auch



kommunizieren: In einer idealen Welt würde ich mir das anders wünschen, aber aufgrund der Zwänge, die auf uns einwirken, ist dies nun das Beste, was wir tun können.

Abgesehen von den gesetzlichen Vorgaben – nach welchen Kriterien entscheiden Sie, welche Gruppen Sie bei Ihrem Diversity-Management prioritär unterstützen?

Wir orientieren uns an der Beschäftigtenbefragung und schauen, welche Gruppen demnach den größten Bedarf kommuniziert haben und priorisiert werden sollten. Damit wir fokussiert arbeiten können, erstellen wir alle fünf Jahre die Fachstrategie Diversity, die unseren Fahrplan darstellt. So kann ich sicherstellen, dass wir in dem Spielraum, den wir haben, immer wieder neue Gruppen unterstützen können. ●

Mehr zum Thema
Die gesetzlichen Vorgaben zur Gleichstellung finden Sie hier:





Prof. Dr. Boris Kaehler lehrt Personalmanagement und Führung an der Hochschule Merseburg. Sein Buch „Führen als Beruf“ ist Ende 2025 in aktualisierter dritter Auflage bei Springer Gabler erschienen.

„Führung braucht Positionsmacht“

Boris Kaehlers Führungsmodell beruht auf einem einfachen Prinzip: Führung als Beruf anerkennen und ausüben.

Interview: Angela Heider-Willms

→ **Personalwirtschaft: Herr Dr. Kaehler, was ist für Sie gute Führung?**

Boris Kaehler: Drehen wir es um: Was macht für Sie schlechte Führung aus?

Zum Beispiel wenn sich jemand mit Mitarbeitenden nicht auseinandersetzt oder keine Orientierung bietet.

Genau, und aus solchen Dingen kann man jetzt im Umkehrschluss ableiten, was man anders machen müsste. Das erste Element meines Modells der Komplementären Führung sind die Führungsaufgaben, das, was Führung bewerkstelligen muss. Personalführung schafft die individuellen Leistungsbedingungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Arbeitsinhalte, Qualifikation, Motivation und so weiter. Und komplementär dazu schafft strukturelle Führung die Strukturen, die das Ganze vorbahnen, beispielsweise durch die Gestaltung von Geschäftsstrategien oder Prozessabläufen. Zwei Listen von Aufgaben also.

Was sind die anderen Elemente des Modells?

Das zweite sind die komplementären, das heißt sich ergänzenden Führungsrollen. Die Führungskraft soll Selbstführung ermöglichen und nur dann eingreifen, wenn diese Selbstführung im Hinblick auf eine der Führungsaufgaben nicht funktioniert. Obere Führungskräfte und Personalbetreuer sichern dies ihrerseits auf die gleiche Art und Weise ab. Dabei üben alle Organisationsmitglieder mehrere Rollen aus. Zum Beispiel ist eine Abteilungsleiterin auch gleichzeitig Mitarbeiterin der Bereichsleitung. Das dritte Modellelement sind die komplementären Führungsroutinen. Das sind die Aktivitäten, die zusammengenommen den Tag und die Woche füllen. Dazu zählen regelmäßige Gesprächstermine mit den Beschäftigten, um festzustellen, ob es gerade Bedarfe oder Probleme bei den Mitarbeitenden gibt.

Vieles im komplementären Modell erinnert an das agile Prinzip der Servant Leadership – an eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden dient. Was ist der Unterschied?

Das Konzept stammt aus dem Jahr 1970, weit vor dem agilen Manifest 2001, und ich finde es großartig, weil es Führung vom Kopf auf die Füße stellt: Die Führungskraft ist für die Mitarbeitenden da, nicht umgekehrt. Nur geht mir der christliche Anspruch der Nächstenliebe im Kontext säkularer Organisationen zu weit. Mir reicht „Service“ statt „Servant“, also Führung als Dienstleistung statt der Führungskraft als Diener.

Ihr Buch heißt „Führen als Beruf“. Warum haben Sie den Titel gewählt?

Weil es für Führungskräfte einer ist. Führung wird in der Forschung und Literatur oft als ein Erzeugen von „Followership“, also Gefolgschaft, verstanden:

Sie verlaufen sich mit einer Gruppe im Wald, übernehmen die Leitung und führen alle wieder hinaus. Beispielsweise eine Buchhaltungsabteilung zu leiten ist aber ein ganz anderes Mandat. Das ist eine Arbeitspflicht. Führung ist ein Beruf, und sollte auch als solcher beschrieben werden.

Und das ist bei Ihrem Modell anders?

Ich erfinde Führung nicht neu, sondern kombiniere eine Reihe etablierter Ansätze mit zusätzlichen Aspekten aus der Praxis zu einem neuen Modell. Meiner Erfahrung nach machen zwei Drittel aller Führungskräfte viel davon schon intuitiv. Mir geht es also gar nicht darum, alle Leute umzu-erziehen, sondern das zu empfehlen, was meiner Meinung nach in der Theorie gut ist und in der Praxis funktioniert.

Ihr Modell kommt aus dem Personalmanagement. Warum haben Sie es weiterentwickelt?

Ich war selbst zehn Jahre Personaler, daher war das der Ausgangspunkt. Der Job einer Führungskraft ist aber Unternehmensführung, und Personalführung ist nur eine Teilmenge davon. Also habe ich mich auf die Suche nach der Restmenge gemacht und sie in dem gefunden, was ich ‚strukturelle Führung‘ nenne. Vor der operativen Menschenführung steht die Entwicklung der Geschäfts-, Organisations- und Werkzeugstrukturen der geleiteten Einheit, sollte sie jedenfalls.

Mitarbeiterführung und Personalmanagement zu trennen, halten Sie für fatal, warum?

Im Sinne zweier getrennter Sphären: ja. Wenn Personaler und Führung jeweils ihre eigene Suppe kochen, führt das zu Problemen. Personalabteilungen haben gar nicht die Möglichkeit, eng genug an alle Mitarbeitenden heranzukommen. Das muss dezentral über die Führungskräfte geschehen. Führungskräfte und Personaler arbeiten arbeitsteilig am gleichen Mandat, nämlich Einfluss auf das Personal nehmen, dessen Arbeit der Geschäftsbetrieb ist.

Sie beschreiben Ihr Führungsmodell als zeitlos und kulturübergreifend. Warum?

Weil die drei Modellelemente es sind. Ich behaupte, dass wirksame Führung immer und überall so geht. Das impliziert zwei Einschränkungen. Zum einen geht es manchen gar nicht um Wirksamkeit, sondern beispielsweise um Bewahrung des Status quo, einer autoritären Entscheidungs-zentralisation oder um reinen Machterhalt. Dann passt so etwas wie die Idee der Selbstführung nicht. Zum anderen spare ich bewusst viele Dinge aus, weil beispielsweise Persönlichkeits- oder Situationsanforderungen nicht generalisierbar sind.

Im Buch sprechen Sie auch von einem „europäischen Modell“. Was ist damit gemeint?

Wenn Personaler und Führung jeweils ihre eigene Suppe kochen, führt das zu Problemen.

Vieles von dem, was unter dem Begriff der Führung diskutiert wird, passt überhaupt nicht in den deutschen und europäischen Arbeitsrechtsrahmen. Grundsätzlich sollte aber doch das, was ich von Führungskräften verlange, auch rechtmäßig als Arbeitspflicht konkretisierbar sein – 99 Prozent von ihnen sind ja formalrechtlich Arbeitnehmende. Das geht problemlos über die eben angesprochenen Aufgaben, Rollen und Routinen. Bei Charisma oder persönlichem Followership wird es hingegen schwierig.

Ein wichtiger Punkt für Sie ist Positionsmacht. Aber gleichzeitig halten Sie autoritäre Führung für problematisch?

Ja und nein. Die komplementären Führungsrollen, die ich beschreibe, üben de facto Positionsmacht aus. Sie ihnen zu nehmen, macht sie unwirksam. Wer anderen gegenüber intervenieren und Änderungen anstoßen soll, muss dafür legitimiert sein. Auch arbeitsrechtlich haben Führungskräfte ein Durchgriffsmandat. Auch hier gibt es Einschränkungen, zum Beispiel umfasst es eben kein proaktives Mikromanagement. Außerdem sind in der Praxis selten harte Interventionen nötig. Gute Führung ist zu 95 Prozent sanft, mit stufenweiser Eskalation von Problemfällen. Auch dabei scheint die Positionsmacht immer durch, denn alle Beteiligten wissen ja, wer wem gegenüber der Arbeitgebervertreter ist.

Den jüngeren Generationen wird oft vorgeworfen, sie ließen sich nichts sagen. Was halten Sie vom Ruf nach härterer Führung?

Die aktuelle Forschung sieht die Generationeneffekte ja eher kritisch. Autorität abzulehnen, ist und war zu allen Zeiten eher ein Merkmal der jeweils dann Jungen. Abgesehen von diesen Pauschalisierungen fehlt mir da zweierlei: Einerseits sollte Positionsmacht, wie gerade erklärt, bevorzugt sanft ausgeübt werden. Dann wird sie eher akzeptiert. Andererseits fehlt vielen Organisationen nach meiner Beobachtung heute der Wille, junge Leute mit einer Art der Zusammenarbeit vertraut zu machen, die sie aus der Schule nicht kennen.

Wenn Sie Führungskräften und HR nur eine einzige Empfehlung geben dürften, welche wäre das?

Nehmt euch die Zeit, zu überlegen, was den Führungsberuf ausmacht, und dann nehmt euch die Zeit, das auch wirklich zu tun, zu unterstützen und einzufordern. ●

COMPENSATION & LEGAL

Auftakt

Kann Gendern
verboten werden?

77

Gehälter

Was tut sich beim
Berufseinstieg?

78

HR-Steuertipp

Was die Aktivrente
bringt

80

Strategie

Wenn HR und BR
verhandeln

82

Skurril

Hausverbot wegen
Stillens?

96

SPECIAL: ZEIT & ZUTRITT

Round Table

Zeit & Zutritt

Expertinnen und
Experten diskutieren

84

Sicherheitsrisiko

KI als Türöffner

88

Organisation

Wie HR mit Analytics
besser steuern kann

92

DREI FRAGEN AN

Claus Vormann

Professor für HRM an der
Fachhochschule Dortmund



Die Kommission zur bürokratiearmen Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie hat unlängst ihren Abschlussbericht vorgelegt. Wie bewerten Sie diesen?

Es handelt sich hier sicherlich um einen politischen Vorschlag, der – wie die vielen Sondervoten zeigen – weit entfernt von Einigkeit ist. Die Personalpraxis ist dabei zu kurz gekommen. Nicht alle Ergebnisse sind aus meiner Sicht sinnvoll. Einige Fragen, insbesondere zum Datenschutz, bleiben offen.

Was hätten Sie sonst vorgeschlagen?

Statt der aufwendig ex-post zu ermittelnden Ist-Vergütung wäre die Zielvergütung (Total Target Compensation) aus meiner Sicht sinnvoller gewesen. Auch wäre der Median im Vergleich zum arithmetischen Mittel die bessere Messgröße gewesen. Er hat sich im Bereich Comp & Ben bewährt und ist robuster gegen Ausreißer. Und dann ist da noch das Privileg für Tarifverträge ...

Genau. Was halten Sie von diesem Privileg, also der Annahme, dass Tarifverträge automatisch diskriminierungsfrei sind?

Das halte ich für problematisch. Die meisten Tarifverträge wenden summarische Bewertungsverfahren an und entsprechen meines Erachtens nicht der in Artikel 4 geforderten kriterienbezogenen Stellenbewertung. Zudem ist die Annahme der Diskriminierungsfreiheit eher ein frommer Wunsch der Tarifparteien als gelebte Realität. (kg)

KOMMENTAR

Ein missverstandenes Urteil

Ein Hamburger Gericht entschied in Sachen Gendern bei der Arbeit und stellt klar: Kommunikationsvorgaben sind nicht tabu, aber sie müssen arbeitsrechtlich präzise aufgesetzt sein.

Von Gesine Wagner



Wenn man die „frischen“ Entscheidungen aus 2026 nebeneinanderlegt, fällt auf: Arbeitsgerichte ziehen die Leitplanken nicht bei Werten oder Weltanschauungen, sondern bei der handwerklichen Qualität des Arbeitgebers und der Personalabteilung. Anders gesagt: Nicht, was Unternehmen umsetzen wollen, entscheidet, sondern wie sauber sie es arbeitsrechtlich umsetzen.

Das zeigt das LAG Hamburg vom 5. Februar 2026 (Az. 1 SLa 18/25 und 1 SLa 19/25) exemplarisch. Im medialen Echo ging es um das Gendern und darum, dass Arbeitgeber es Beschäftigten nicht aufdrängen könnten. In dem Fall sollte eine Angestellte eine Strahlenschutzanweisung in gendergerechter Sprache verfassen. Sie weigerte sich, der Arbeitgeber kündigte ihr – so die Kurzfassung. Die Kündigung erachtete das LAG als unwirksam.

Das Landesarbeitsgericht machte aber auch deutlich: Eine fristlose Kündigung scheitert nicht, weil Kommunikationsvorgaben grundsätzlich tabu wären, sondern weil Abmahnung und Kündigung im konkreten Fall nicht tragfähig auf die arbeitsvertragliche Pflichtlage und die organisatorische Zuständigkeit aufgesetzt waren. Kurzum: Wenn etwas gar nicht zu meinem vereinbarten Aufgabenbereich gehört, kann ich auch nicht dafür bestraft wer-

den, wenn ich es nicht im Sinne des Arbeitgebers erledige.

Die Lehre für HR: Wer Verhaltens- und Kommunikationsregeln durchsetzen will, braucht eine wasserdichte Kette aus Zuständigkeit, konkreter Weisung, Zumutbarkeit, Dokumentation und abgestufter Sanktion. Ist es sauber aufgesetzt, obliegt es Arbeitgebern durchaus, so eine Weisung vorzunehmen.

Was folgt daraus – jenseits des Einzelfalls? 2026 ist bisher das Jahr der Abgrenzungen. Gerichte akzeptieren Unternehmensentscheidungen (Kultur, Ethos, Compliance, Leistungsangebot), aber sie verlangen, dass HR diese Entscheidungen in präzise, adressatengerechte und verhältnismäßige Instrumente übersetzt: klare Rollenbilder, saubere Weisungen, dokumentierte Eskalationsstufen. Wer das beherrscht, gewinnt Steuerungsfähigkeit. Wer es nicht beherrscht, verliert nicht den „Kulturkampf“, sondern den Prozess.

JETZT AUF PW+

- **Betriebsratswahlen:** Das ist die Rolle von HR
- **Anzeigepflicht:** Keine Fehler bei der Massenentlassungsanzeige

Mehr auf personalwirtschaft.de

Große Unterschiede bei Einstiegsgehältern

Von Landwirtschaft bis IT: Die Gehaltsspanne beim Berufseinstieg in Deutschland ist größer, als die meisten vermuten.

Von Justin Geschwill

→ Berufseinsteigerinnen und -einsteiger in Deutschland verdienen höchst unterschiedlich. Während manche Branchen jungen Talenten mehr als 70 000 Euro jährlich bieten, starten andere mit weniger als der Hälfte in das Berufsleben. Detaillierte Einblicke in die Vergütung von Berufseinsteigenden liefert der „Gehaltsreport 2026“ von Stepstone. Neun Wirtschaftssektoren nimmt er dabei unter die Lupe und orientiert sich damit an den Rubriken der Agentur für Arbeit. Es zeigt sich, dass die Spanne von durchschnittlich 53 370 Euro in den naturwissenschaftlich-technischen Berei-

chen bis zu 37 580 Euro in der Landwirtschaft reicht.

„Während hoch qualifizierte Tech-Berufe weiterhin überdurchschnittlich entlohnt werden, hebt der steigende Mindestlohn vor allem das Lohnniveau im unteren Einkommenssegment an. Davon profitieren mittel- bis langfristig auch Berufseinsteigende, da Gehälter nicht unter ein bestimmtes Niveau fallen und insgesamt moderat wachsen“, erklärt Anna Wittich, Research und Insights Managerin bei der Online-Job-börse Stepstone. Dies verdeutlicht: Fachkompetenzen und spezialisierte

Qualifikationen werden auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger.

Klare Muster in Branchen

Die Daten des Gehaltsreports zeigen ein eindeutiges Muster: Ingenieure und Talente mit technischer oder akademischer Spezialisierung dominieren durchweg die oberen Gehaltssegmente, unabhängig vom Sektor. So bewegen sich Steuerberater, Ärzte, Aktuarien und Ingenieure verschiedener Disziplinen beim Einstieg zwischen 60 000 und 73 500 Euro.

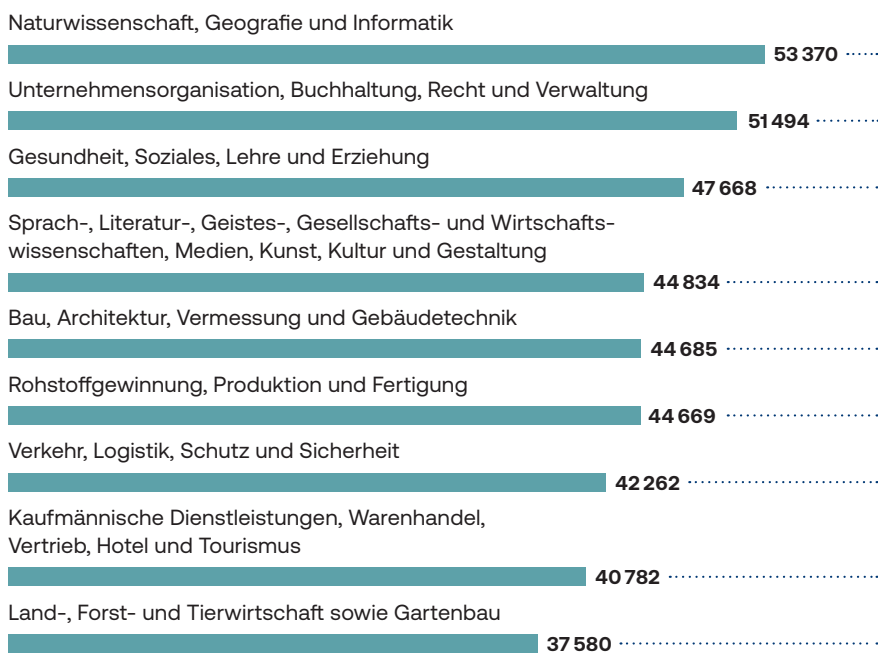
Helfer- und einfache Dienstleistungstätigkeiten fallen in allen Sektoren in die unteren Gehaltsbereiche. Ob in der Küche, im Verkauf, in der Reinigung oder auf dem Bau: Die Vergütungen liegen meist zwischen 32 500 und 35 500 Euro. Die Differenz zwischen den höchsten und niedrigsten Einstiegsgehältern beträgt innerhalb eines Sektors mitunter mehr als 39 000 Euro.

Berufseinsteigende sehen sich folglich mit einer Arbeitswelt konfrontiert, in der Qualifikation, Branche und konkrete Tätigkeit die Vergütung maßgeblich bestimmen. Während Unternehmen für akademische und technische Spezialisierungen überdurchschnittliche Gehälter zahlen, bleiben viele praktische und handwerkliche Berufe deutlich zurück. Die Wahl des Berufswegs wirkt sich langfristig finanziell aus. In Zukunft dürfte sich die Schere zwischen den Sektoren weiter öffnen – durch die Digitalisierung und den demografischen Wandel.

Digitale Berufe boomen

Die Bereiche Naturwissenschaft, Geografie und Informatik führen die Rangliste mit einem durchschnittlichen Einstiegsgehalt von 53 370 Euro an. Aktuarien, die mit mathematischen Methoden Ri-

Einstiegsgehälter nach Berufsbereichen



Durchschnittsgehalt pro Jahr (Angaben in Euro)

Quelle: Stepstone Gehaltsreport 2026

siken bewerten, starten mit etwa 69 500 Euro. Ingenieure der Werkstofftechnik verdienen zu Beginn ihres Berufslebens rund 68 500 Euro, Cloud-Architekten erhalten circa 67 500 Euro.

Die Digitalisierung und spezialisierte technische Kompetenzen zahlen sich merklich aus. „In einigen Berufsfeldern geraten Einstiegsgehälter derzeit unter Druck, vor allem durch eine hohe Bewerberzahl bei gleichzeitig zurückhaltender Einstellungspolitik der Unternehmen. Technologische Entwicklungen verändern dabei aber in erster Linie die Aufgabenprofile, weniger unmittelbar die Gehaltsniveaus. Langfristig sprechen jedoch der demografische Wandel sowie der zunehmende Fachkräftemangel dafür, dass der Wettbewerb um junge Arbeitskräfte zunimmt, weshalb es eher unwahrscheinlich ist, dass Einstiegsgehälter dauerhaft sinken“, erklärt Wittich.

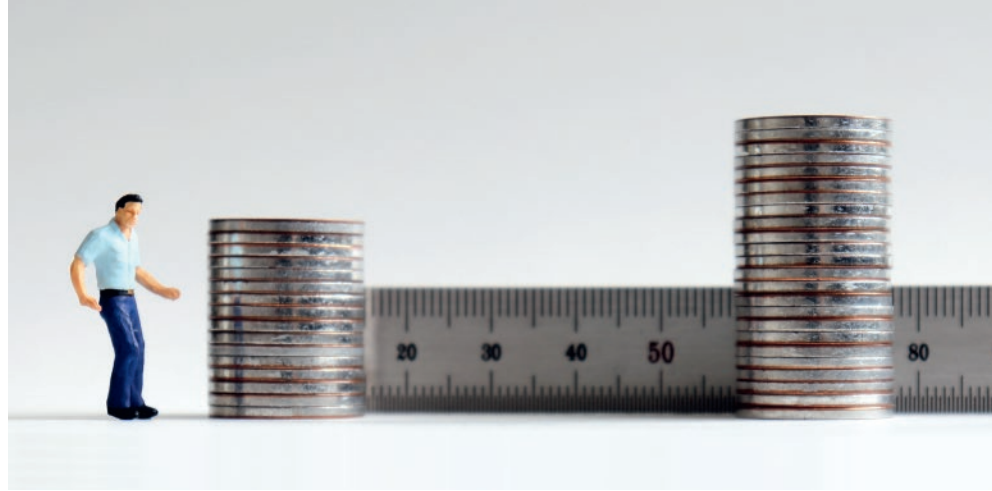
Die Spanne zwischen Spitzen- und Niedrigverdienenden beträgt im Sektor Naturwissenschaft, Geografie und Informatik rund 30 000 Euro. Am unteren Ende leigen Helferinnen und Helfer in der Chemie- und Pharmatechnik mit etwa 39 250 Euro, biologisch-technische Assistenten mit 41 000 Euro.

Steuerberatung weit vorn

Auf dem zweiten Platz folgt – mit einem durchschnittlichen Einstiegsgehalt von 51 494 Euro – der Bereich Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung. Steuerberater sind den Arbeitgebern etwa 73 500 Euro pro Jahr wert; sie markieren damit die lukrativste Position in allen Sektoren. Patentanwälte folgen mit 72 500 Euro, Syndikusanwälte mit 72 250 Euro.

„In Berufsfeldern wie der IT oder juristischen Tätigkeiten verändert Automatisierung derzeit vor allem die Einstiegsprofile: Administrative Routine-tätigkeiten nehmen ab, während höher vergütete, spezialisierte Tätigkeiten stärker nachgefragt werden. Für Berufseinsteigende bedeutet das, dass klassische Einstiegsrollen mit hohem Routineanteil seltener werden und bereits früh spezialisierte Kompetenzen gefragt sind“, so Wittich.

Am unteren Ende bewegen sich Telefonistinnen und Telefonisten und Personen, die Daten erfassen, mit jeweils rund 35 500 Euro, Helfende in Büro und Verwaltung mit etwa 34 250 Euro.



Im Bereich Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung liegt das durchschnittliche Einstiegsgehalt bei 47 668 Euro. Wenig überraschend: Ärzte starten in diesem Bereich mit dem höchsten Gehalt (circa 72 000 Euro), Friseure mit dem niedrigsten (32 750 Euro). Die Gehaltsspanne in diesem Bereich ist mit einer Differenz von mehr als 39 000 Euro am größten.

Der heterogene Sektor Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften, Medien, Kunst, Kultur und Gestaltung weist ein durchschnittliches Einstiegsgehalt von 44 834 Euro auf. Ökonomen und Produktmanager liegen mit etwa 58 000 Euro auf der Spitzenposition, kreative Berufe wie Raumausstatter oder Gestalter für visuelles Marketing hingegen beginnen bei nur 35 000 Euro.

Im Bereich Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik liegt das mittlere Einstiegsgehalt bei 44 685 Euro. Building Information Modeling Manager zum Beispiel verdienen zum Berufsstart etwa 62 000 Euro, Berater für Smart City sowie Ingenieure der Klimatechnik jeweils rund 58 750 Euro. Ausbauhelfer hingegen starten bei circa 35 250 Euro. Höher qualifizierte und spezialisierte Berufe, insbesondere in Zukunftsbranchen und im Bereich nachhaltiger Lösungen, werden zum Einstieg deutlich besser bezahlt.

Top-Gehalt für Ingenieure

Im Sektor der Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung liegt das durchschnittliche Gehalt bei etwa 44 669 Euro, wobei hoch qualifizierte Berufe wie Betriebsingenieure mit rund 66 250 Euro und Ingenieure der Elektrotechnik mit etwa 65 750 Euro an der Spitze stehen. Im Gegensatz dazu werden weniger spezialisierte Tätigkeiten, wie die

von Küchenhilfen, mit einem deutlich niedrigeren Gehalt von etwa 32 500 Euro entlohnt, was die starke Gehaltsdifferenz zwischen spezialisierten und allgemeinen Berufen widerspiegelt.

Qualifikation entscheidet

Im Bereich Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit liegt das durchschnittliche Gehalt bei etwa 42 262 Euro. Ingenieure der Sicherheitstechnik erhalten mit rund 61 000 Euro die höchste Vergütung, was ihre spezialisierte Ausbildung und ihre Verantwortung widerspiegelt. Dagegen erhalten weniger qualifizierte Tätigkeiten wie Reinigungskräfte oder Taxifahrer deutlich weniger, mit einem Gehalt von etwa 34 500 bis 35 500 Euro. Diese Gehaltsunterschiede zeigen den Einfluss von Qualifikation und Spezialisierung auf das Einkommen.

Im Sektor kaufmännische Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus liegt das mittlere Einstiegsgehalt bei etwa 40 782 Euro. Vertriebsingenieure verdienen mit rund 62 250 Euro deutlich mehr, was ihre spezialisierte Expertise im technischen Vertrieb widerspiegelt. Im Gegensatz dazu erhalten Fachverkäufer im Nahrungsmittelhandwerk mit etwa 33 250 Euro die niedrigste Vergütung des Sektors, was den Unterschied in der Komplexität und Verantwortung der jeweiligen Berufe verdeutlicht.

Der Bereich Land-, Forst- und Tierwirtschaft sowie Gartenbau weist mit durchschnittlich 37 580 Euro das niedrigste mittlere Einstiegsgehalt aller neun Sektoren auf. Agrarwissenschaftler starten mit etwa 50 250 Euro, Landschaftsarchitekten mit circa 46 500 Euro. Floristen müssen sich mit ungefähr 32 750 Euro zufriedengeben. Die Leidenschaft für die Arbeit mit Pflanzen und Tieren wird finanziell kaum honoriert. ●

Kolumne: Der HR-Steuertipp

Die Aktivrente ist finanziell attraktiv. Doch hilft sie wirklich gegen den Fachkräftemangel? Das haben sich unsere Kolumnistinnen Thorina-Kristhiane Noetzel und Ines Otte genauer angeschaut.

→ 2000 Euro steuerfrei: Seit dem 1. Januar dieses Jahres gilt die Aktivrente. Wer sie aktiv nutzt, kann Wissen im Unternehmen halten, Übergänge glätten, Fachkräfte binden – zumindest vorübergehend. Obendrein lohnt sie sich netto.

Die Aktivrente klingt nach Rente, ist aber ein steuerlicher Freibetrag. Seit dem Wegfall der Hinzuverdienstgrenzen wird die Altersrente bei Weiterarbeit schon seit einigen Jahren nicht mehr gekürzt. Der neue Steuerfreibetrag setzt darauf auf und macht den Verbleib im Job zusätzlich attraktiv. Der Gesetzgeber erwartet rund 168 000 Nutzende pro Jahr. Ob es dazu kommt, entscheidet sich in den Unternehmen.

Was steckt dahinter?

Wer die Regelaltersgrenze erreicht hat und sozialversicherungspflichtig weiterarbeitet, darf 2000 Euro pro Monat (das entspricht 24 000 Euro pro Jahr) steuerfrei verdienen (ohne Progressionsvorbehalt). Übersteigende Beträge werden normal versteuert.

Aber: Steuerfrei heißt nicht beitragsfrei. Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung zahlen auch Aktivrentnerinnen und -rentner. Freiwillig können sie zudem weiter Rentenbeiträge leisten, um ihre spätere Altersrente zu erhöhen. Arbeitgeber tragen ihre Sozialversicherungsanteile dagegen vollständig.

Wer profitiert?

Die Regelung gilt ausschließlich für sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Selbstständige, Beamte und Minijob-bende haben nichts davon. Eine Minijobtätigkeit zusätzlich ist zwar möglich, aber nicht begünstigt.

Die Begünstigung gilt sowohl für Personen, die bereits Altersrente beziehen, als auch für diejenigen, die den Rentenbezug hinauszögern. Neurentnerinnen und -rentner haben ein Wahlrecht: Wer die Regelaltersgrenze erreicht und weiter als Aktivrentner arbeitet, kann entscheiden, ob er parallel schon seine Rente beziehen möchte oder den Renteneintritt aufschiebt.

Maßgeblich ist das Erreichen der Regelaltersgrenze, was aktuell Personen der Jahrgänge 1959 und älter betrifft. Vorverrentete, etwa Rentnerinnen und Rentner mit 63, profitieren noch nicht.

Was bedeutet das für HR?

Zunächst die gute Nachricht: Der administrative Aufwand bei der Lohnabrechnung hält sich in Grenzen. Der Freibetrag ist beim Lohnsteuerabzug zu berücksichtigen. Zudem ist zu dokumentieren, dass der Freibetrag nicht doppelt genutzt wird, etwa bei mehreren Jobs.

Zusätzlich sind allerdings ein paar arbeitsrechtliche Aspekte zu beachten. So müssen Unternehmen prüfen, ob Arbeitsverträge mit Erreichen der Regelaltersgrenze automatisch enden. Gegebenenfalls müssen sie mit den Beschäftigten vor Renteneintritt eine Verschiebung vereinbaren. Hier sollten sie vorausschauend kommunizieren. Zudem können sich Fragen zu Befristungen oder zum Diskriminierungsschutz bei Stellenausschreibungen, die sogenannte umgekehrte Altersdiskriminierung, ergeben.

Fazit

Die Aktivrente ist finanziell attraktiv und kann Unternehmen helfen, erfahrene Fachkräfte länger zu binden. Entscheidend ist jedoch, wie gut es gelingt, in dieser hinzugewonnenen Zeit Fachwissen und Erfahrung an Nachfolgerinnen und Nachfolger zu übergeben. Der Gesetzgeber hat den Hebel gestellt. Ob sich etwas bewegt, entscheiden die HR-Verantwortlichen. ●

AUTORINNEN:

Thorina-Kristhiane Noetzel ist Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin und Partnerin bei Forvis Mazars in Berlin.

Ines Otte ist Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Director bei Forvis Mazars in Berlin.

Wissen, was zählt!

Unser Onlinemagazin COMP & BEN berichtet in sechs Ausgaben pro Jahr über die Vergütung von Fach- und Führungskräften in Unternehmen. Die Redaktion nimmt diese und weitere Themen für Sie in den Fokus:

Funktionsbewertung

Operatives
Vergütungs-
management

Vergütungsstrukturen

Vermögens- und
Vorsorgeaufbau

Hier kostenlos
abonnieren ➔

compbenmagazin.de





Verhandlungsbereit

Auch ohne Nachtsitzungen sind Verhandlungen zwischen den Betriebsparteien oft langwierig und nervenaufreibend. Daher empfiehlt sich eine gründliche strategische Planung.

Von Frank Strankmann

→ Lauwarmer Kaffee, Augenränder und schlechte Luft im Raum: Wenn Betriebsrat und HR über Betriebsvereinbarungen verhandeln, kann es schonmal spät werden – insbesondere bei einschneidenden Themen wie Personalabbau oder Restrukturierungen. Umso wichtiger ist es, einen klaren, realistischen Plan zu haben und – soweit es die Umstände erlauben – auch zu verfolgen. Gründliche Vorbereitung ist insofern das A und O. Worauf kommt es für HR an?

Den richtigen Adressaten finden

Eine zentrale Ausgangsfrage, die sich Arbeitgeber weit vor den eigentlichen

Verhandlungen stellen sollten, ist die nach dem zuständigen Betriebsrat. Was formalistisch klingen mag, hat handfeste Gründe: Denn wird das falsche Gremium beteiligt, kann das später zur Unwirksamkeit bereits beschlossener Maßnahmen und Vereinbarungen führen. Das gilt bei personellen Einzelmaßnahmen – wie Einstellungen, Versetzungen, Kündigungen – ebenso wie weitreichenderen Angelegenheiten.

Geht es um Betriebsänderungen, kann es zudem passieren, dass mehrere Betriebsräte mit im Boot sind: „Selbst bei übergreifenden Projekten, bei denen der Gesamtbetriebsrat für die Verhandlung des Interessenausgleichs zuständig ist, wird für die Verhandlungen

über einen Sozialplan in der Regel der (lokale) Betriebsrat zuständig sein“, so Roman Christian Kies und Benjamin Münnich von CMS Germany im Blog der Kanzlei. Der nächste Teil der Vorbereitung betrifft die eigene Strategie und Marschrichtung: Hier gilt es vor allem, konkrete Ziele zu bestimmen und Optionen abzuwägen. Mögliche Leitfragen sind dabei:

- Was soll erreicht werden (zum Beispiel neues Schichtsystem, Personalabbau, Organisationsänderung)?
- Wie ist der ideale Zeitplan, wo braucht es Puffer?
- Wer muss außer HR arbeitgeberseitig beteiligt werden und welche Informationen (etwa Daten, Budget, Entwürfe)

zuliefern? Wer ist wann in der Verantwortung?

- Welche Ziele sind unverhandelbare rote Linien, welche Verhandlungsmasse?
- Wie könnten etwaige Zugeständnisse an die Arbeitnehmerseite aussehen?
- Welche Information muss der Betriebsrat erhalten, um sachgerecht handeln zu können?
- Wer nimmt an den Verhandlungen teil und in welcher Rolle?

Keine Salamiaktik

Franziska Wasem, Rechtsanwältin bei Kliemt (Eigenschreibweise KLIEMT. Arbeitsrecht), rät in diesem Zusammenhang in einem Beitrag dazu, sich beizeiten in die Perspektive des Betriebsrats hineinzusetzen: „Eine gute Vorbereitung zeichnet sich auch dadurch aus, zu erwartende Fragen zu antizipieren, um Antworten unmittelbar geben zu können.“

Was die Unterrichtung über geplante Maßnahmen angeht, sei es für HR in diesem Zusammenhang zudem schon aus Zeitgründen sinnvoll, mit offenen Karten zu spielen: „Stellen Arbeitgeber bereits zu Beginn umfassende, detaillierte, gut aufbereitete Informationen zur Verfügung, können Fragen von Betriebsratsseite auch zügig beantwortet werden.“ Die Salamiaktik, bei der Informationen nur häppchenweise bereitgestellt werden, ist oft nicht ratsam.

Der Ton macht die Musik

Unverzichtbar und zielführend ist es ferner, eine der wichtigsten Maximen im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht aus den Augen zu verlieren: den sogenannten Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit (§ 2 BetrVG).

Bei all dem Druck, dem sowohl HR als auch die Betriebsräte – als Interessenvertreter – ausgesetzt sind, heißt das: Seien Sie nicht zu formal und verkaufen Sie Ihr Gegenüber nicht für

PRAXISTIPP

Das kann HR im Vorfeld tun

- 1 Kontinuierliches Reporting:** Nutzen Sie die gesetzlich vorgesehenen Monatstreffen, um den Betriebsrat an wichtige Themen heranzuführen. Es erleichtert Verhandlungen in aller Regel, wenn unternehmerische Initiativen nicht plötzlich vom Himmel fallen.
- 2 Mit Klarheit agieren:** Stellen Sie sicher, dass alle im Verhandlungsteam ihre Aufgaben, Deadlines und Rolle kennen. Betriebsräte merken in der Regel schnell, wenn es hier Unschärfen und offene Punkte gibt. Das kann Verhandlungen unnötig verlängern.
- 3 Input ernst nehmen:** Genau wie HR hat auch der BR eine feste Aufgabe im Unternehmen. Zudem kennt er viele Arbeitsprozesse genau. Sachlicher Input und Vorschläge von seiner Seite sollten entsprechend nicht pauschal abgetan werden. Denn das kann Blockadehaltungen begünstigen.

dumm! Die meisten Betriebsräte sind versiert und kennen ihr Metier.

Falls das nicht der Fall sein sollte, kann es durchaus im Interesse von HR liegen, das zu ändern. Als Beispiel nennt der Handelsverband Deutschland in einem Merkblatt das Interesse an ökonomischen Fragen: „Je mehr Ihr Betriebsrat Markt, Wettbewerb sowie innerbetriebliche Faktoren des wirtschaftlichen Erfolges (...) des Unternehmens versteht, desto eher hat er Verständnis für Ihre betriebswirtschaftlichen Entscheidun-

gen.“ Fortlaufende, rechtzeitige und umfassende Information sei von daher nicht nur Gesetzeszweck, sondern trage dazu bei, den BR „weniger anfällig für radikale und ideologische Positionen“ zu machen.

Dr. Michael Braun, Fachanwalt bei der Rechtsanwaltsgesellschaft Rödl (Eigenschreibweise RÖDL), plädiert in einer Analyse zudem dafür, nicht allzu formalistisch aufzutreten und – soweit möglich – echten Dialog zu suchen. Sein Tipp: „Eine Zusammenarbeit, die sich streng an der gesetzlichen Regulierung orientiert, hat erfahrungsgemäß wenig Chancen, tatsächlich vertrauensvoll zu werden.“ Vielmehr sei beiden Seiten zum respektvollen Umgang miteinander zu raten. Als Beispiele nennt er „mitunter auch eine freiwillige oder eine intensivere Beteiligung als gesetzlich vorgesehen“. Das schaffe, sofern es nicht um sogenannte Eingemachte geht, „eine große Chance, die eigene Belegschaft für seine Projekte zu begeistern“.

Der erste Aufschlag

Ein wichtiger Faktor bei Verhandlungen ist schließlich die Zeit – nicht nur in puncto Ergebnishorizont, sondern auch, was den eigentlichen Auftakt angeht. Oftmals ist es nach Meinung von Fachleuten sinnvoll, einen ersten Aufschlag von Arbeitgeberseite aus zu servieren – insbesondere, wenn die Initiative für Verhandlungen im Eigeninteresse liegt, weil zum Beispiel zustimmungspflichtige Betriebsänderungen angegangen werden sollen. Und hier kann sich laut Franziska Wasem eine transparente und umfangreiche Beteiligung der Arbeitnehmervertretung zu Beginn auszahlen: Betriebsräte könnten dann in den meisten Fällen wegen angeblich fehlender Informationslage „keine Befassung mit den Entwürfen des Interessenausgleichs und Sozialplans verweigern“.

Insofern sollten bei Verhandlungen alle Beteiligten auf Augenhöhe und mit kühlem Kopf agieren. Schließlich sind Unternehmen mit Betriebsrat laut verschiedenen Studien (etwa vom Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Ifo, IAB oder der Uni Konstanz) langfristig produktiver und leistungsfähiger. Zudem finden Automatisierungsvorhaben bei Unternehmen mit Betriebsrat mehr interne Akzeptanz. ●

„Eine gute Vorbereitung zeichnet sich auch dadurch aus, zu erwartende Fragen zu antizipieren.“

Franziska Wasem

Mehr als nur Pflichterfüllung

Elektronische Lösungen zur Arbeitszeiterfassung
stehen an einem Wendepunkt: Sie werden
immer mehr zum strategischen
Steuerungsinstrument.

→ Gesetzliche Vorgaben zur Arbeitszeiterfassung erhöhen den Handlungsdruck deutlich, zugleich erschweren wirtschaftliche Unsicherheiten, Fachkräftemangel und historisch gewachsene IT-Strukturen schnelle Entscheidungen. Der Round Table der Personalwirtschaft mit Branchenexperten zeigte, wie unterschiedlich Unternehmen darauf reagieren – und warum Zeit- und Zutrittssysteme zunehmend als Teil einer strategischen Steuerungsdebatte im HR- und IT-Kontext verstanden werden.

INFOS ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte Themen lädt die Personalwirtschaft Fachleute zu einem Round Table. Die Expertenrunde diskutierte Trends im Bereich von Zeit- und Zutrittslösungen sowie Workforce Management, moderiert von **Sven Frost, Redakteur der Personalwirtschaft.**



Der Beitrag basiert auf einem Online-Bericht von **Ulli Pesch**. Sie finden ihn auf personalwirtschaft.de.

Der Round Table wurde unterstützt von:

- dormakaba
- Interflex Datensysteme
- Atoria – the people software
- Timesys
- ISGUS
- GFOS

In der Diskussion stellte sich heraus, dass die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung zwar grundsätzlich akzeptiert ist, ihre Umsetzung in der Praxis jedoch sehr unterschiedlich erfolgt. Während größere Unternehmen vielfach bereits über etablierte Systeme verfügen und sich eher mit Modernisierung, Integration oder Ablösung bestehender Lösungen beschäftigen, reicht insbesondere im Mittelstand das Spektrum von ersten Einführungsprojekten über pragmatische Übergangslösungen bis hin zu bewusstem Abwarten.

Einigkeit bestand darin, dass manuelle Verfahren langfristig keine tragfähige Lösung darstellen. Dennoch ist excelbasierte Zeiterfassung trotz bekannter Defizite in Bezug auf Rechtssicherheit, Nachvollziehbarkeit und Transparenz weiterhin verbreitet. Teilweise geschieht dies aus Kostengründen, teilweise aus organisatorischer Trägheit oder in der Hoffnung, regulatorische Anforderungen möglichst lange hinauszuzögern.

Wirtschaftliche Situation

Eng mit der regulatorischen Frage verknüpft ist die wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen. Investitionen werden derzeit besonders kritisch geprüft, Projekte werden priorisiert oder zeitlich gestreckt. In der Praxis führt dies häufig dazu, dass zunächst nur das umgesetzt wird, was als zwingend notwendig gilt, während strategisch weitergehende Vorhaben zurückgestellt werden. Gleichzeitig zeigt sich ein Perspektivwechsel: Zeitwirtschaft wird nicht mehr ausschließlich als Kostenstelle betrachtet, sondern als Instrument zur Effizienz-

steigerung und zur Stabilisierung zentraler HR- und Abrechnungsprozesse. Automatisierte Zuschlagsberechnungen, reduzierte manuelle Nacharbeit, geringere Fehlerquoten und eine höhere Datenqualität werden als zentrale Argumente genannt, um Investitionen auch unter wirtschaftlichem Druck zu rechtfertigen.

Integration statt Insellösungen

Ein zentrales Thema war die Systemintegration. Viele Unternehmen verfügen über Zeit- oder Zutrittslösungen, die isoliert eingeführt wurden und nur begrenzt in bestehende HR-, Payroll- oder ERP-Systeme eingebunden sind. Gerade im Mittelstand werden solche Lösungen häufig pragmatisch implementiert, um kurzfristige Anforderungen zu erfüllen oder regulatorische Pflichten abzudecken.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass fehlende Integration langfristig zu erheblichem Mehraufwand führt. Zeitdaten müssen manuell nachbearbeitet, korrigiert oder übertragen werden, Medienbrüche entstehen, Verantwortlichkeiten bleiben unklar. Hinzu kommt, dass Integrationsprojekte oft nicht eindeutig verortet sind: Während HR die fachliche Verantwortung trägt, liegen technische Entscheidungen bei der IT, operative Konsequenzen wiederum bei der Abrechnung. Zeit- und Zutrittsdaten entfalten ihren vollen Wert aber erst dann, wenn sie als durchgängige Prozesskette genutzt werden – von der Erfassung über die Bewertung bis hin zur Entgeltabrechnung.

Kritische Erfolgsfaktoren

Ein wesentlicher Teil der Diskussion widmete sich der Akzeptanz bei Mitarbeitenden. Einigkeit bestand darin, dass Zeitwirtschaftssysteme nur dann nachhaltig funktionieren, wenn sie nicht als Kontrollinstrument wahrgenommen werden. Transparenz, einfache Bedienbarkeit und Self-Services gelten als zentrale Voraussetzungen, um Vertrauen aufzubauen.

Mitarbeitende profitieren insbesondere dann, wenn sie jederzeit Einblick in ihre Arbeitszeiten haben, Abweichungen nachvollziehen können und verstehen, wie ihre Daten verarbeitet werden. Gerade im Kontext von Homeoffice, flexiblen Arbeitszeiten und hybriden Arbeitsmodellen gewinnt dieser Aspekt weiter an Bedeutung.

In diesem Zusammenhang kommt der Mitbestimmung eine besondere Rolle zu. Zeit- und Zutrittssysteme sind mitbestimmungspflichtig, was in der Praxis sowohl Herausforderung als auch Chance darstellt. Während einige Unternehmen die Beteiligung des Betriebsrats als Verzögerung empfinden, sehen andere darin einen wichtigen Stabilitätsfaktor, um Regelungen transparent, fair und dauerhaft tragfähig zu gestalten.

LEARNINGS

- 1 Die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung ist anerkannt,** wird jedoch je nach Unternehmensgröße und Reifegrad sehr unterschiedlich umgesetzt.
- 2 Manuelle Lösungen sind weit verbreitet,** bieten aber weder langfristige Rechtssicherheit noch Prozessstabilität.
- 3 Zeit- und Zutrittssysteme werden zunehmend als strategische Instrumente verstanden,** nicht nur als gesetzliche Pflicht.
- 4 Fehlende Integration zwischen Zeitwirtschaft, HR und Payroll** führt im Betrieb zu erheblichen Reibungsverlusten.
- 5 Technologische Trends wie KI oder Biometrie spielen eine Rolle,** müssen aber realistisch und kontextbezogen bewertet werden.

Auch biometrische Verfahren wurden beim Round Table diskutiert, jedoch mit einer klaren Einordnung. Für den breiten Einsatz in der Zeiterfassung spielen sie kaum eine Rolle. Datenschutzrechtliche Anforderungen, Mitbestimmung und Akzeptanz setzen hier enge Grenzen. Biometrie wird vielmehr als Speziallösung für klar abgegrenzte Hochsicherheitsbereiche gesehen, nicht als Standardinstrument im Arbeitsalltag.

Beim Thema KI zeigte sich eine deutlich nüchternere Haltung als noch vor wenigen Jahren. Tatsächlich werde KI dort eingesetzt oder erprobt, wo sie konkrete Mehrwerte liefert – etwa bei Prognosen in der Personaleinsatzplanung, bei der Analyse großer Datenmengen oder bei der Erkennung von Auffälligkeiten in Zeit- und Planungsdaten.

Zum Abschluss richtet sich der Blick auf die Cloud. Während kleinere Unternehmen häufig reibungslos migrieren, erweist sich der Wechsel bei großen Organisationen als deutlich komplexer. Ursache sind weniger technische Aspekte als vielmehr historisch gewachsene Sonderlösungen, individuelle Anpassungen und bestehende Abhängigkeiten innerhalb der IT-Landschaft.

Radikale Brüche bleiben aus

Zeit- und Zutrittssysteme entwickeln sich vom reinen Pflichtinstrument hin zu einer strategischen Steuerungsbasis. Unternehmen bewegen sich dabei im Spannungsfeld von regulatorischem Druck, wirtschaftlicher Vorsicht und technologischen Möglichkeiten. Erfolgreich sind vor allem jene Organisationen, die Integration, Akzeptanz und Zukunftsfähigkeit gemeinsam denken. ●



Wolfgang Blender
Produktmanager Markt,
dormakaba Deutschland GmbH

RECHT

„Excelbasierte Zeiterfassung ist weder rechtskonform noch wirklich nachvollziehbar und führt in der Praxis eher zu Chaos als zu Klarheit.“

INTEGRATION

„Der Markt erwartet integrierte Zeit- und Zutrittslösungen aus einer Hand, die sicher, skalierbar und compliant sind.“

TRANSPARENZ

„Akzeptanz entsteht dann, wenn Mitarbeitende ihre Zeiten transparent einsehen und eigenständig steuern können.“



Manuel Förster
Product Manager,
Interflex Datensysteme GmbH

AKZEPTANZ

„Akzeptanz entsteht, wenn Transparenz auf einfache Usability trifft – wenn Anwender sofort verstehen, was passiert, und ohne Hürden damit arbeiten können.“

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

„Künstliche Intelligenz schafft echten Mehrwert, wenn sie klar definierte Anwendungsfälle unterstützt – und genau das zeigt unser produktiver Einsatz in der Praxis.“

KOMPLEXITÄT

„Die Herausforderung besteht darin, komplexe Arbeitszeitmodelle so abzubilden, dass sie für alle intuitiv und mühelos nutzbar bleiben.“



Rainer Füess
Vice President Marketing,
Atoria – the people software GmbH

BESCHÄFTIGTE

„Viele Mitarbeitende empfinden Zeiterfassung heute eher als Schutzinstrument denn als Mittel der Kontrolle durch Arbeitgebende.“

ATTRAKTIVITÄT

„Integrierte Zeit- und HR-Lösungen schaffen nicht nur Compliance, sondern stärken auch die Arbeitgeberattraktivität.“

MITBESTIMMUNG

„KI-Projekte im HR-Umfeld funktionieren unter der Prämisse der frühzeitigen Einbindung und Mitbestimmung nur mit klaren Regeln, sauberen Daten und realistischen Erwartungen.“

TIPPS

- **Podcasts:** Spiegel – „Die Lage“, Spiegel – „Short-cut“, „TechTalk“
Computerwoche, wechselnde Podcasts zu den Themen Cybersecurity und Sicherheit allgemein
- **Buch:** „The Big Five for Life“ von John Strelecky



- **Podcast:** „The Product Experience“



- **Blog:** „Beyond Buzzwords“





Peter Heim
Geschäftsführer,
Timesys GmbH

AUFWAND

„Isolierte und schnell eingeführte Zeiterfassungssysteme wirken zunächst einfach und hilfreich, verursachen im Betrieb jedoch erheblichen personellen Zusatzaufwand.“

FACHKRÄFTEMANGEL

„KI wird dort relevant, wo komplexe Planung auf Fachkräftemangel und zunehmend mehrdimensionale Datenentscheidungsprozesse trifft.“

DEMOGRAFIE

„Vernetzung und Automatisierung sind heute weniger Vision als vielmehr eine notwendige Antwort auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel.“



Volker Neipp
Vertriebsleitung,
ISGUS GmbH

GENERATIONENFRAGE

„Der Umgang mit der Zeiterfassungspflicht hängt stark von der Generation der Unternehmensführung ab.“

AKZEPTANZ

„Transparenz ist der entscheidende Faktor, damit Mitarbeitende Zeiterfassung positiv annehmen.“

INVESTITIONEN

„In wirtschaftlich angespannten Zeiten werden Investitionen eher verschoben als grundsätzlich infrage gestellt.“



Reinhold Roth
Senior Sales Manager,
GFOS mbH

RENTABILITÄT

„Zeitwirtschaft rechnet sich dann, wenn sie mehr kann als nur Kommen und Gehen zu erfassen.“

ANALYTICS

„HR Analytics macht sichtbar, welches Potenzial tatsächlich in Zeit- und Personaldaten steckt.“

MIGRATION

„Nicht die Cloud-Migration ist komplex, sondern die alte Umgebung mit ihren gewachsenen Anpassungen und nicht standardisierte Schnittstellen.“

TIPPS

– **Podcast:** „Eye On AI“
von Craig S. Smith



– **Podcast:** HR Weekly –
der Business Podcast
für innovatives People
Management



– **Buch:** „Wundermittel 4-Tage-
Woche? Chancen, Risiken, Grenzen
und flexible Alternativen“ von Guido
Zander

Türöffner KI

Um unbefugten Zugang verschaffen, investieren Unternehmen verstärkt in physische wie digitale Sicherheitssysteme. Künstliche Intelligenz soll ihnen dabei zur Seite stehen.

Von Winfried Gertz

→ Dass Arbeitgeber ihren Beschäftigten möglichst komfortable Wege eröffnen, um pünktlich am Arbeitsplatz erscheinen und ihre Arbeitszeit präzise erfassen zu können, ist Teil ihrer Fürsorgepflicht. Moderne Technologie spielt deshalb eine entscheidende Rolle in den Erwägungen der Chefetagen. Zugleich sind Unternehmen um ihre eigene Sicherheit besorgt. Und damit ist weniger die Gefahr eines physischen Einbruchs gemeint. Denn Einfallstore für unbefugten Zugriff gibt es gerade im Bereich der digitalen Sicherheit. Stichwort Cybersecurity: Man kann sich des Gefühls nicht erwehren, dass die Technologie stets dem Instrumentarium der gefährdeten Hacker hinterherhinkt.

Digitalisierung und Vernetzung aller firmenintern eingesetzten Systeme sind also zwei maßgebliche Treiber im Markt für elektronische Sicherheit. Hinzu kommt die Künstliche Intelligenz (KI), die nach einhelliger Meinung dem Lösungsangebot einen großen Push verabreichen wird – dazu später mehr. Rund 5,5 Milliarden Euro pro Jahr setzen Anbieter von Brandmeldern, Videoüberwachung und sonstigen Alarmsystemen derzeit in Deutschland um, so der Bundesverband Sicherheitstechnik (BHE) in seiner jüngsten Bilanz. Gemessen am Zuwachs im Jahresvergleich stehen Zutrittssysteme dabei mit einem Plus von 5,2 Prozent an der Spitze.

Für Werner Störmer, stellvertretender Vorsitzender des Fachausschusses Zutritt im BHE, erstreckt sich das breit gefächerte Lösungsangebot von mecha-



„Die Entwicklung von KI-Lösungen für die Zeiterfassung ist längst nicht ausgereift.“

Werner Störmer

tronischen Terminals für einzelne Türen bis hin zu Hochsicherheitssystemen mit biometrischen Lesegeräten. Drei Grundtypen von Zutrittssystemen unterscheidet Störmer: Stand-alone-Systeme für einzelne Zutrittspunkte, ferner zentral gesteuerte Anlagen sowie dezentrale Systeme. Auf die Frage, welchen Einfluss KI auf das Lösungsangebot ausübt, trennt Störmer die Spreu vom Weizen. Während Stand-alone-Systeme kaum KI-Potenzial aufwiesen, sei es bei den übrigen Systemen dafür umso größer: „Insbesondere bei der Kombination mit anderen Sicherheitssystemen wie etwa

der Videoüberwachung und Einbruchmeldesystemen“, erkennt der Marktexperte den größten Nutzen.

Mit Blick auf das aktuell verfügbare Produktangebot im Markt für Zutrittslösungen schlägt sich die KI-Aufbruchstimmung wortgewaltig in einschlägigen White Papers und Hochglanzbroschüren nieder. Nicht nur dort: Auf die Frage, was KI für Zutrittslösungen bewirken kann, erklärt Oliver Rozic, Vice President Product Management HR & Payroll bei Sage, dass sich so Zutrittsrechte „dynamisch an Arbeitsmodelle, Abteilungen oder Schichtzeiten koppeln“ ließen. Denkbar sei auch, Zutrittsrechte nach Verhalten, Position oder Arbeitsplan automatisch anzupassen.

Schneller und zuverlässiger

Neben Sage beschleunigt KI auch bei anderen Marktpartnern die technologische Weiterentwicklung in mehrfacher Hinsicht. Wie zum Beispiel bei Gfos (Eigenschreibweise GFOS). Laut Chief Technology Officer Dr. Olaf Zwintzschert trage KI in biometrischen Verfahren wie Fingerprint- oder Handvenenscanner dazu bei, „die Erkennungsgenauigkeit zu erhöhen und zugleich den Komfort zu verbessern“. Auf verschiedene Umwelt- und Nutzungsszenarien würden Systeme „schneller, sicherer und zuverlässiger“ reagieren.

Doch technologisch betrachtet stecken viele Anbieter und erst recht die Anwender noch in den Kinderschuhen. Zwar sind die Erwartungen hochge-

steckt, dass KI zu weiterer Automatisierung beiträgt und der Mustererkennung in Datenanalysen Vorschub leistet, um zum Beispiel das Reporting zu verbessern oder sich im Kundenservice handfeste Vorteile zu verschaffen. Tatsächlich jedoch, räumt Störmer vom BHE ein, stelle die technologische Komplexität hohe Hürden auf.

Wer KI-Systeme entwickelt und implementiert, so Störmer, benötige unbedingt tiefgreifende Fachkenntnisse in Maschinellem Lernen, Programmierung und Datenanalyse. Dieses Know-how sowie die Ressourcen, um solche Systeme zu entwickeln und zu warten, „fehlen vielen Unternehmen, die mit veralteten Systemen kämpfen“. Wo große Mengen an Daten aus multiplen Quellen weder gesammelt noch integriert werden könnten, „was interoperable Systeme erfordert sowie die Fähigkeit, Daten in Echtzeit zu verarbeiten“, sei KI faktisch nicht effektiv zu nutzen.

Zeitnahe Daten, nahtlos integriert

Und wo liegt das größere Potenzial von KI: bei Zutritt oder in der Zeiterfassung? Für Störmer liegt die Antwort nahe. Bei vernetzten Online-Zutrittssystemen, insbesondere jenen mit integrierter Biometrie, Besucherverwaltung und Zufahrtskontrolle, sollte der KI-Impact aufgrund der Komplexität und der Vielzahl an Lösungen „tendenziell größer sein als in der Zeiterfassung“. Um den Zutritt zu den Räumlichkeiten des Arbeitgebers gemäß definierter Richtlinien zu steuern, könne KI Zutrittssysteme „nahtlos mit anderen Sicherheitslösungen integrieren und automatisierte Entscheidungen treffen“. Im Vergleich dazu sei der Einsatz von KI in der Zeiterfassung „meist auf die Optimierung von Prozessen und die Analyse von Arbeitsmustern beschränkt“, zumal der Hauptfokus Störmer zufolge hier weniger auf Sicherheitsaspekten liege.

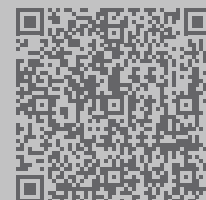
Tatsächlich gewinnt das Thema Sicherheit deutlich an Wertschätzung. In Chefetagen wird Security nicht länger als Kostenfaktor betrachtet, vielmehr als Treiber des Unternehmenswerts, heißt es zumindest im „Bericht zur drahtlosen Zutrittskontrolle 2025“ der Zeitschrift „International Security Journal“. Sicherheitsexperten seien demnach befähigt, Entscheidungen zu treffen, die nicht nur Menschen, Vermögenswerte



ZEUS®
ZEITERFASSUNG
» WEIL
JEDE MINUTE
ZÄHLT!



ZEUS®
ZUTRITTS-
KONTROLLE
» WEIL IHRE
SICHERHEIT
ZÄHLT!





„KI erhöht in biometrischen Verfahren die Genauigkeit und verbessert den Komfort.“

Dr. Olaf Zwintzsch

und Daten schützen, sondern auch zu umfassenderen Geschäftszielen beitragen wie etwa eine verbesserte Effizienz und Kapitalrendite.

Wollen Unternehmen also Lösungen unter der Zielsetzung auswählen, ernsthaft und wirksam der drohenden Gefahr von Cyber-Attacken vorzubeugen, sollten sie folgerichtig jene Angebote bevorzugen, die mit ihren unternehmerischen Zielen, Risikoprofilen und Umweltbedingungen im Einklang stehen. Dieser Prämisse sollte auch die Auswahl von Zeiterfassungsprodukten folgen. Tatsächlich sind auch in dieser Sparte bereits erste mit KI aufgepeppten Angebote verfügbar. Zu berücksichtigen sind für Anwender jedoch nicht allein Sicherheitsaspekte. Mehr noch bestimmen erhebliche Vorbehalte seitens der Beschäftigten, ob solche Lösungen tatsächlich zum Einsatz kommen. Viele Menschen befürchten, überwacht zu werden. Und dass ihr Arbeitgeber die scharfen Vorgaben zum Datenschutz unterläuft.

Laut Störmer ist die Entwicklung von KI-Lösungen für die Zeiterfassung längst nicht ausgereift. Ihr Potenzial jedoch hält der Experte für zukunfts-trächtig. KI diene nicht nur der Minimierung von Fehlern, argumentiert er. Vielmehr könne sie die langfristige Personalbedarfsplanung unterstützen, indem sie Arbeitsspitzen besser und schneller als andere Maßnahmen erkennt und Ressourcen effizienter einsetzt. So könn-

ten Führungskräfte schneller „Mitarbeitende an der Belastungsgrenze“ identifizieren, um ihnen andere Einsatzmöglichkeiten anzubieten.

KI erkennt automatisch Anomalien

An solchen KI-Lösungen arbeitet Sage intensiv. Wie Manager Rozic erläutert, verstehe man unter einer „intelligenten Zeiterfassung“, dass KI Arbeitsmuster analysiert und Anomalien automatisch erkennt. „Unplausible Stunden werden zur Prüfung hervorgehoben, Korrekturen angeboten oder fehlende Zeitbuchungen vorgeschlagen.“ Damit nicht genug: Erfasste Arbeitszeiten und Tätigkeiten könne die KI auch Projekten zuordnen, was die Projektzeiterfassung erheblich vereinfache. Wie im Außendienst: Hier wird die GPS-gestützte KI-Erfassung eingesetzt, um Arbeitszeiten ortsunabhängig und automatisiert zu dokumentieren. Davon profitiere nicht zuletzt HR, so Rozic. Der Effekt: „weniger Nachbearbeitung, eine reduzierte Fehlerquote sowie eine schnellere und präzisere Abrechnung“.

Nicht geringer ambitioniert sind die Entwicklungen, die der Softwareanbieter Gfos für den KI-Einsatz bei der Zeiterfassung vorantreibt. Laut Zwintzsch sei das am Beispiel der KI-gestützten Anomalieerkennung gut zu beschreiben. So identifiziere der Algorithmus Auffälligkeiten in Buchungsdaten, warne vor Unstimmigkeiten und unterstütze Unternehmen dabei, Compliance-Risiken frühzeitig zu erkennen. In der Personal- und Einsatzplanung sorgten KI-gestützte Prognosen und automatisierte Schichtvorschläge „für spürbare Entlastung der Verantwortlichen“. Sie trügen dazu bei, „Ressourcen präziser einzusetzen“.

Insider erwarten, dass Anbieter verstärkt in KI-gestützte Automatisierung investieren.

Solche dank KI erzielten Fortschritte fasst der Anbieter auf einer Plattform namens „Gfos Intelligence“ zusammen. Nach Angaben des Unternehmens verknüpft sie Workforce-Management-Daten mit einem modernen KI-Assistenzsystem. Der integrierte KI-Assistent „Atlas“ beantwortet Zwintzsch zufolge komplexe Fragestellungen in natürlicher Sprache, analysiert Trends und berechnet Szenarien. All dies erlaube es HR- und Führungskräften, „Daten ohne Analyseaufwand zu interpretieren“. In Echtzeit erhielten Unternehmen fundierte Einblicke. „Das ist ein Paradigmenwechsel für datenorientierte Entscheidungen im Workforce Management“, ist Zwintzsch überzeugt.



„Zutrittsrechte lassen sich an Arbeitsmodelle, Abteilungen oder Schichtzeiten koppeln.“

Oliver Rozic

Mit Blick in die Zukunft gibt sich Gfos zuversichtlich, dass KI die Zeit- und Zutrittskontrolle „grundlegend neu definieren wird“. Statt statische Berechtigungsmodelle zu verwenden, könnten Zutrittsentscheidungen künftig dynamisch und kontextsensitiv getroffen werden, zum Beispiel basierend auf Standort, Verhalten, Qualifikation, Sicherheitslage oder Schichtplanung. KI bewerte Risiken situativ, betont Zwintzsch. „So werden erstmals echtzeitfähige, flexible Sicherheitsprozesse möglich.“

Unter den hier skizzierten Vorzeichen entwickelt sich der Markt für Zeit- und Zutrittsysteme rapide weiter. Insi-

der erwarten, dass Anbieter verstärkt in KI-gestützte Automatisierung, intuitive Nutzerführung und Self-Service-Funktionen investieren. Umgekehrt würden Anwender von den Lösungen erwarten, dass sie „ohne großen Konfigurationsaufwand funktionieren, sich an Nutzerverhalten anpassen und administrative Routineaufgaben weitgehend automatisieren“, wie Zwintzschher hervorhebt.

Zugleich nimmt der Bedarf – auch durch den EU-AI-Act – an vertrauenswürdigen, transparenten und regelungskonformen KI-Lösungen zu. Steigt die Nachfrage wie erwartet, sieht sich GFOS beispielsweise dank zertifizierter Cloud-Infrastrukturen, einer ISO-27001-basierten Sicherheitsarchitektur und strukturierter KI-Governance gut positioniert. Sage hingegen richtet den Blick auf HR. Demzufolge könne KI in Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle das Personalmanagement „massiv entlasten und zu einem besseren Mitarbeitererlebnis beitragen“, wie Rozic erklärt.

Akzeptanz variiert stark

Konkret verschiebt sich damit, wie HR seine Ressourcen effektiver einsetzen kann: weniger administrativer Aufwand, mehr qualitative Personalarbeit mit höherer Transparenz. Doch Rozic warnt davor, Datenschutz und Kommunikation zu vernachlässigen. „Fehlende Akzeptanz in der Belegschaft und Datenschutzverstöße zählen zu den größten Risiken beim Einsatz von KI.“ Gut beraten seien Unternehmen, wenn sie „eine Übertechnisierung ohne kulturelle Einbettung“ vermeiden könnten.

Dieser Empfehlung kann sich Verbandssprecher Störmer nur anschließen. Er beobachtet, dass die Akzeptanz von KI im Zeit- und Zutrittsmanagement im Branchenvergleich „erheblich variiert“. So setzen Krankenhäuser und Gesundheitsdienstleister zunehmend KI ein, um den Zugang zu sensiblen Bereichen zu steuern und biometrische Daten zur Verbesserung der Sicherheitsstandards zu nutzen. Umgekehrt zeigen sich in der Fertigungsindustrie je nach Unternehmensgröße oft Widerstände gegen Veränderungen im Arbeitsumfeld. Behörden und traditionelle Branchen, etwa das Bauwesen und die Landwirtschaft, tendieren dazu, neue Technologien zögerlicher anzuwenden. ●

Zeit für Individualität

Die neue Terminalgeneration 96 00 und 98 00 für Zeiterfassung - entwickelt, um ihre individuellen Anforderungen von heute und morgen zu erfüllen.

dormakaba.de/zeit-fuer-individualitaet



It's the orga, stupid!

HR muss sich mehr um die Organisation und ihre Strukturen kümmern. Analytics Tools leisten dabei unschätzbare Dienste.



→ Wir schreiben das Jahr 2024, als der mitgliederstärkste Personalverband in seinen Jahresthesen folgenden Appell formuliert: „It's the orga, stupid!“ Den Aufruf, die Fragen der Organisation ernster zu nehmen, begründet der Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) so: „Lange war Agilität außerhalb der IT-Branche vor allem ein Buzzword. Nun überformen agile Strukturen mehr und mehr die klassischen Aufbauorganisationen. Fakt ist: HR muss sich angesichts immer stärker ausgeprägter Matrixorganisationen deutlich intensiver in die Ausgestaltung zukunftsweisender Unternehmensstrukturen einbringen. Organisationsentwicklung ist nicht nur Sache der Orga. Sie ist ganz zentral auch ein People Business.“

Organisation sticht Talent

Damit wächst zusammen, was zusammengehört: People und Organisation, HR und IT. Warum aber erst so spät? HR-Vordenker Dave Ulrich wies bereits 2017 in seinem nur wenig rezipierten Buch „Victory Through Organization“ nach: Organisation beeinflusst den Erfolg eines Unternehmens viermal stärker als individuelles Talent.

Ulrich unterstreicht mit dieser Erkenntnis die Relevanz der Organisation für den Unternehmenserfolg. Er unterstützt auch die Bedeutung moderner (agiler oder ambidexter) Organisationsformen. Damit ergänzt er die klassischen HR-Themen, die sich ausgehend vom Fachkräftemangel primär um das Gewinnen, Entwickeln und Binden von Mitarbeitenden drehen, um den Blick auf die Organisation.

Weil es dabei komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen gibt, sollten bei der Gestaltung dieses organisatorischen Rahmens datengestützte Analysemethoden genutzt werden. Wo diese Analysen sich auf Menschen im Unternehmen beziehen, sprechen wir von „People Analytics“. Geht es darum, die Zusammenhänge von Organisationsdesign und organisationaler Performance zu analysieren, sprechen wir von „Org Analytics“.

Derzeit steht in der Org-Analytics-Praxis noch die deskriptive Analyse von Organisationsdesigns mittels Organigrammen und Stellenbeschreibungen im Mittelpunkt des Interesses von Unternehmen. Zudem wird die Leistung einzelner Organisationseinheiten auf Basis struktureller Daten (Führungsspanne, Führungsebenen et cetera) betrachtet.

AUTOR

Joachim Rotzinger,
CEO, Ingentis

Künstliche Intelligenz eröffnet neue Horizonte der Datenvisualisierung und Szenariobewertung.

Doch die Entwicklung schreitet rasant voran. Mit prädiktiven und präskriptiven Analysemethoden werden künftige Entwicklungen vorhersagbar und Handlungsoptionen bewertbar. Künstliche Intelligenz wiederum eröffnet neue Horizonte der – teils eigenständigen, agentenbasierten – Mustererkennung, Datenvisualisierung und Szenariobewertung.

Analytics-Lösungen in der HR-Praxis

Schon heute ermöglichen Analytics-Tools die datengestützte Visualisierung von Organisationsaspekten, Strukturen und Zusammenhängen. Dashboards wiederum geben Auskunft über wichtige Kennzahlen und ihre Entwicklungen. Und beides jeweils tagesaktuell.

Die Managercockpits leisten das in zwei Dimensionen. Sie helfen Strukturfragen, wie die Hierarchie mit ihren Linien, Matrixstrukturen oder Netzwerken, darzustellen und zu analysieren. Sie unterstützen aber auch dabei, die Zusammensetzung und Spezifika der Workforce zu untersuchen und zu modellieren. Hier geht es beispielsweise um Geschlechtermix, Führungsspannen, Altersstruktur oder Betriebszugehörigkeit.

Ein Handlungsbedarf kann durch Warnemente in Dashboards allen Nutzern leicht erfassbar angezeigt werden: Hier stimmt der Geschlechtermix nicht, dort fehlt es an Nachfolgern, in diesen Teams ist die Überlastung dauerhaft zu hoch, da ist mit Fluktuationsrisiko zu rechnen et cetera. Zeit, zu reagieren.

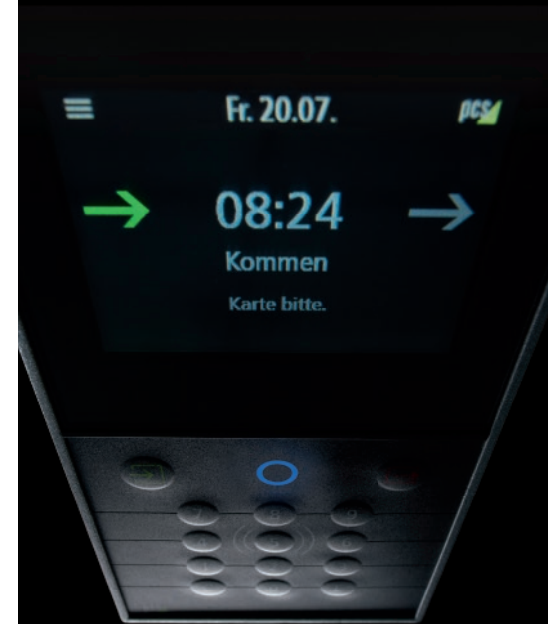
Zudem können Handlungsoptionen am Bildschirm durchgespielt werden. Simulationen liefern in Sekunden Antworten auf Fragen, wie zum Beispiel: Wie verändert sich die Altersstruktur, wenn Einheit A nach B wandert? Oder auch: Wie wirkt sich das auf Führungsspannen, den Kompetenzmix, die Kapazitätsplanung aus?

Unterstützung im gesamten Geschäftszyklus

All das ist in Organisationen ab einer gewissen Komplexität ohne Technologieeinsatz kaum mehr zu überblicken und auszuwerten. Und wo der Versuch unternommen werden soll, verursacht er so viel Aufwand, dass die Beteiligten solche Analysen eher unterlassen und lieber aus dem Bauch heraus entscheiden.

Erfahrungen aus unseren Kundenprojekten zeigen dagegen, dass für derartige Analysen bis zu

Zeit für Sicherheit.



IHRE ZEITEN IM FOKUS

INTUS Zeiterfassungsterminals

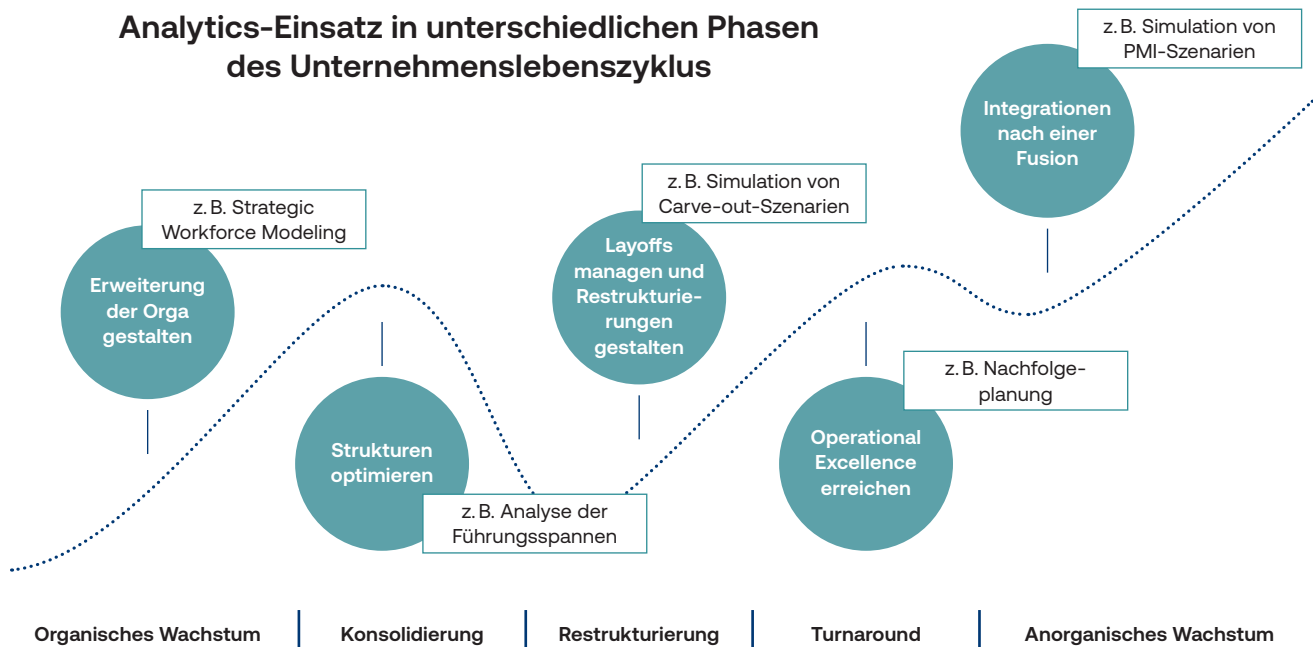
- Prämiertes Industriedesign
- Intuitive Bedienbarkeit
- Hochwertige Qualität
- Zuverlässige Funktionalität
- Kombinierbar mit den führenden Lösungen für Zeitwirtschaft und Workforce Management

◆ ◆ **PCS Systemtechnik**
Von der Beratung über die Umsetzung bis zur Wartung.



www.pcs.com

Analytics-Einsatz in unterschiedlichen Phasen des Unternehmenslebenszyklus



Quelle: Ingentis

Gerade HR kann mittels Org Analytics einen klaren Mehrwert stiften.

80 Prozent weniger Zeit aufgewendet werden muss, wenn innovative Softwarelösungen zum Einsatz kommen. Zeit, die frei wird, um sich der Begleitung von Veränderungsprozessen oder dem Sparring mit Führungskräften zu widmen.

Das Schönste dabei: Org Analytics entfaltet Wirkung in allen Phasen des Geschäftszyklus von Unternehmen – von Wachstum über Konsolidierung, Restrukturierung bis zum Turnaround (siehe Abbildung).

Anforderungen an die Datenqualität

Und woher kommen die Daten? Sie finden sich meist in den gängigen Personalinformations-, Zeitwirtschafts- und Talentmanagement-Systemen. Bei ihrer Pflege, Verknüpfung und Verarbeitung allerdings sind die „3 V“ der professionellen Datenanalyse zu beachten:

- **Volume (Volumen):** Die Menge an generierten Daten, von Mitarbeiterakten bis zu Engagement Scores, muss der Analysentiefe angemessen sein.

- **Velocity (Geschwindigkeit):** Die Geschwindigkeit, mit der Daten gesammelt und verarbeitet werden, muss so hoch sein, dass Echtzeiteinblicke möglich werden.
- **Variety (Vielfalt):** Die Integration verschiedener Datentypen, wie numerische, qualitative und operative Daten, muss gewährleistet werden, damit umfassende Analysen möglich werden.

Natürlich gilt auch beim Einsatz von Org-Analytics-Lösungen: „Garbage in, garbage out“. Übersetzt bedeutet das, dass die Qualität und Vollständigkeit der Daten gesichert sein müssen. Zudem werden die Erkenntnisse ohne eine relevante und gut formulierte Frage keinen strategischen Wert haben. Und schließlich spielt auch das Skalenniveau der Daten eine wichtige Rolle, also die Art und Qualität der Informationen, die mit bestimmten Datentypen erfasst werden.

Org Analytics in der Praxis

Wenn all das gegeben ist, eröffnet sich ein breiter Horizont an Einsatzmöglichkeiten, wie zum Beispiel:

- Optimale Teamzusammensetzungen identifizieren – insbesondere im Rahmen von Reorganisationen, um Störungen durch Strukturänderungen zu minimieren.
- Diversitätsmetriken tracken, um gezielt inklusive Teams zu fördern und DEI-Ziele datenbasiert zu steuern.

- Verantwortungsumfänge analysieren, um sicherzustellen, dass Führungskräfte effektiv führen können, ohne überlastet zu werden.
- Fluktuationsprognosen erstellen, um frühzeitig Risiken zu erkennen und gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu ergreifen.
- Nachfolgeplanung datengestützt gestalten, um Potenziale für Schlüsselpositionen systematisch zu identifizieren.

Chancen und Herausforderungen

Der Einsatz von Org Analytics bietet mehrere Vorteile. Zum einen wird ermöglicht, Entscheidungen unvoreingenommen zu treffen. Entsprechende Tools tragen dazu bei, Entscheidungen robuste Fakten statt nur Annahmen oder Erfahrungen zugrunde zu legen. Und sie zwingen Unternehmen, alle relevanten Informationen zu berücksichtigen, bevor sie handeln.

Dem stehen zahlreiche Herausforderungen gegenüber. Bei der Verwendung von Daten zu Mitarbeitenden müssen Unternehmen strenge Datenschutzrichtlinien einhalten. Oft fehlen Fachleute für die Verwaltung und Analyse von Organisationsdaten. Unternehmen müssen entsprechend qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren oder aus-

bilden. Die Nutzung von Analytics erfordert neueste Technologien, auf die viele Unternehmen noch nicht zurückgreifen können. Und manche Analysen können in eine Scheinobjektivität münden, wenn die Daten, die dazu genutzt werden, selbst diskriminierend sind.

Die Zukunft von HR

Doch alle diese Herausforderungen sind lösbar. In Summe kann gerade HR mittels Org Analytics einen klaren Mehrwert stiften. Dies kann geschehen, indem die Personalabteilung die Verhältnisse im Unternehmen datengestützt gestaltet. HR leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Robustheit und Resilienz von Organisationen. Indem HR die erforderlichen Daten sammelt und auswertet, die richtigen Tools anwendet und das dazu erforderliche Wissen weiter auf- und ausbaut, macht es das Unternehmen anpassungs- und zukunftsfähig und sich selbst unverzichtbar.

Damit kann sich Human Resources zur Funktion entwickeln, die sich um Mensch und Organisation gleichermaßen kümmert. Ihre Umbenennung in „People & Organisation“, wie sie schon in vielen Unternehmen vorgenommen wurde, ist da nur konsequent. ●



Alles, was HR braucht.
HR-Suite aus Persis, Quiply und tisoware.

- Bewerbermanagement
- Modulare HR-Lösungen
- Zeiterfassung und Zutritt
- Mitarbeiterkommunikation

Atoria

Weitere Informationen auf www.atoria-software.com





Der skurrile Fall

Zurück in den Job nach Schwangerschaft und Mutterschutz – eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Doch manche Arbeitgeber sperren sich dagegen. Zu Unrecht.

Von Sven Frost

→ Der Mutterschutz soll, welch Überraschung, schützen, nicht ausschließen. Trotzdem hat sich in der betrieblichen Praxis rund um die Stillzeit lange eine Art Automatismus etabliert: Stillen gilt als Risiko, bisweilen sogar als Grund für ein Beschäftigungsverbot. Gerade in sensiblen Bereichen wie dem Gesundheitswesen wurde dieser Gedanke oft pauschal weitergedacht. Moderne Gefährdungsbeurteilungen und arbeitsmedizinische Bewertungen kommen indes immer häufiger zu dem Ergebnis, dass ein Beschäftigungsverbot kein Selbstläufer ist, sondern die Ausnahme bleiben muss – jedenfalls dann, wenn sich Risiken durch Schutzmaßnahmen oder organisatorische Anpassungen beherrschen lassen.

Signal aus Karlsruhe

Rückenwind erhält diese Linie Ende September 2025 durch eine Entscheidung des Arbeitsgerichts Karlsruhe. Das Gericht stellte klar, dass nach dem Ende der gesetzlichen Mutterschutzfrist kein pauschales Beschäftigungsverbot während der Stillzeit besteht. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bleibt zwar bestehen, ersetzt aber nicht die notwendige Einzelfallprüfung. Boulevardtauglich zusammengefasst: Stillen allein sperrt den Arbeitsplatz nicht.

Der rechtliche Kern liegt dabei weniger im Ergebnis als in der Reihenfolge. Bevor ein Beschäftigungsverbot ausgesprochen wird, sind Risiken konkret zu ermitteln, Tätigkeiten gegebenenfalls umzugestalten und Schutzmaßnahmen zu prüfen. Das Verbot ist nicht die bequeme Standardlösung, sondern das letzte Mittel, wenn eine unverantwortbare Gefährdung anders nicht ausgeschlossen werden kann.

Lehre fürs Portemonnaie

Wie greifbar diese Abwägung ausfällt, zeigen zwei häufig zitierte Vergleichsfälle. Das Arbeitsgericht Freiburg hat sich bereits 2021 mit dem Fall einer stillenden Oralchirurgin befasst. Ein umfassendes Beschäftigungsverbot wurde dort nicht akzeptiert;

Arbeitsgericht
Karlsruhe,
Entscheidung
vom 10. September 2025,
Az. 5 Ca 95/25

Bundesarbeits-
gericht,
Entscheidung
vom 31. Mai 2023,
Az. 5 AZR 305/22

Arbeitsgericht
Freiburg,
Beschluss vom
14. Juni 2021,
Az. 8 Ga 1/21

Arbeitsgericht
München,
Entscheidung
vom 20. Dezember
2017,
Az. 14 Ca 7775/17



problematisch war lediglich die Arbeit mit Amalgam beziehungsweise Quecksilber, nicht jedoch die gesamte zahnärztliche Tätigkeit. Andere Aufgaben galten bei geeigneten Schutzmaßnahmen als zulässig.

Noch plastischer wirkt der Fall einer stillenden Orchestermusikerin vor dem Arbeitsgericht München. Abenddienste, Lautstärke und Orchestergraben reichten den Richtern nicht aus, um automatisch eine unverantwortbare Gefährdung anzunehmen. Entscheidend war auch hier nicht die Branche, sondern die konkrete Tätigkeit und die Frage, ob sich Risiken beherrschen lassen.

Dass es dabei nicht nur um Fürsorge, sondern auch um Geld geht, zeigt die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG). In einem Urteil vom 20. September 2023 stellte das BAG klar, dass Mutterschutzlohn nur dann geschuldet ist, wenn allein ein mutterschutzrechtliches Beschäftigungsverbot ursächlich dafür ist, dass die Arbeitnehmerin nicht arbeitet. Wer vorschnell verbietet oder unklar dokumentiert, riskiert damit nicht nur arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen, sondern auch finanzielle Folgen.

Was als Schutzinstrument gedacht ist, wird in der Praxis bisweilen zum pauschalen Ausschluss auf Zeit – gut gemeint, aber schlecht gemacht. Die aktuelle Linie der Gerichte erinnert daran, dass Mutterschutz Abwägung bedeutet und kein Automatismus ist. Oder anders gesagt: Manchmal schützt weniger Verbot mehr. ●

VERLAG

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

REDAKTION

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

HERAUSGEBER

Erwin Stickling (sti)

REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb, V.i.S.d.P.), Rebecca Scheibel (res)

REDAKTION

Sven Frost (sff), Justin Geschwill (jg), Kirstin Gründel (kg), Angela Heider-Willms (ahw), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Tonia Schöler (tos), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

KORREKTORAT

Britta Dubilier, Gaby Flemnitz, Sven Lechtleitner

FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Christina Anastassiou, Kai Felmy, Winfried Gertz, Ulli Pesch

ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:
Telefon: 05521 855535, E-Mail: personalwirtschaft@vds-herzberg.de
Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:
Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: kundenservice@faz-bm.de
Erscheinungsweise: 6-mal jährlich, 53. Jahrgang 2026
Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo: 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizenzen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 35 €. Alle Preise inkl. MwSt.

ARCHIV

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

ANZEIGEN

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

ANZEIGENDISPOSITION

E-Mail: anzeigen@faz-bm.de

HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: www.jefferson-hoerle.com

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

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

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

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

05/06 2026

Unsere Top-Themen in der nächsten Ausgabe

TITEL

Performance Management

Alle sprechen (wieder) über Leistung – doch was bedeutet Leistung eigentlich im Zeitalter von Künstlicher Intelligenz? Und wie kann Leistung sichtbar gemacht und gemessen werden? Welche Incentives braucht es, um Mitarbeitende für Leistung zu begeistern? Wir beleuchten das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven und analysieren, wie ein modernes Performance Management in Zeiten von Fachkräftemangel, Künstlicher Intelligenz und Krise aussehen kann.

SPECIAL

Global Mobility

Mitarbeitende ins Ausland zu schicken gehört für zahllose Unternehmen zum Alltag. Doch dies wird komplexer. Neben arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben treten geopolitische und wirtschaftliche Krisenszenarien. In unserem Round-Table-Bericht lesen Sie alles zu aktuellen Trends, weiterführende Beiträge beleuchten unter anderem EoR-Modelle die Aufstellung von Mobility-Abteilungen.

LEADERSHIP & CULTURE

Geschätzt, aber vernachlässigt

Hat sich der Stellenwert von Führung in deutschen Unternehmen in den letzten zehn Jahren geändert? Und wenn ja, wie? Das untersucht eine aktuelle Studie der Hochschule Osnabrück. Diese zeigt unter anderem: Positive Führungskultur hat zwar an Bedeutung gewonnen, schlechte Führung wird aber oft noch geduldet. Über diese und weitere Erkenntnisse berichten wir in der kommenden Ausgabe.

**Die nächste Ausgabe
der Personalwirtschaft erscheint
am 30. April 2026.**

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

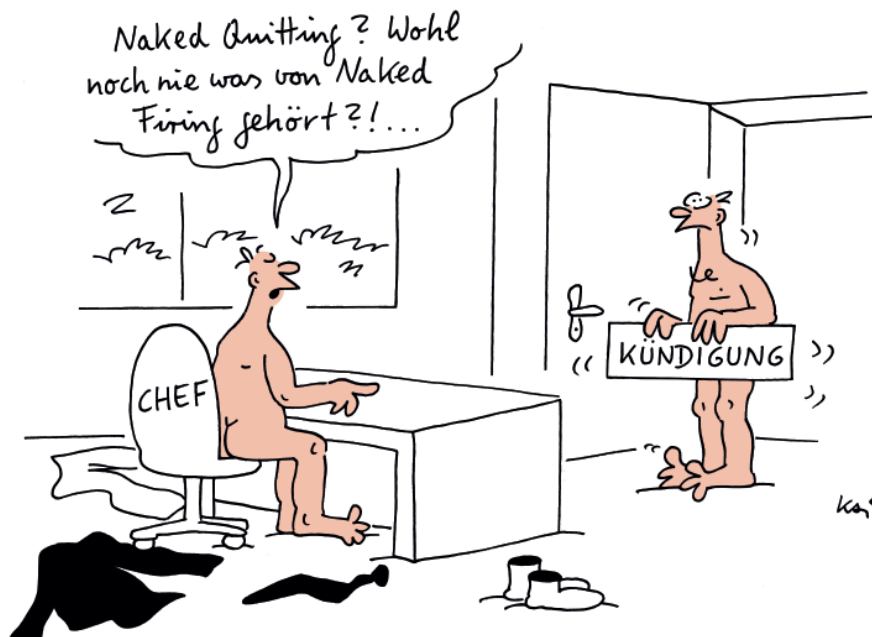
Nackte Tatsachen

Man kann sich nie früh genug auf das nächste Sommerloch vorbereiten. Zeit, sich Gedanken über das nächste große Buzzword der Arbeitswelt zu machen.

Von Angela Heider-Willms

QUIET

RETIRING



→ Es begann 2021 mit der angeblichen Welle des sogenannten Quiet Quitting, ein Trend in der Zeit der Coronapandemie, in der sich plötzlich sehr viel mehr Menschen in das hauseigene Büro zurück- und den kontrollierenden Blicken ihrer Vorgesetzten entzogen. Nachdem Medien und Internet Gefallen an dem Buzzword gefunden hatten, gab es kein Halten mehr.

Quiet Quitting ist schlicht innerliches Aufgeben, Dienst nach Vorschrift, dem im schlimmsten Fall die echte Kündigung bald folgt. Bei Quiet Hiring bekommen Mitarbeitende neue Rollen und Aufgaben zugeteilt, anstatt dafür eine neue Stelle auszuschreiben. Die stillen Urlauber beim Quiet Vacationing nutzen die Arbeitszeit für Freizeitbeschäftigungen. Mit Quiet Vacationing, Quiet Firing und Quiet Hiring war irgendwann der ganze stumme Employee Life Cycle abgedeckt.

2025 wurde wieder einmal ein bereits bekanntes Phänomen mit einem klicktauglichen Namen versehen: Naked Quitting, das nichts anderes als das Kündigen eines Arbeitsvertrages ist, ohne dass man ein anderes Arbeitsverhältnis in Aussicht ist. Nackt und bloß gehen die ehemaligen Mitarbeitenden in eine ungewisse Zukunft. Dramatisch, aber durchaus gängig, ist der Leidensdruck zu hoch.

All diese Wörter liefern immer großen Diskussionsstoff und einen Anlass, Trends auszurufen. In fast allen Fällen ist die arbeitsfaule und von Work-Life-Balance verwöhnte junge Generation Schuld. Zumindest die angebliche Trendwelle des Quiet Quitting wurde ein Jahr später untersucht, ergebnislos. Es ist also keine zu weit hergeholte Vermutung, dass auch hinter den anderen Begriffen – außer viel Geraune – nichts steckt. Praktisch, wenn man sich über einen Trend aufregen kann, anstatt sich zu fragen, warum Mitarbeitende innerlich aufgeben, kündigen oder lieber in eine ungewisse Zukunft gehen, statt im Unternehmen zu bleiben.

Um unserem Serviceauftrag gerecht zu werden, bieten wir allen Leserinnen und Lesern der Personalwirtschaft den Generator für den nächsten großen Sommertrend. Ausschneiden, zusammenwürfeln, und der virale Post auf LinkedIn ist Ihnen sicher! ●

REMOTE

FIRING

NAKED

HIRING

MICRO

QUITTING

HR FORUM BANKING

18.06.2026, F.A.Z. Tower
Frankfurt am Main



New Skills. Smart HR.

**Neue Impulse, Diskussionsrunden und
Praxisvorträge**

Jetzt anmelden »

Veranstalter



Hauptmedienpartner

Personalwirtschaft

FINANCE

Frankfurter Allgemeine

Mitveranstalter



IHRF WIRTSCHAFTSKANZLEI

 Mercer

zeb





Smartes Recruiting für moderne Unternehmen

Neu gedacht, Komplexes einfach gemacht.
Digital, effizient und KI-gestützt.

Jetzt kostenlos testen
rexx-systems.com

