

HUMAN RESOURCES

MANAGER

ERFOLG

Early Deadline:
29. August 2025

Late Deadline:
09. September 2025

Final Deadline:
19. September 2025

Award Show:
28. November 2025



HR EXCELLENCE AWARDS 2025

HR sichtbar machen – mit den HREA.

In euch brennt sie längst:
die Flamme für Menschen, Kultur & Wandel.
Jetzt ist es Zeit, dass auch andere sie sehen.

Zeigt eure Projekte. Zeigt eure Leidenschaft.
Zeigt, was HR leisten kann.

Jetzt einreichen:



Liebe Leserinnen, liebe Leser!



Über welchen Erfolg haben Sie sich am meisten gefreut? War es der große Karrieresprung? Das Erreichen eines persönlichen Lebenstraums? Oder das gute Gefühl, die eigenen Werte zu leben – selbst wenn niemand klatscht?

Erfolg. Ein kleines Wort – mit großer Wirkung. Es ist ein Begriff voller Facetten, geprägt von individuellen Deutungen und gesellschaftlichen Zuschreibungen. Wer definiert eigentlich, was Erfolg ist? Wie fühlt er sich an – erfüllend, flüchtig, befreiend? Was wie ein Scheitern aussieht, kann der erste Schritt zum Neuanfang sein. Winston Churchill brachte es einst auf den Punkt: Erfolg besteht darin, dass man einmal mehr aufsteht, als man hinfällt.

In dieser Ausgabe nähern wir uns dem schillernden Begriff *Erfolg* aus unterschiedlichen Perspektiven. Denn Erfolg ist nicht nur das Erreichen eines Ziels, sondern auch das bewusste Umdenken, das Innehalten, das Neuanfangen. Er ist so individuell wie die Menschen, die ihn anstreben – oder bewusst neu definieren. Denn Erfolg nach objektiven Kriterien muss nicht unbedingt eine subjektive Erfüllung sein (Seite 26).

Wir zeigen, wie Optimismus zum gelebten Unternehmensspirit werden kann, der Zukunft gestaltet (Seite 40), warum interne Kommunikation ein Schlüssel zum Gelingen in Krisenzeiten ist (Seite 32) und wie gängige

Bewertungsmodelle oft am Ziel vorbeigehen, indem sie die Falschen befördern (Seite 52).

Wir hinterfragen, warum Charisma ein ambivalenter Erfolgsfaktor ist – mit Strahlkraft, aber auch mit Schattenseiten (Seite 44) –, und konstatieren, dass Erfolg in HR auch heißt: Menschen im Unternehmen zu halten (Seite 56) oder die Kraft sozialer Bindungen als Motor für nachhaltige Leistung zu begreifen (Seite 36).

Die Geschichte eines Balletttänzers, der nach einer gesundheitlich bedingten Zäsur in der Informatik eine neue Berufung gefunden hat, ist ein Beispiel dafür, dass Erfolg immer wieder neue Wege findet (Seite 48).

Wir werfen zudem einen Blick auf die Bedeutung einer positiven Reputation für den nachhaltigen Unternehmenserfolg (Seite 12) und sprechen im Interview über die aktuellen Herausforderungen und Chancen des deutschen Arbeitsmarkts (Seite 6).

Ich danke allen, die an dieser Ausgabe mitgewirkt haben, und wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, inspirierende Einblicke – und vielleicht einen kleinen persönlichen Erfolgsimpuls.

Herzlichst,
Sabine Schmitt
Chefredakteurin Human Resources Manager

Diskutieren Sie mit uns Themen aus unserem Magazin, oder was die HR-Community gerade bewegt, auf unserem LinkedIn-Kanal Magazin Human Resources Manager, auf Instagram unter @hrm_magazin oder schreiben Sie uns an info@humanresourcesmanager.de.

Inhalt

48

Arman Aslizadyan hat als kleiner Junge mit dem Tanzen begonnen. Nach einer Karriere im Ballett fand er über einen Quereinstieg zur Informatik.



3 Editorial

AKTUELLES

DEBATTE

- 6 **Arbeitsmarkt im Wandel**
Professorin Melanie Arntz,
Vizedirektorin des IAB, über
die Entwicklungen am
Arbeitsmarkt.
Von Sabine Schritt

TRENDS

11 Zahlen und Meldungen

IM FOKUS

- 12 **Die Magie des guten Rufs**
Ein positives Image ist ein
Erfolgsfaktor für Unternehmen.
Von Mariam Misakian

INSIDE HR

- 16 **Kolumne**
HR ist tot – es lebe HR?
Von Emmanuel Siregar

- 18 **Meine Arbeitswelt**
Professorin Sabina Schutter,
Vorstandsvorsitzende bei
SOS-Kinderdorf.
Von Salome Häbe

IMPULS

- 20 **Verhandlungskompetenz**
Wer richtig verhandelt, ist
erfolgreicher. Wie man die
häufigsten Fehler vermeidet.
Von Thorsten Hofmann



12

Ein guter Ruf ist mehr als nur ein Image: Er beeinflusst den Umsatz, die Bewerberzahlen und die gesellschaftliche Relevanz eines Unternehmens.

SCHWERPUNKT: Erfolg

- 26 **Erfolg ist Ansichtssache**
Wie unterschiedlich definiert
sich Erfolg? Eine Frage für HR.
Von Anne Hünninghaus
- 32 **Interaktion und Partizipation**
Kommunikationsexpertin
Dr. Kristin Engelhardt über
interne Kommunikation in Zeiten
von Krise und Wandel.
Von Sabine Schritt
- 36 **Kraft sozialer Bindungen**
Was intelligente
Leistung auszeichnet.
Von Sebastian Harrer
- 40 **Mehr Zuversicht, bitte!**
Wie HR eine optimistische
Unternehmenskultur schaffen
kann.
Von Martin-Niels Däfler
- 44 **Besondere Ausstrahlung**
Charisma ist ein Werkzeug mit
Licht- und Schattenseiten auf
dem Weg zum Erfolg.
Von Lukas Homrich

48 Vom Tänzer zum IT-Consultant
Arman Aslizadyan im Porträt.
Von Salome Häbe

52 Wer schafft den Aufstieg?
Fähige Talente werden oft
übersehen. Über die Auswahl von
Führungskräften.
Von Petra Walther

56 Retention vor Rotation
Warum es eine neue
Engagement-Kultur braucht, um
Mitarbeitende zu binden.
Von Christian Conrad

PRAXIS

ANALYSE

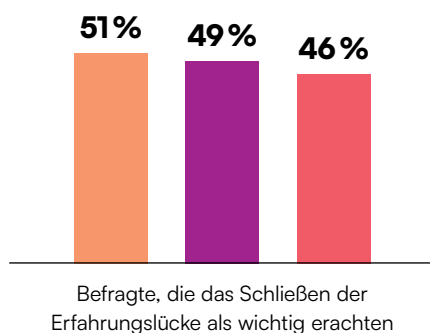
58 Grundlegende Routinen
Eine Studie von Deloitte zeigt wie
sich der Berufseinstieg durch KI
verändert, weil grundlegende
Erfahrungen fehlen.
Von Sebastian Pfeifle

PERSONALARBEIT

62 Chronisch krank
Berufliche Eingliederung von
Menschen mit Epilepsie.
Von Frederieke Köver und
Caroline Prignitz

58

KI ersetzt viele klassische Einstiegsaufgaben
und erzeugt eine Erfahrungslücke.
Wie Unternehmen darauf reagieren sollten.



52

Warum klassische Karrierepfade oft in die
Sackgasse führen und wie Unternehmen
mit neuen Strukturen echte Führungs-
potenziale heben können.

66 5 Dos and Don'ts
für Quereinsteige.
Von Silke Koppitz

68 HR-Start-up Award
Gründer des Gewinner-Start-ups
WorkFlex, Pieter Manden, im
Interview.
Von Salome Häbe

72 Ein Jahr der Entscheidungen
Serie zu den HR-Thesen des BPM
für das Jahr 2025.
Von Bernd Blessin

74 Reingeschaut
Ausgewählte Neuerscheinungen.

76 Rezension
Dr. Bilal Gökce: „Erfolg kennt
keine Herkunft“
Von Salome Häbe

78 Sieben Gedanken
zu Niederlagen.
Von Oliver Steidle

RECHT

80 Aktuelle Urteile
Von Pascal Verma

82 Essay
Was es bei variablen
Vergütungsmodellen als
Erfolgsboni zu beachten gilt.
Von Christoph Seidler

84 Impressum

VERBAND

86 Editorial
87 Mitgliederversammlung 2025
88 Das neue BPM-Präsidium stellt
sich vor.



LETZTE SEITE

90 Der Stimmenverleiher
Synchronsprecher
Benjamin Stöwe.
Von Salome Häbe

„Ein Mismatch bei Angebot und Nachfrage“

Der Wandel auf dem Arbeitsmarkt ist vielen Einflüssen unterworfen.

Melanie Arntz erklärt die wichtigsten Entwicklungen und warum diese gar nicht so widersprüchlich sind, wie sie auf den ersten Blick scheinen.

Ein Interview von **SABINE SCHRITT**

Frau Professorin Arntz, in Ihrer Forschung befassen Sie sich schwerpunktmäßig mit dem strukturellen Wandel des Arbeitsmarktes. Wie stellt sich der deutsche Arbeitsmarkt derzeit dar?

Prof. Dr. Melanie Arntz: Wir haben eine komplexe Gemengelage, eine Gleichzeitigkeit von sehr unterschiedlichen Trends, die auch zum Teil widersprüchlich erscheinen. Wir haben einerseits aktuell eine konjunkturell bedingte Krise. Diese wird verschärft durch eine strukturelle Transformation, die durch die gemeldeten Entlassungswellen jetzt auch für die Öffentlichkeit sichtbar wird. In Phasen, in denen es konjunkturell schwierig läuft, werden strukturelle Probleme häufig sichtbarer und beschleunigen Entlassungen. Es betrifft aber nicht alle Branchen gleichermaßen. Nicht ohne Grund wird die Automobilbranche besonders thematisiert. Dort treten die strukturellen Probleme in geballter Form auf, befeuert noch durch internationale Entwicklungen, wie die von den USA erhobenen Zölle und die Konkurrenz durch China. Diese Gemengelage führt nun zu einem spürbaren Beschäftigungsabbau, wobei dieser entgegen der öffentlichen Wahrnehmung weniger durch Entlassungen, sondern sehr niedrige Einstellun-

gen erfolgt. Die Unternehmen in diesen Branchen sind derzeit mit Neueinstellungen so zurückhaltend wie lange nicht. Parallel zu diesen Entwick-

Dr. Melanie Arntz

ist Professorin für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und seit Januar 2025 Vizedirektorin am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). In ihrer Forschung befasst sie sich schwerpunktmäßig mit dem strukturellen Wandel des Arbeitsmarktes, insbesondere im Zuge des technologischen Fortschritts. Arntz studierte Geographie und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bonn und der University of Minnesota (USA), bevor sie 2007 an der Technischen Universität Darmstadt in empirischer Wirtschaftsforschung promovierte. Sie ist Mitglied des regionalökonomischen Ausschusses vom Verein für Socialpolitik und Mitherausgeberin des Magazins *Journal for Labour Market Research*. Arntz hat zudem umfangreiche Erfahrung in der Politikberatung, zuletzt als Mitglied im Rat der Arbeitswelt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie im wissenschaftlichen Beirat des BMAS zur Fachkräftesicherung. Das IAB ist eine Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit (BA).

lungen haben wir es aber immer noch mit einem Fachkräftemangel zu tun. So werden qualifizierte Fachkräfte für Pflege- und Gesundheitsberufe ebenso händeringend gesucht wie für technische Berufe, die in der Transformation besonders wichtig sind.

Seit 2024 sind laut Studien rund 100.000 Arbeitsplätze in der Industrie verloren gegangen.

Wir gehen davon aus, dass derzeit monatlich etwa 10.000 Arbeitsplätze in der Industrie verloren gehen. Aber wenn man das jetzt nach Firmengrößen aufschlüsselt, ist die Beschäftigung in großen Unternehmen unterm Strich stabil. Anders als die kleinen und mittleren Unternehmen, bei denen wir wirklich einen Abbaupfad sehen. Der Beschäftigungsabbau wird daher stärker getrieben durch kleinere und mittlere Unternehmen.

Lässt sich der Trend aufhalten?

Es braucht dafür Investitionen in die Zukunft, doch Investitionen waren zuletzt viel zu niedrig. Das Investitionssofortprogramm der Bundesregierung kann hier möglicherweise eine wichtige Wende bringen. Der Beschäftigungsrückgang hat aber auch etwas mit schlechten Rahmenbedingungen zu tun – Stichwort Energiepreise. Diese belasten kleine und mittlere Unternehmen besonders stark, da sie weniger in



Foto: Giulia Iannicelli/FAU

der Lage sind, die notwendigen Anpassungsinvestitionen zu tätigen. Auch neue Geschäftsmodelle und Produkte sind gefragt, doch auch dies ist für kleinere und mittlere Unternehmen oft besonders herausfordernd, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels. **Ist der Fachkräftemangel noch so akut? Es gibt laut IAB circa 1,2 Millionen unbesetzte Stellen. Dem**

gegenüber stehen unter anderem laut BA circa 3,9 Millionen erwerbsfähige Menschen, die Bürgergeld beziehen, laut Bertelsmann rund 600.000 junge Menschen, die sich weder in Ausbildung, Schule noch Arbeit oder Studium befinden, und laut statistischem Bundesamt rund 2,9 Millionen Arbeitslose. Wie passt das alles zusammen?

Das ist leider kein Widerspruch. Nur weil in einigen Bereichen starke personelle Engpässe bestehen und an anderen Stellen Beschäftigung abgebaut wird, müssen Arbeitssuchende und offene Stellen noch lange nicht zusammenpassen. Oft fehlt schlicht die passende Qualifikation, um Stellen zu besetzen, so entsteht auf dem Arbeitsmarkt ein Mismatch bei Angebot und

Nachfrage. Qualifizierung ist daher ein wichtiges Stichwort. Des Weiteren haben die Entwicklungen auch eine regionale Komponente. So sind derzeit oft die klassischen Industriestandorte betroffen, die bisher eher mit einer niedrigen Arbeitslosigkeit aufgefallen sind. Beschäftigungsabbau und -aufbau finden nicht in denselben Regionen statt und so gibt es auch einen regionalen Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage. Am Ende ist diese Gleichzeitigkeit von Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel daher gar nicht so widersprüchlich wie es scheint.

In welcher Ausprägung lassen sich die Faktoren Demografie und Technologie in die Entwicklungen am Arbeitsmarkt einordnen?

Es ist das Zusammenspiel dieser Faktoren. Die demografische Entwicklung spielt eine sehr gewichtige Rolle, weil sie natürlich den Fachkräftemangel befeuert und weil sie dazu führt, dass wir in den Sozialversicherungssystemen in eine ungünstigere Kostenstruktur kommen, was wiederum durch steigende Sozialversicherungsbeiträge die Arbeitskosten höher treibt. Hinzu kommt ein herausfordernder Strukturwandel, der auch durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz angetrieben wird – und erst einmal Investitionen voraussetzt.

Wird KI wirklich der große Jobkiller sein, wie es teilweise befürchtet wird? Technologie ist traditionell bei uns sehr sorgenbesetzt. Das war in allen technologischen Wellen so, die wir seit der Industrialisierung erlebt haben. Wir wissen aber aus früheren Veränderungsprozessen, die durch technologische Innovationen getrieben waren, dass Jobs nicht im großen Stil verloren gehen und schon gar nicht über Nacht. Es sind längerfristige Anpassungsprozesse. Insofern ist die Sorge oft übertrieben. Es ist sehr selten der Fall, dass ein Unternehmen wegen einer Technologieeinführung plötzlich ganz viele Leute entlassen muss. Oftmals ist es eher so, dass Unternehmen in der Folge die Arbeitsorganisa-

tion verändern und ihre Arbeitskräfte einfach anders als bisher einsetzen.

Welche Beschäftigungsverschiebungen wird es durch KI geben?

Die Beschäftigtenstruktur verschiebt sich aufgrund technologischer Fortschritte meist graduell, eher durch eine veränderte Rekrutierungspolitik als durch Entlassungen. Dennoch hat dies auch Auswirkungen auf Beschäftigungschancen und am Ende auch auf die Löhne. Insofern ist aus der Sicht von einzelnen Beschäftigten die Angst vor dem Jobkiller KI durchaus nachvollziehbar. KI ist eine Technologie, die vor allem mittelkomplexe Aufgaben gut ersetzen kann. KI bringt aber an anderen Stellen ganz viele Komplementaritäten mit sich: Sie ist eine Technologie, die von Menschen

„Technologie ist traditionell bei uns sehr sorgenbesetzt.“

genutzt werden kann, um deren Tätigkeiten in irgendeiner Form produktiver zu machen. Und sie wird auch ganz neue Tätigkeitsfelder für den Menschen mit sich bringen. Die entscheidende Frage ist, ob Unternehmen ihren KI-Fokus stärker auf das Substituieren ausrichten, also auf das Ersetzen von Arbeitskräften, oder auf die Stärkung von Arbeitskräften durch den ergänzenden Einsatz von KI. Diese grundsätzlichen Entscheidungen hängen aber auch von der Verfügbarkeit von Fachkräften, von Arbeitskosten und der Mitbestimmung der Beschäftigten ab. Je stärker KI-Technologien darauf ausgerichtet werden, menschliche Fähigkeiten zu unterstützen und produktiver zu machen, umso positiver werden die Wirkungen von KI für den Arbeitsmarkt sein. Denn dies setzt auch Anreize, in die KI-Kompetenzen der Beschäftigten zu investieren.

Wir haben jetzt im dritten Jahr in Folge eine Rezession. Für 2026 gibt es vorsichtige optimistische

Prognosen. Die Regierung verspricht konjunkturellen Aufschwung. Wo soll das nötige Personal für eine Wirtschaftswende herkommen? Und was müssten Unternehmen schon heute dafür tun, um sich für einen Aufschwung zu rüsten?

Tatsächlich könnte die Konjunktur in 2026 auch wegen der Investitionspakete wieder anziehen. Dann besteht jedoch die Gefahr, dass der Arbeitsmarkt schnell wieder überhitzt und sich personelle Engpässe verstärken. Es braucht daher bereits jetzt einen nach vorne gerichteten Blick auf die Weiterentwicklung des bestehenden Personals. Wenn Unternehmen davon ausgehen müssen, nicht so leicht neues Personal rekrutieren zu können, sollten sie bereits jetzt überlegen, wie sie ihre Beschäftigten weiterentwickeln und auch durch den Einsatz von neuen Technologien und insbesondere KI produktiver einsetzen können. Da ist noch viel Potenzial zu heben, um auf eine anspringende Konjunktur besser vorbereitet zu sein.

Was bedeutet es für den Arbeitsmarkt, wenn der öffentliche Sektor, in dem derzeit rund 5,4 Millionen Menschen arbeiten, weiter wächst?

Tatsächlich ist der öffentliche Sektor zuletzt gewachsen. Angesichts des Fachkräftemangels, der auf uns zurollt, wenn die Boomer-Generation in Rente ist, aber auch aufgrund knapper werdender Ressourcen in einer alternden Gesellschaft müssen wir darauf hinwirken, den öffentlichen Sektor eher zu begrenzen, als ihn weiter auszuweiten. Die Bundesagentur für Arbeit zum Beispiel treibt auch aus diesem Grund die Digitalisierung ihrer Verwaltungs- und Kundenprozesse konsequent voran. Denn wir werden in zehn Jahren mit weniger Personal mehr Dienstleistung anbieten müssen, auch weil es gar nicht möglich sein wird, alle frei werdenden Stellen nachzubeseetzen. Und es ist bei den ohnehin knappen Fachkräftressourcen im Land auch nicht wünschenswert, den öffentlichen Sektor weiter anwachsen zu lassen. Im Idealfall gelingt es durch

eine konsequente Digitalisierungsstrategie, zukünftig mit weniger Personal bürgerfreundlichere Leistungen zu erbringen. Dies würde gleich doppelt zu besseren Rahmenbedingungen für Unternehmen beitragen: durch geringere Bürokratiekosten und mehr Fachkräfte für die Privatwirtschaft.

Jedes Jahr wandern Hochqualifizierte ins Ausland aus. Wie groß schätzen Sie den Brain-Drain ein?

2024 gab es in Deutschland insgesamt eine Nettozuwanderung von 400.000 Personen. Dahinter verbergen sich jedoch etwa 1,7 Millionen Zuzüge und 1,3 Millionen Fortzüge – es ist also viel Bewegung im System. Wir wissen auch aus einer neuen Befragung, dass etwa ein Viertel der Personen mit Migrationshintergrund Auswanderungsabsichten haben – und das sind oftmals die Besserqualifizierten, die es in dieselben Länder zieht wie deutsche Auswanderer. Die Arbeits- und Lebensbedingungen in Deutschland attraktiv zu gestalten, um Fachkräfte zu halten oder einen stärkeren Zuzug von Fachkräften zu erreichen, ist daher ausgesprochen wichtig, wenn wir den demografiebedingten Rückgang an Arbeitskräften ausgleichen wollen.

Wie nehmen Sie die derzeitige Leistungsdebatte wahr und welche Auswirkungen kann diese auf den Arbeitsmarkt haben? Friedrich Merz hatte vor kurzem gemeint, wir Deutschen würden zu wenig arbeiten. Andererseits wird immer wieder die Viertagewoche diskutiert.

In ihrer Pauschalität halte ich diese Debatte für nicht zielführend. Eine Person, die in Vollzeit arbeitet, arbeitet auch nicht viel weniger als in anderen Ländern. Wir haben einfach eine hohe Teilzeitquote von derzeit fast 40 Prozent, rund 16,75 Millionen, auch weil ein relativ hoher Anteil von Frauen erwerbstätig ist. Diese hohe Erwerbstätigenquote zeigt: Wir mobilisieren viele Menschen für den Arbeitsmarkt, nur eben nicht in den großen Stundenumfängen. Und das hat auch etwas mit Anreizen zu tun, die wir durch das Ehegattensplitting und steuerlich begünstig-

tigte Minijobs setzen. Für Zweitverdiener ist eine Ausdehnung der Stundenzahl oftmals kaum lohnend. Hinzu kommen dann noch fehlende Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen. Wenn man einen Anstieg der Arbeitsstunden unter den derzeit Teilzeitbeschäftigten erreichen will, muss man an all diesen Rahmenbedingungen ansetzen.

Ist der demografische Wandel auf dem Arbeitsmarkt nicht nur zahlenmäßig, sondern auch kulturell eine Generationenfrage?

Dass die junge Generation die Arbeitsweise der älteren Generation nicht unreflektiert nachahmt, halte ich für einen durchaus positiven Prozess. Warum nicht die Muster der Arbeit, die wir als ältere Generation und erst

„Wir brauchen derzeit alle verfügbaren Arbeitskräfte.“

recht die Boomer-Generation so verinnerlicht haben, auch mal hinterfragen? Junge Menschen machen das zunehmend, auch weil sie wissen, dass sie oftmals 45 Jahre werden arbeiten müssen. Unternehmen sind gefordert, über Arbeitsbedingungen nachzudenken, die auch langfristig echte Motivation, Kreativität und Beschäftigungsfähigkeit aufrechterhalten. Ich finde, das ist eine gesellschaftliche Auseinandersetzung, die auch produktiv sein kann, auch für die älteren Jahrgänge.

Gibt es einen Paradigmenwechsel – weg von einem klassischen Erfolgsverständnis à la „höher, schneller, weiter“ hin zu einem Modell, das Lebensqualität, Gesundheit, Freiheit und Selbstbestimmung stärker betont?

Es gibt in meiner Wahrnehmung eine zunehmende Debatte, die den Fokus auf die Qualität der Arbeit legt und lange Arbeitszeiten hinterfragt. Ein gesellschaftlicher Wandel an dieser Stelle ist auch nicht grundsätzlich ver-

kehrt, wenn wir auf die Geschichte von Arbeit blicken. Wir sind alle froh, dass wir nicht mehr 60 oder 70 Stunden die Woche arbeiten müssen. Möglich wurden diese reduzierten Arbeitsstunden auch durch Wohlstandszuwächse, die es ermöglicht haben, sich mehr Freizeit zu leisten. Die Ausgestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen immer wieder zu hinterfragen, halte ich daher nicht für falsch. Momentan haben wir es allerdings mit einer Situation zu tun, wo genau diese Wohlstandszuwächse gar nicht im Raum stehen. Vielmehr müssen wir schauen, wie wir unseren Wohlstand überhaupt halten und hoffentlich auch wieder ausbauen können, wenn die Transformation gelingt. Dazu brauchen wir derzeit aber alle verfügbaren Arbeitskräfte.

Welche mittelfristigen Trends sehen Sie für den Arbeitsmarkt in Deutschland?

Wir können davon ausgehen, dass wir langfristig weniger Beschäftigte haben werden, was auf ein geringeres Arbeitsangebot zurückzuführen ist. Die Beschäftigung wird sich aufgrund von Digitalisierung und ökologischer Transformation im Hinblick auf die Branchen- und Berufsstruktur verändern. In fünf bis zehn Jahren sind zudem die Boomer-Jahrgänge in Rente. Wenn wir es bis dahin nicht geschafft haben, unsere Erwerbspersonenpotenziale besser zu heben und zu qualifizieren sowie mehr Fachkräfte zur Einwanderung zu motivieren, werden wir es mit noch gravierenderen Fachkräfteengpässen zu tun haben. Umso wichtiger ist es, jetzt die richtigen Weichen zu stellen. ♦



Sabine Schmitt ist Chefredakteurin des Human Resources Manager.

STUDIUM AN DER QUADRIGA HOCHSCHULE

HR gestalten statt verwalten.

Mit dem MBA Leadership, People & Organization

Organisationen verändern sich – HR wird zur treibenden Kraft. Dieser MBA macht dich zur Führungspersönlichkeit, die Wandel mitgestaltet – strategisch, menschlich, wirksam.



Berufsbegleitend studieren – mit bis zu 9.000 € Förderung
Jetzt für das **HRM-Stipendium** bewerben.

Trends



Eine YouGov-Befragung unter 416 HR-Entscheidern im Auftrag von *Stepstone Insider* vom Juni 2025 zeigt: 37 Prozent der Personalverantwortlichen investierten 2024 weniger als einen Tag in Weiterbildung, 16 Prozent gar keine Zeit. Die Hauptgründe sind fehlende Kapazitäten im Arbeitsalltag (49 Prozent), fehlende Angebote (20 Prozent) und mangelnde Unterstützung durch den Arbeitgeber (13 Prozent).

3,1 Millionen Menschen Die „Stille Reserve“



Laut neuesten Daten des Statistischen Bundesamts aus dem Juni 2025 zählten im Jahr 2024 rund 3,1 Millionen Menschen im Alter von 15 bis 74 Jahren zur *Stillen Reserve*. Darunter fallen Personen, die arbeiten möchten, aber dem Arbeitsmarkt aktuell nicht zur Verfügung stehen. Gründe dafür sind beispielsweise Care-Arbeit wie Betreuung von Kindern, Pflege älterer Angehöriger oder gesundheitliche Einschränkungen. Während Frauen häufiger wegen familiärer Verpflichtungen nicht verfügbar sind, sind es bei Männern eher gesundheitliche Gründe. Rund 60 Prozent der *Stillen Reserve* verfügen über ein mittleres bis hohes Qualifikationsniveau. Damit umfasst das ungenutzte Arbeitskräftepotenzial in Deutschland 4,6 Millionen Menschen, bestehend aus 1,5 Millionen Erwerbslosen und der *Stillen Reserve*. (sh)

Gen Z Generationenkonflikte als tägliche Belastung

Laut dem aktuellen DAK-Gesundheitsreport *Gen Z in der Arbeitswelt*, der im Juli 2025 veröffentlicht wurde, erlebt rund jeder vierte Beschäftigte in Deutschland bei der täglichen Arbeit Generationenkonflikte. Dem Bericht zufolge sind Beschäftigte unter 30 Jahren mit 28 Prozent über alle Branchen hinweg häufiger betroffen als der Durchschnitt mit 23 Prozent. Für 18 Prozent aller Betroffenen stellen diese Konflikte eine starke oder sehr starke Belastung im Arbeitsalltag dar. Besonders betroffen sind junge Mitarbeitende im Gesundheitswesen und im Erziehungsbereich (je 30 Prozent), vor allem, wenn sie in Teams arbeiten, die vorwiegend aus älteren Mitarbeitenden bestehen. Dort berichten sogar 44 Prozent von Konflikten. Die Arbeitssituation wirkt sich merklich auf das Wohlbefinden aus. Nur 26 Prozent der Generation Z geben an, „vollkommen zufrieden“ mit ihrem Job zu sein – ein deutlicher Rückgang im Vergleich zu früheren Jahren. (sh)

Drei Zahlen

20 %

der Berufstätigen wurden von ihrem Arbeitgeber im Umgang mit KI geschult.

14 %

aller Befragten glauben, dass eine KI sie in ihrem Job komplett ersetzen könnte.

33 %

der Beschäftigten gehen davon aus, dass eine KI ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten ersetzen könnte.

Quelle: Repräsentative Befragung, Bitkom Research im Auftrag des Digitalverbands Bitkom, 2025, bitkom.org.

Die Magie des guten Rufs

Was früher hinter verschlossenen Türen blieb, ist heute öffentlich. Die **Reputation** eines Unternehmens – ob als Arbeitgeber, Geschäftspartner oder gesellschaftlicher Akteur – wird online in Echtzeit verhandelt. Das macht ein positives Image zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Ein Beitrag von **MARIAM MISAKIAN**

Im April des laufenden Jahres brennen in Deutschland und in Italien Teslas ab. Der Verdacht liegt nahe: Brandstiftung. Parallel demonstrieren Menschen weltweit, darunter auch in Berlin, vor Tesla-Autohäusern gegen den Elektroautokonzern. Hintergrund: Die Nähe des Gründers und CEOs Elon Musk zur Regierung von US-Präsident Donald Trump und zu rechtspopulistischen Positionen, die in Europa zu einem massiven Imageschaden geführt hat. Viele boykottieren den Hersteller nun, darunter auch Firmenkunden wie Rossmann. In Europa brechen die Verkaufszahlen allein diesen April um rund 50 Prozent ein, weltweit fallen die Verkäufe im ersten Quartal 2025 um 13 Prozent. Wer den Tesla in seiner Garage behalten, sich aber vom Konzern distanzieren will, versieht seinen Wagen inzwischen mit einem Sticker mit der Aufschrift „I bought this before Elon went crazy“. Der Fall zeigt deutlich: Ist der Ruf des Unternehmens oder des Eigentümers einmal beschädigt, kann das harte wirtschaftliche Konsequenzen und auch gesellschaftspolitische Folgen haben.

Umgekehrt lebt es sich mit einem intakten Ruf federleicht. So dürfte es etwa derzeit das HR-Team der Zeit Verlagsgruppe erleben, das nahezu erfolgsverwöhnt wirkt. **Christin Spitzner** leitet seit 2018 das HR-Ressort und blickt auf eine beachtliche Entwicklung zurück: Die Zahl der Bewerbungen ist laut eigenen Angaben seither von 4.500 auf 15.000 pro Jahr gestiegen. Auf der Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu steht die „Zeit“ mit 4,6 Sternen da, circa 90 Prozent der bewertenden Angestellten empfehlen den Arbeitgeber weiter. Immer wieder betonen Mitarbeitende die moderne Führungs-

kultur, die strukturierten Onboarding-Prozesse und das respektvolle Miteinander. Und auch sonst geht's dem Verlag trotz der Wirtschaftsflaute in Deutschland derzeit blendend, im vergangenen Jahr erzielte er einen Umsatzrekord. „Dass unsere Arbeitgebermarke so strahlt, hilft uns sehr“, sagt Spitzner.

Dank ihrer starken Reputation fliegen manchen Unternehmen Talente, Kundschaft und Kooperationen zu. Andere Betriebe müssen dagegen um all das stärker kämpfen. Sei es, weil sie als Hidden Champions oder Newcomer unbekannt sind oder weil sich im Internet die schlechten Bewertungen häufen. „Es dauert 20 Jahre, um sich einen Ruf aufzubauen, und fünf Minuten, um ihn zu ruinieren“, hat Investoren-Legende Warren Buffett einst treffend formuliert. Heute braucht es dafür nicht einmal einen riesigen Skandal, schon kleine Fehltritte können für gläsern gewordene Unternehmen fatal sein. Wie der Fall Tesla zeigt.

Ein guter Ruf eilt voraus

Das Image eines Unternehmens ist in erster Linie eine Entscheidungsabkürzung, sagt **Karsten Kilian**, Professor für Marketing und Markenmanagement an der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Verbinden wir positive Gefühle mit einem Unternehmen, geben wir ihm unvermittelt den Vorzug. Er vergleicht das mit einem Einkauf im Supermarkt: Müsste man sich etwa in einem asiatischen Laden unter lauter unbekannten Produkten und Marken zurechtfinden, wäre das ein langer Prozess, sich ein Abendessen zusammenzustellen. Ganz anders

„Nachhaltigkeit deckt 70 bis 80 Prozent aller relevanten Reputations-themen ab.“

Alexander Biesalski, Geschäftsführer, Biesalski & Co.



Eine makellose Reputation kann den Unternehmenserfolg beflügeln — oder belasten. Denn wer hoch fliegen will, muss auch in Krisenzeiten glaubwürdig bleiben. Sonst werden die Flügel schnell gestutzt.

im heimischen Discounter: Hier greift die Kundschaft meist automatisch zu den bereits vertrauten Produkten und Marken, die sie bereits mit einem positiven Image verbindet. „Ein guter Ruf hat eine Signalwirkung, das führt auch zur Bereitschaft, höhere Preise zu zahlen“, sagt Marketing-Experte Kilian.

Solche Effekte zahlen auch auf das Unternehmen als Arbeitgebermarke ein: Kilian erinnert sich an eine Studierende, die unbedingt bei Hugo Boss arbeiten wollte und sich nach ihrem fünfzehnten Bewerbungsverfahren sehr über eine Stelle als Praktikantin freute – das dürfte einem unbekannten kleinen Modelabel als Arbeitgeber so wohl eher nicht passieren.

Die Privilegien eines Positiv-Images

Wie mächtig Reputation als Wirtschaftskapital ist, zeigt die neueste Reputations-Studie der Münchner Unternehmensberatung Biesalski and Company mit dem Fokus Markenwert. 2023 legten sie darin den

Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit – und das aus gutem Grund: „Nachhaltigkeit deckt 70 bis 80 Prozent aller relevanten Reputationsthemen ab“, sagt Alexander Biesalski, Geschäftsführer und Co-Autor der Studie. Mit anderen Worten: Ein Großteil der Aspekte, die zu einem guten Unternehmensruf beitragen, sortieren Menschen unter diesem Schlagwort ein. Allerdings geht es dabei nicht in erster Linie um ökologische Verantwortung und Bio-Siegel. Noch viel prägender für den Nachhaltigkeitsruf ist aus Sicht der Konsumenten, wie fair ein Unternehmen gegenüber seiner Kundschaft, seinen Mitarbeitenden und der Gesellschaft handelt und zum Beispiel auch, ob es langfristig Arbeits- und Ausbildungsplätze sichert.

Darum wurden etwa Automarken wie Audi, BMW und, trotz des Abgas-skandals, sogar Volkswagen bei den Befragten als nachhaltiger wahrgenommen als die Deutsche Bahn – und das, obwohl Züge Deutschlands ökologischstes Verkehrsmittel sind. „Wenn Kunden es immer wieder am eigenen Leib erfahren, dass sich Züge um eine halbe Stunde verspäten, raubt

„Ein guter Ruf hat eine Signalwirkung, das führt auch zur Bereitschaft, höhere Preise zu zahlen.“

Karsten Kilian, Professor für Marketing und Markenmanagement, Hochschule Würzburg-Schweinfurt.

das negative Erlebnis dem Unternehmen die Glaubwürdigkeit“, erläutert Biesalski. Entsprechend nahmen die Studienteilnehmenden die Deutsche Bahn als weniger fair gegenüber der Gesellschaft wahr als beispielsweise Audi. Selbst beim Thema Umweltschutz hatte der Autobauer eine höhere Bewertung erzielt als die Deutsche Bahn. Das zeigt: Eine gute Reputation kann bei den Menschen mitunter die Wahrnehmung verzerren.

Andersherum sorgt ein fairer Umgang mit Mitarbeitenden dafür, dass auch die potenzielle Käuferschaft ein Unternehmen als zukunftsfähig wahrnimmt. „Die Fairness als Arbeitgeber spielt für den Gesamtruf eines Unternehmens eine sehr wichtige Rolle“, sagt Biesalski. Umgekehrt dürften gerecht handelnde Unternehmen auch besonders gefragt bei Talenten sein, die in ihrem Job auf Sinn-suche gehen – und nicht zur Konkurrenz wechseln, sobald diese beim Gehalt einen Euro drauflegt.

Wie sehr die Reputation eines Unternehmens grundsätzlich den Umsatz und die Zahl der Bewerbungen beeinflusst, lässt sich schwer messen, sagt der Berater und Studienautor. Allerdings zeigt seine Studie, wie sich die Nachhaltigkeitswahrnehmung – die ja eng an Reputation gekoppelt ist – auf die Wertschöpfung auswirkt: Der Anteil am Umsatz, der sich allein durch die Nachhaltigkeitswahrnehmung von Unternehmen begründen lässt, liegt laut der Studie bei durchschnittlich zehn Prozent. Damit hat er sich im Vergleich zu einer vergleichbaren Studie aus dem Jahr 2016 verdoppelt.

Wie entsteht ein guter Ruf?

Wichtig ist: Unternehmen werden stets als Ganzes wahrgenommen – Kunden und Käuferinnen können selbst zu Bewerbenden werden, Angestellte sind oft gleichzeitig die Zielgruppe im Verkauf. Die Arbeitgebermarke und die Qualität des Produkts bedingen ihren Ruf also gegenseitig. Markenexperte Biesalski regt Unternehmen daher

dazu an, Silos aufzulösen und als HR-Abteilung beispielsweise mit dem Marketing an einer gemeinsamen Strategie zu feilen. Doch wie lässt sich der Ruf konkret aufbessern?

In der analogen Welt bilden eine gute Qualität der Dienstleistungen und Produkte, qualifizierte Mitarbei-

tende und ein guter Service wie eh und je die wichtigste Grundlage für eine solide Reputation – so weit, so klassisch. Außerdem muss ein Unternehmen sichtbar sein, um an Kundschaft und an Talente zu kommen. „Suchmaschinenergebnisse, Kununu-Bewertungen und LinkedIn-Posts sind vor allem zentral für Unternehmen, die eher unbekannt sind“, sagt Marketing-Professor Kilian. Wenn Erfahrungswerte und Assoziationen fehlen, recherchieren Bewerbende besonders umfassend und formen sich ihr Bild vom Unternehmen auf Basis dessen, was sie online darüber finden.

Mit Online-Kritik umgehen

Ist der im Netz vermittelte Eindruck negativ, haben Unternehmen ein Problem. Manche von ihnen wenden sich dann an Reputativ, eine Beratung, die Firmen bei ihrem digitalen Reputationsmanagement unterstützt. „Bei uns melden sich Kunden, die einen Schmerz in der Reputation erleiden – manche werden Opfer von Fake-Bewertungen, andere verzeichnen viele echte Negativbewertungen im Internet“, erzählt Geschäftsführer **Alexander Hundeshagen**. Manche der Arbeitgeber berichten ihm, sie müssten sich in Bewerbungsgesprächen wegen der schlechten Bewertungen bei Kununu und Co. rechtfertigen – sofern sie überhaupt noch Bewerbungen erhalten.

Klar: Manchen Unternehmen geschieht das recht, immerhin ist es eine Errungenschaft, dass sich interessierte Fachkräfte sowie

Käuferinnen und Kunden online informieren können. Aber zur Wahrheit gehört auch: Ganz gerecht werden Online-Bewertungen den Unternehmen nicht immer. „Grundsätz-

Tipps für das digitale Reputationsmanagement

von Reputativ-Geschäftsführer
Alexander Hundeshagen

- Am Anfang steht eine Reputationsanalyse: Welche Bewertungen und Berichterstattung gibt es? Einzelne Portale analysieren und Zufriedenheit mit dem Branchendurchschnitt vergleichen.
- Aufbau und Pflege einer starken Online-Reputation nach außen ist ein konsistenter Prozess und beginnt mit einer professionellen, benutzerfreundlichen Firmenwebsite.
- Social-Media-Profil und Bewertungsportale regelmäßig pflegen, sich dabei auf die wesentlichsten konzentrieren, etwa Google-Unternehmensprofile als reichweitenstärkstes Netzwerk, Arbeitgeberportale wie Kununu, Indeed und Glassdoor sowie Kundenbewertungsportale wie Trustpilot.
- Lückenloses Monitoring betreiben: zeitnah auf Kommentare reagieren und bei negativen Bewertungen Feedback-Gespräche anbieten. No-Go dabei: vorgefertigte Textbausteine zusammenfügen. Nützlich sind nur Texte, die individuell auf die Kritik eingehen und zeigen, dass man sich wirklich intern damit befasst.
- Auf Social Media aktiv den Dialog mit der Community suchen und kommentieren. Dabei hilft es auch, Google-Alerts einzurichten und Social-Media-Administratoren damit zu beauftragen, stets zu reagieren, wenn das Unternehmen irgendwo getagged wird.
- Online-PR als wichtiger Baustein: Positive Berichterstattung, wie SEO-optimierte Pressemitteilungen und Fachartikel, sie erzeugen ein Grundrauschen und stärken die Online-Reputation und Expertise.
- Echte positive Bewertungen einholen, Kundschaft und Mitarbeitende gezielt dazu ermutigen, eine Bewertung abzugeben.
- Negativbewertungen als Chance begreifen, sich zu verbessern.
- Absolutes No-Go sind gekaufte Bewertungen: Das fällt auf und kann sich erst recht rufschädigend auswirken – ein guter Name lässt sich nicht kaufen.

lich ist das Bild online immer etwas negativer dargestellt, da Menschen eher Bewertungen abgeben, wenn sie unzufrieden sind“, sagt Hundeshagen. Immerhin seien öffentliche Verrisse oft auch ein Ventil für starke Emotionen wie Frustration.

Aber es gibt Hoffnung, auch für diese Fälle. Hundeshagen erzählt von einem Kunden aus dem Einzelhandel, der auf Trustpilot seinen Bewertungsscore von 1,5 Sternen innerhalb von neun Monaten auf 4,2 Sterne aufbessern konnte. Eine der Maßnahmen war, die Kundschaft gezielt im Kaufprozess um Bewertungen zu bitten, um das Feld nicht den Unzufriedenen zu überlassen. So wuchsen die zuvor 318 Bewertungen um 1.700 weitere. Auch die Rezensionen auf Arbeitgeberplattformen lassen sich durch ähnliche Maßnahmen aufbessern, zeigt ein weiterer Beispiel-Case: Ein mittelständisches Unternehmen aus der Elektronikbranche konnte seinen Bewertungsscore auf Kununu durch Reputationsmanagement in drei Monaten um 31 Prozent verbessern, von anfangs 3,06 auf 4 Sterne.

„Grundsätzlich ist das Bild online immer etwas negativer dargestellt, da Menschen eher Bewertungen abgeben, wenn sie unzufrieden sind.“

Alexander Hundeshagen, Geschäftsführer, Reputativ

Am Ende räumen jedoch selbst die Reputationsberater ein: Der eigene Leumund lässt sich nicht vollends kontrollieren und nur bis zu einem bestimmten Punkt beeinflussen. Es darf also nicht darum gehen, mit Online-Marketing das kursierende Image zu manipulieren. Das Ziel sollte vielmehr sein, sich als Unternehmen weiterzuentwickeln. Dabei zählen wie so oft die inneren Werte: eine starke Führung, die auch mal Fehler eingestehen kann, eine klare, wertorientierte Unternehmenskultur, Transparenz und Wertschätzung innerhalb der Belegschaft. Eine gute Formel für den Reputationserfolg. ♦

hen kann, eine klare, wertorientierte Unternehmenskultur, Transparenz und Wertschätzung innerhalb der Belegschaft. Eine gute Formel für den Reputationserfolg. ♦



Mariam Misakian ist Senior-Redakteurin in der Wirtschaftsredaktion Wortwert.

Foto: Wortwert

ANZEIGE



EU-Entgelttransparenz ab Juni 2026 – Gestalten Sie Ihre Vergütung jetzt zukunftsicher.



Ab dem 7. Juni 2026 treten neue Transparenzvorgaben der EU in Kraft. Unternehmen müssen dann objektive Stellenbewertungen und nachvollziehbare Vergütungsstrukturen nachweisen.

Mit gradar setzen Sie die Anforderungen an Ihr Unternehmen effizient und strukturiert um.

Unsere modulare HR-Software unterstützt Sie bei der Einführung einer nachvollziehbaren Jobarchitektur, transparenter Gehaltsbänder und einer systematischen Stellenbewertung.

Über 500 Organisationen weltweit vertrauen bereits auf gradar – von mittelständischen Unternehmen bis zu internationalen Konzernen.

www.gradar.com



CEO, CFO und CHRO: das erfolgskritische Trio

HR ist tot — es lebe HR? Die Kolumne zur neuen Rolle von HR

Um die deutsche Wirtschaft wieder auf Erfolgskurs zu bringen, wird über Lohnnebenkosten, Bürokratieabbau und das Streichen von Feiertagen diskutiert. Doch so einfach ist das nicht. Es braucht den Schulterschluss von HR, Unternehmensführung und Finanzsektor.

Eine Kolumne von **EMMANUEL SIREGAR**

Die eindrucksvolle Oliver-Wyman-Studie *Getting Under The Hood Of Automotive Labor Cost Per Vehicle* aus diesem Jahr macht es einmal mehr deutlich: Das goldene Zeitalter der deutschen Automobilindustrie scheint zunächst vorüber. Untersucht wurden die Labor Cost per Vehicle (LCPV), eine Kennziffer, bei der Deutschland weltweit und wenig ruhmreich an Nummer eins steht, weit vor England, Italien und Frankreich, ebenso vor den Vereinigten Staaten. Deutschland weist eine viermal höhere Kennziffer als Japan auf und versechsfacht nahezu jene Chinas oder der Türkei.

Das Dilemma, in dem wir uns befinden, wird noch beunruhigender, weil das vermeintliche Lösungspaket von sehr kostspieligen Personalabbaumaßnahmen bei gleichzeitiger notwendiger und massiver Investition in Innovationen und parallel wachsendem Einsatz von künstlicher Intelligenz nicht aufgehen wird. Künstliche Intelligenz kostet zunächst nämlich ebenfalls. Gleichzeitig wissen wir, dass uns nicht viel Zeit bleibt. Die Autorin und Autoren der zuvor genannten Studie, Jim Schmidt, Daniel Hirsch und Jennifer Wong, sprechen von einem

Lösungsfenster von ein bis zwei Jahren, in dem wesentliche Weichenstellungen vorgenommen werden müssten.

Die Rechnung geht (noch) nicht auf

Die deutsche Industrie steckt in der Klemme. Der Großteil der Unternehmen scheint in Schockstarre zu verharren. Man wartet gespannt auf die Politik, mithin auf die neue Bundesregierung, die zumindest Geld in Aussicht gestellt hat – aber ist allein das schon inhaltlich der gewaltige Ruck, der ausreichen wird, um die Gesamtwende herbeizuführen? Brandt und Hirsch sprechen von der Notwendigkeit einer neuen inneren Geisteshaltung. Der rein betriebswirtschaftliche Hebel seitens der Unternehmen macht nämlich 70 bis 75 Prozent des Veränderungspakets aus. Es ist müßig, opportunistisch auf die Politik zu warten. Große Prozessverlagerungen wer-

den im hohen Stil die Buchhaltungen, die IT, aber auch HR und alle weiteren indirekten Funktionen betreffen, während in Deutschland das Thema der Automatisierung – und zwar im radikalen Sinne der Vollautomatisierung – erfolgen muss, weil bei allen Kompromisslösungen beim Thema Automatisierung die Mindestlohnerhöhung einem Einsparvolumen entgegenstehen wird.

Hinzu kommt die Tatsache, dass die kalkulatorische Effizienz erstaunlicherweise nicht bei Hochqualifizierten zu holen ist, sondern im Niedriglohnbereich. Je höher der Mindestlohn angehoben wird, umso eher lohnt sich die Investition in Robotisierung von Tätigkeiten. Ein fatales Eigentor also. Natürlich bleiben die oftmals aufgeblähten Headquarter in Deutschland mit der stetig wachsenden Bürokratie bestehen. Auch hier ist vieles aus dem Ruder geraten.

Indes wird das Einsparvolumen nicht ausreichen – Wyman rechnet insgesamt mit zwölf bis 13 Prozent an Einsparungen, allein die Original Equipment Manufacturer (OEM) benötigen aber mindestens 30 bis 40 Prozent Einsparvolumen. Aktuell rechnet man in der Automobilbranche mit 46 Prozent des Gesamtergebnisses aus Deutsch-

Organisations- und Personalentwicklung sind die wohl gewinnbringendsten Investitionen in die Zukunft.



Erfolg von HR kristallisiert sich heraus aus dem Miteinander mit Unternehmensführung und Finanzsektor und zu dritt als strategisches Team im Unternehmen.

land. Demgegenüber stehen 78 Prozent der Lohnkosten in Deutschland. Diese müssten demnach auf mindestens 50 Prozent reduziert werden.

Volkswirtschaftlich gesehen wird es um die Lohnnebenkosten gehen, um den Bürokratieabbau und um das eventuelle Streichen von gesetzlichen Feiertagen, die inzwischen weder gesetzlich noch kirchlich Sinn ergeben – gemeint sind der Ostermontag und der Pfingstmontag –, aber das ist auch nur Makulatur, wenn auch diese Debatten eine gewisse Signalwirkung haben. Doch kleine Maßnahmen werden nicht ausreichen. Die industrielle Digitalisierung als viel beschworener Heilsbringer kann ebenfalls nicht als erfolgreich bezeichnet werden. In Deutschland sprechen wir seit zwei Jahren von einem realen Produktivitätsverlust.

Angesichts dieser Lage wird es auch für unsere HR-Profession ungemütlich. Wir wurden zu Helden dekoriert während des Krisenmanagements in der Coronazeit. Aber ein echter Business-relevanter Beitrag und nachhaltige Impulse mit Wirkungsgrad seitens des Personalmanagements waren eher überschaubar. Was ist und was wird der Erfolg von HR sein?

Dieser wird sich nicht mehr nur aus den herkömmlichen Kennzahlen

begründen, sondern auch aus einer nachhaltigen Werteentwicklung für die Beschäftigten. Für uns in der Personalarbeit war Erfolg lange Zeit ein Begriff, der von außen definiert wurde: ROS- oder EBIT-Ziele, Fluktuationsraten, Krankenstände, Rekrutierungen von Fachkräften, Vakanzen-Management, Performance Scores, Incentives. Nicht umsonst wurde die HR-Funktion vielerorts als Unterfunktion des Finanzbereichs deklariert, Personalleiter berichteten an den Finanzvorstand.

Soziale Nachhaltigkeit und Produktivität sind kein Widerspruch.

Eine Trendwende ist erkennbar. Die transformationsgeprägten Phasen, in denen sich abwechselnde Krisenszenarien zum Normalfall wurden, lassen immer mehr das erfolgskritische Trio von CEO, CFO und CHRO in den Vordergrund treten. Erfolg von HR kristallisiert sich heraus aus dem Miteinander mit Unternehmensführung und Finanzsektor und zu dritt als strategisches Team im Unternehmen.

Auf den ersten Blick konkurrieren die mehr als notwendigen Produktivitätsbemühungen mit dem Anspruch sozialer Nachhaltigkeit und werte-

orientierter Personalarbeit. Organisations- und Personalentwicklung kosten natürlich, sind aber die wohl gewinnbringendsten Investitionen in die Zukunft, wenn sie professionell angegangen werden. Natürlich müssen wir uns in diesem Zusammenhang auch verantwortungsbewusst die Verwendung der sogenannten Digitalen Dividende anschauen, also den Umgang mit Produktivitätsgewinnen durch Nutzung neuer Technologien. Produktivitätssteigerung und Sinnfülle von Arbeit, digitale Datenwelt mit wachsendem Einsatz von künstlicher Intelligenz und konstruktivem Festhalten am Wertekompass unserer Profession. Hieraus entsteht die neue Wettbewerbsfähigkeit.

Nur HR kann die beiden Pole Produktivität und Sinnfülle miteinander verbinden und den Beweis antreten, dass werteorientierte und nachhaltige Produktivitätssteigerung möglich ist. Die wahre Produktivität drückt sich nicht nur in Quartalszahlen aus, sondern entsteht im Spannungsfeld zwischen persönlichen Werten und messbarer Wirkung. HR hat die Chance – ja, die Verantwortung –, diese neue Definition von Erfolg zu gestalten. Die gesuchte Synthese heißt: Werte und Daten = Wirkung. Damit wird HR zum Resonanzkörper der Organisation.

Erfolg entsteht dort, wo Menschen in Organisationen ihre Potenziale angstfrei entfalten können – und wenn HR diesen Raum nicht nur beschützt, sondern kraftvoll mitgestaltet. ♦



Emmanuel Siregar ist in der Konzernleitung der Claas-Gruppe als Arbeitsdirektor und CHRO weltweit für Personal und Organisation verantwortlich. Ihm berichten fünf globale Human Resources Business Partner mit ihren weltweiten Teams. Der promovierte Geisteswissenschaftler engagiert sich zudem als ehrenamtliches Präsidiumsmitglied im Verband der Personalmanager*innen (BPM) und ist in dieser Funktion Mitherausgeber des Human Resources Manager.

Die Arbeitswelt von

Sabina Schutter

Als Vorstandsvorsitzende von **SOS-Kinderdorf** ist Sabina Schutter für Führung und Transformation verantwortlich. Sie pendelt zwischen Gesprächen, politischer und strategischer Arbeit sowie Besuchen bei den SOS-Kinderdörfern in Deutschland. Viel Kaffee, gute Kommunikation und eine klare Haltung für Kinderschutz sind ihre ständigen Begleiter.

Aufgezeichnet von **SALOME HÄBE**



Mein Arbeitsalltag als Vorstandsvorsitzende

Ich starte mit einem Kaffee in meinen Tag, ohne geht bei mir nichts. Meist stelle ich mir die Maschine schon am Abend vorher ein, sodass der erste Gang morgens direkt zur Kaffeemaschine geht. Ein paar Mal in der Woche gehe ich vor der Arbeit auch laufen, das macht den Kopf frei und gibt mir Kraft für den Tag.

Als Vorstandsvorsitzende reise ich sehr viel in unsere Einrichtungen in Deutschland. Ich bin für unsere politische Interessenvertretung sowie für alle Einrichtungen von SOS-Kinderdorf im gesamten Bundesgebiet zuständig. Ich halte mich also in unserer Botschaft für Kinder in Berlin, in den zahlreichen Einrichtungen von SOS-Kinderdorf in ganz Deutschland oder in unserem Büro in München auf.

Gesprächstermine und politische Interessenvertretung

In München habe ich meist sehr viele Präsenztermine und nehme an vielen aufeinanderfolgenden Gesprächen teil. Als Vorstandsvorsitzende trage ich die Gesamtverantwortung und habe dabei unsere SOS-Kinderdörfer vor Ort, ihre Arbeit, unsere fachliche Ausrichtung und den Kinderschutz als zentrales Risiko im Blick.

Daneben bin ich auch für unsere politische Interessenvertretung und unseren Einsatz für die Rechte und Belange benachteiligter junger Menschen in Deutschland zuständig. Kinder haben politisch keine eigene Stimme, obwohl sie unsere Zukunft sind. Deshalb ist es mir wichtig, mich für ihre Rechte einzusetzen.

In Bewegung bleiben

Jede Woche ist anders und spannend. Neben den Austauschterminen mit meinen Führungskräften und den Terminen in unseren Einrichtungen oder mit Stakeholdern finde ich zwischendurch immer auch Zeit für konzentrierte inhaltliche Arbeit. Den Freitag





würden auch sagen, dass ich manchmal versuche, lustig zu sein.

Fürsorge im Team

Meine Doktormutter sagte in ihrem Schweizer Akzent immer: „Ja, dann machst du halt dein Ding.“ Sie hat mir beigebracht, meine Aufgaben unaufgeregt zu erledigen und mir nicht zu viele Gedanken darüber zu machen, ob ich etwas kann oder nicht. Diese Einstellung gibt mir bis heute Mut und inspiriert mich für meine eigene Arbeit. Daher ist es mir wichtig, meinen Kolleginnen und Kollegen auch menschlich zu begegnen und mir Zeit für ihre privaten Geschichten, Belastungen, Sorgen und Probleme zu nehmen. Gerade weil wir mit Kindern arbeiten und Verantwortung für sie tragen, ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden auch gut für sich selbst sorgen.

Guter Schlaf und Pistazieneis

Auch wenn es vielleicht eine langweilige Antwort ist, verbringe ich meine Freizeit am liebsten mit Sport oder Lesen. Wenn ich zwei Stunden für das Fitnessstudio habe, mich in ein Buch vertiefen oder Podcasts hören kann, bin ich schon ziemlich glücklich. Außerdem ist mir guter Schlaf heilig. Deshalb lege ich vor dem Zubettgehen bewusst alle Bildschirme weg. Wenn ich zu Hause bin, unternehme ich mit meinem Mann abends oft noch einen Spaziergang, manchmal auch mit einer Kugel Eis, am liebsten Pistazie (schon bevor das modern war). ♦

habe ich oft für strategische Fragen reserviert, sodass ich ein paar Stunden am Stück für inhaltliche Arbeit nutzen kann.

Meine Assistentin ist ein unverzichtbarer Teil meines Arbeitsalltags. Sie behält im Blick, wann ich wo sein muss und welche Unterlagen ich brauche. Da sie schon länger bei SOS-Kinderdorf arbeitet als ich, kennt sie alle Hintergründe und kann mir dazu wichtige Hinweise geben. In meinem Büro habe ich unter meinem Schreibtisch ein Laufband – so bleibe ich in Bewegung, körperlich und im Kopf. Meine Kolleginnen und Kollegen würden mich vermutlich als schnell, kreativ und anspruchsvoll beschreiben. Sie



Prof. Dr. Sabina Schutter ist seit 2021 Vorstandsvorsitzende des Vereins SOS-Kinderdorf. Die frühere Professorin für Pädagogik der Kindheit an der Technischen Hochschule Rosenheim und Direktorin des Campus Mühldorf setzt sich seit Jahren in Forschung und Praxis für eine Förderung von Mädchen und Frauen aus benachteiligten Lebensverhältnissen ein. Als Repräsentantin von SOS-Kinderdorf hat sie in der vergangenen Legislaturperiode das Bundesfamilienministerium bei der Erarbeitung der Kindergrundsicherung beraten.

Leben ist Verhandeln



Das Leben ist voller Verhandlungssituationen, ob privat oder beruflich. Wir bekommen nicht das, was wir glauben zu verdienen, sondern das, was wir verhandeln. Wer die Kunst der **Verhandlung** beherrscht, ist erfolgreicher. Wie Sie die größten Fehler vermeiden.

Ein Beitrag von **THORSTEN HOFMANN**

Ob beim Recruiting, in Gehaltsgesprächen oder in sensiblen Restrukturierungsprozessen: Verhandlungen gehören zum täglichen Geschäft für HR-Manager. Doch wer dabei unbewusst in typische Denkfallen tappt, riskiert mehr als nur einen schlechten Deal. Es geht um Vertrauen, Motivation und nicht selten auch um rechtliche Folgen. Seit über 30 Jahren führe und begleite ich strategisch anspruchsvolle Verhandlungen – von Tarifkonflikten bis zu Krisenverhandlungen – und dabei begegne mir immer wieder dieselben Fehler. Sie sind vermeidbar, aber folgenreich. Diese folgenden sieben Fehler gehören zu den häufigsten – und folgenreichsten.

❶ Der Autopilotfehler: Verhandeln ohne strategische Vorbereitung

Der häufigste Verhandlungsfehler von Geschäftsleuten besteht darin, dass sie sich ohne gründliche Vorbereitung in eine Verhandlung stürzen. Viele HR-Verhandler agieren aus Routine heraus.

Sie denken vielleicht, dass Sie gründlich vorbereitet sind, wenn Sie eine klare Vorstellung davon haben, was Sie aus der Verhandlung herausholen wollen. Das ist bei Weitem nicht ausreichend. Mangelnde Vorbereitung wird gerne gerechtfertigt mit „Keine Zeit“, „Krieg ich schon hin“ oder „Ich habe ja schon mit der Person oder Organisation verhandelt“. Das führt nur zum Selbstbetrug und hilft Ihrem Gegenüber, ein besseres Ergebnis zu erzielen – aber nicht Ihnen.

Erfolgreiche Verhandlungsführer wissen hingegen, die anstehenden Gespräche aus vielen Perspektiven zu betrachten und zu analysieren. Nicht umsonst heißt es: „Lieber vor der Verhandlung schwitzen als in der Verhandlung bluten.“

Setzen Sie sich mit Ihrem Verhandlungsgegenüber intensiv auseinander. Denken Sie daran, dass auch er oder sie sich in einem Abhängigkeitsgeflecht befindet. Machen Sie sich bewusst, was Ihre beste Alternative zu einer ausgehandelten Vereinbarung sein kann und wo Ihr Walk-away liegt

– also der Punkt, an dem Sie den Verhandlungstisch verlassen würden. Bereiten Sie für Ihre Verhandlungen genug Forderungen vor (Daumenregel: Unter zehn Forderungen gehen Sie besser nicht in die Verhandlung) und hoffen Sie nicht, dass Ihnen einfach irgendwelche Forderungen in der Verhandlung einfallen. Das tun sie dann unter Stress nämlich nicht.

Sollten Sie nicht allein verhandeln, stellen Sie ein Team auf und besprechen Sie Aufgaben und Regeln. Und denken Sie immer daran: Keine Vorbereitung ist auch eine Vorbereitung – die Vorbereitung zur Niederlage! Das können Sie vermeiden.

❷ Der Abkürzungsfehler: „Ich weiß schon, was wichtig ist!“

Psychologen haben herausgefunden, dass wir bei Verhandlungen auf kognitive Abkürzungen zurückgreifen, insbesondere wenn wir unvorbereitet sind und wenig Zeit haben. Wir neigen beispielsweise dazu, die Chancen, unseren Willen durchzusetzen, viel zu hoch oder gravierend zu niedrig einzuschätzen. Und wir schenken dabei Themen, die uns konkret erscheinen (wie der kurzfristigen Gehaltserhöhung bei einer Jobverhandlung oder dem Preis bei einem Produkt), mehr Aufmerksamkeit als aktuell nicht so konkreten Themen (wie unseren zukünftigen Karrierestufen in der Firma, der Länge des Arbeitswegs oder der Preisstabilität über die Laufzeit eines Vertrags), die aber einen größeren Einfluss auf unser gesamtes Verhandlungsergebnis in der Zukunft haben könnten. Dieser Vividness-Effekt führt häufig zu falschen Entscheidungen in Verhandlungen.

Wir glauben häufig, zu wissen, was die andere Partei will, was sie vorhat und wie sie vorgeht. Wir geben uns gern Vorannahmen hin. Unser Gehirn liebt diese Abkürzungen

der Vorannahme, da es hierfür weniger Energie benötigt. Das ist leichter, als die tatsächliche Situation in den Verhandlungen genau zu analysieren und auf dieser Basis zu Bewertungen zu kommen. Leider führen Vorannahmen zu Filtern in unserer Wahrnehmung, durch die nur das durchgelassen

Wir neigen dazu, die Chancen, unseren Willen durchzusetzen, viel zu hoch oder gravierend zu niedrig einzuschätzen.

wird, was sie bestätigt. So gehen uns wichtige Informationen verloren, die unser Ergebnis verbessern würden.

Die Filter der Vorannahmen lassen sich abstreifen und die schädlichen Auswirkungen dieser Vorurteile verringern. Dazu müssen wir uns vor den Verhandlungen bewusst machen, was unsere Vorannahmen sind, und diese aufschreiben. In der Verhandlung suchen Sie dann danach, was gegen Ihre Vorannahmen spricht. Denn in Verhandlungen gilt immer: Stop guessing! Start testing!

③ Der Ankerfehler: Sich unbewusst an falschen Zahlen festbeißen

Ein erstaunlich häufiger Fehler in Verhandlungen ist die unbewusste Beeinflussung durch den sogenannten Ankereffekt. Dabei handelt es sich um die psychologische Neigung, sich bei Entscheidungen stark an der zuerst genannten Zahl oder Information („Anker“) zu orientieren – unabhängig davon, ob das Gesagte realistisch oder sinnvoll ist.

Besonders häufig tritt dieser Fehler bei Gehaltsgesprächen oder Preisverhandlungen auf. Ein typisches Szenario: Der Bewerber nennt als Einstieg einen unerwartet hohen Gehaltswunsch. Auch wenn der Betrag zunächst unrealistisch scheint, prägt diese erste Zahl Ihre Wahrnehmung und beeinflusst unbewusst Ihre Gegenangebote. Selbst wenn Sie deutlich niedriger ansetzen, bleiben Sie dennoch näher an diesem ersten Anker als ursprünglich geplant.

Forschungsergebnisse bestätigen diesen Effekt eindrucksvoll: Laut einer Studie der Harvard-Universität können selbst völlig willkürlich genannte Zahlen die Ergebnisse signifikant beeinflussen. Der Effekt wirkt stark, auch wenn die Beteiligten sich seiner bewusst sind.

Um diesen Fehler zu vermeiden, sollten Sie gezielt Ihre eigenen Anker setzen. Starten Sie in Gehaltsverhandlungen bewusst mit einer gut vorbereiteten, realistischen, aber ambitionierten Zahl. Reagieren Sie nicht impulsiv auf den Anker der Gegenseite, sondern hinterfragen Sie ihn gezielt („Wie kommen Sie auf diesen Betrag?“). Nutzen Sie zudem eine klare eigene Strategie, um Ihre Verhandlungsspielräume realistisch zu gestalten. Denn denken Sie daran: Wer den Anker setzt, bestimmt häufig das Ergebnis – und das sollten besser Sie sein.

④ Der Ego-Fehler: Verhandeln fürs Selbstbild statt fürs Ergebnis

Eines der subtilsten Hindernisse erfolgreicher Verhandlungen ist das eigene Ego. Gerade in hochkompetitiven HR-Umfeldern schleichen sich schnell Statusdenken und Prestige

in den Verhandlungsprozess ein. Die Gefahr: Statt faktenbasierter Entscheidungen verfolgen Verhandler unbewusst die Bestätigung ihres Selbstbildes. Sie wollen unbedingt als hart, clever oder dominant wahrgenommen werden.

Die Verhaltensforschung nennt dies den „Ego Bias“. Dieser führt häufig dazu, dass objektiv sinnvolle Kompromisse abgelehnt oder nützliche Zugeständnisse verweigert werden – nicht weil sie schlecht wären, sondern weil sie vermeintlich als Schwäche ausgelegt werden könnten.

Ein typisches Beispiel: Eine HR-Leitung weigert sich beharrlich, auf einen eigentlich tragbaren Vorschlag der Arbeitnehmervertretung einzugehen, da sie fürchtet, „Gesicht zu verlieren“. Das Ergebnis: verhärtete Fronten, unnötige Konflikte und schlechtere Resultate.

Die Lösung besteht darin, das eigene Ego bewusst außen vor zu lassen. Fragen Sie sich ehrlich: „Dient meine Entscheidung dem Ergebnis oder meinem Selbstbild?“

Erinnern Sie sich daran: Ihr Erfolg bemisst sich nicht am kurzfristigen Statusgewinn, sondern am langfristig besten Ergebnis.

Wir geben schnell nach, um das Gesamtergebnis nicht zu gefährden, und etablieren ein Muster, welches die Gegenseite auch in Zukunft gegen uns einsetzen wird.

⑤ Der Wahrnehmungsfehler: Verhandeln mit Scheuklappen

Unsere Wahrnehmung prägt maßgeblich unsere Entscheidungen. Gerade in komplexen HR-Verhandlungen leiden wir oft unter einer selektiven Wahrnehmung: Wir sehen, was wir sehen wollen. Diese psychologische Verzerrung, auch bekannt als „Confirmation Bias“, lässt uns Informationen bevorzugen, die unsere bereits vorhandenen Überzeugungen bestätigen. Gegenläufige Fakten werden ausgeblendet oder heruntergespielt.

In einem typischen Fall wird etwa ein HR-Verhandler, der fest davon überzeugt ist, dass der Betriebsrat ohnehin „nur eine Vier-Tage-Woche“ verlangen wird, alle Aussagen automatisch durch diese Brille betrachten. Dadurch übersieht er möglicherweise, dass der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten oder gezielter Weiterbildung für Mitarbeitende viel relevanter wäre. Das Resultat: eine am Bedarf vorbei geführte Verhandlung.

Die Gegenmaßnahme: bewusste Perspektivenvielfalt fördern. Holen Sie aktiv auch unbequeme oder kritische Meinungen ein. Stellen Sie gezielt Fragen wie: „Was übersehe ich möglicherweise gerade?“ oder „Was könnte gegen meine Annahmen sprechen?“. So erweitern Sie Ihren Blickwinkel – und verbessern Ihre Entscheidungen.

Die Gegenmaßnahme: bewusste Perspektivenvielfalt fördern. Holen Sie aktiv auch unbequeme oder kritische Meinungen ein. Stellen Sie gezielt Fragen wie: „Was übersehe ich möglicherweise gerade?“ oder „Was könnte gegen meine Annahmen sprechen?“. So erweitern Sie Ihren Blickwinkel – und verbessern Ihre Entscheidungen.

⑥ Der Harmoniefehler: Konflikte um jeden Preis vermeiden

Gerade HR-Manager stehen häufig unter der Erwartung, eine harmonische Atmosphäre zu schaffen und Konflikte

zu minimieren. Dieser Wunsch nach Harmonie kann jedoch zu einem fatalen Verhandlungsfehler werden: der Vermeidung notwendiger Konfrontationen und kritischer Gespräche.

Das Phänomen dahinter ist der sogenannte „Harmony Bias“. Dieser führt dazu, dass wichtige Themen aus Sorge vor emotionalen Reaktionen oder Streitigkeiten gar nicht erst angesprochen werden. HR-Manager verzichten beispielsweise in Verhandlungen über Restrukturierungen oft vorschnell auf berechnete Forderungen, nur um „den Frieden zu wahren“. Langfristig führt dies aber nicht zu Harmonie, sondern zu Frust und Unzufriedenheit auf beiden Seiten.

Besser ist es, schwierige Themen offen, aber konstruktiv anzusprechen. Formulieren Sie klar, respektvoll und empathisch, beispielsweise: „Ich weiß, dass dieses Thema unangenehm sein kann, aber es ist wichtig, dass wir es offen diskutieren.“ Echter Respekt entsteht nicht durch das Vermeiden von Konflikten, sondern durch einen transparenten und ehrlichen Austausch.

7 Der Besitzumsfehler: Zu schnelles Nachgeben bringt nichts!

Nach intensiven Verhandlungen fällt es schwer, hart Erarbeitetes noch infrage zu stellen. Am Ende einer Verhandlung entsteht manchmal noch eine Situation, die wir als Rosinenpicken bezeichnen. Die Gegenseite möchte ein besprochenes Verhandlungspaket noch einmal verändern, häufig mit dem Hinweis, dass zum Beispiel der Chef oder die Rechtsabteilung noch irgendwelche zusätzlichen Forderungen hat. Nachdem wir so viel Zeit, Energie und Ressourcen in die Verhandlung investiert haben, schreien unsere Emotionen: „Gefährde nicht das Ergebnis mit einem Nein!“ Der Besitzumseffekt schlägt zu. Wir geben nach, ohne zu verhandeln. Ohne etwas zu fordern.

Diese Bereitschaft, an einem bestimmten Zustand festzuhalten und schnell nachzugeben, wird als „Sunk Cost Bias“ oder Besitzumseffekt bezeichnet und ist ein wichtiger Bestandteil vieler Verhandlungen. Der Sunk Cost Bias ist ein unschönes psychologisches Phänomen, das dazu führt, dass Menschen eher bereit sind, an einer Sache festzuhalten, selbst wenn sie negative Konsequenzen hat, nur weil sie bereits eine gewisse Investition (Zeit, Energie und Hirnressource) getätigt haben und diese unbewusst nicht gefährden wollen. Wir geben schnell nach, um das Gesamtergebnis nicht zu gefährden, und etablieren ein Muster, welches die Gegenseite auch in Zukunft gegen uns einsetzen wird.

Machen Sie sich beim nächsten Rosinenpicken bewusst, was gerade geschieht. Sollte es eine Nachforderung geben, gehen Sie gedanklich einen Schritt zurück und formulieren: „Für uns beide gilt ja der Satz: Nichts ist verhandelt, bevor nicht alles verhandelt ist.“ Jetzt öffnen Sie das Paket

und verhandeln diesen Punkt. Dies hilft Ihnen, Ihr Ergebnis zu optimieren, und schützt Sie davor, dass dieses Muster immer wieder gegen Sie angewendet wird.

Fazit: Klarheit schlägt Härte — strategische Verhandler schaffen nachhaltige Lösungen

Verhandlungsstärke zeigt sich nicht in Härte oder Lautstärke – sondern in der Fähigkeit, analytisch, empathisch und vorausschauend zu agieren. Wer die sieben häufigsten Denkfehler kennt und aktiv vermeidet, erhöht nicht nur die Qualität seiner Ergebnisse, sondern auch seine persönliche Wirksamkeit als strategischer Partner im Unternehmen.

Moderne HR-Manager brauchen heute mehr als Fingerspitzengefühl: Sie brauchen ein klares Verhandlungsprofil, das auf Vorbereitung, psychologischem Verständnis und strukturierter Kommunikation basiert. Verhandlungen sind keine Bühne für Machtspiele – sie sind ein Hochleistungslabor für nachhaltige Beziehungen, faire Ergebnisse und smarte Entscheidungen. Deshalb gilt: Wer psychologische Verzerrungen erkennt, wer Emotionen lesen und steuern kann, wer bewusst Nein sagt – der führt. Nicht nur Verhandlungen, sondern auch Organisationen. ♦



Thorsten Hofmann leitet das C4 Center for Negotiation an der Quadriga Hochschule Berlin und gilt als einer der führenden Experten für strategische Verhandlungsführung. Seine Expertise basiert auf einer fundierten internationalen Ausbildung in unterschiedlichen Verhandlungssystemen und -kulturen sowie auf jahrzehntelanger Praxis: Als operativer Ermittler für das Bundeskriminalamt und Interpol war er weltweit in Fällen von Geiselnahmen und Erpressungen im Einsatz. Heute begleitet Hofmann Unternehmen, Verbände und politische Institutionen in komplexen nationalen und internationalen Verhandlungsprozessen. Sein Fokus liegt dabei auf der Analyse von Machtkonstellationen, der taktischen Positionierung und der wirkungsvollen und ergebnissichernden Verhandlungsführung. Er ist gefragter Redner und Autor zahlreicher Fachbeiträge und Bücher. Zuletzt erschien *Der Verhandlungskompass* (Ariston, 2025), in dem er die Bedeutung nonverbaler Kommunikation und psychologischer Einflussfaktoren in Verhandlungen neu einordnet und praxisnah aufbereitet.

Lesen Sie auch die neue Kolumne von
Verhandlungsexperte Thorsten Hofmann:
VerhandlungSache



Quadriga 

HUMAN  RESOURCES
MANAGER

Jetzt
Frühbucher-
Ticket
sichern

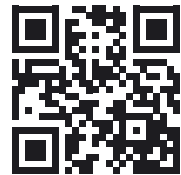
4. & 5. NOVEMBER 2025 | BERLIN

SRD SOCIAL RECRUITING DAYS

35+
Speaker

16
Best
Cases

200+
Teilneh-
mende



srd2025.de

Bestätigte

KEYNOTES

Dr. Thomas Müller
Kriminalpsychologe

Magdalena Rogl
Microsoft Germany

SMART HIRING. PERFECT FIT.

DIE KONFERENZ FÜR DIGITALE PERSONALGEWINNUNG

DAS ERWARTET DICH DREI THEMENTRACKS

TRACK 1 TECH

KI-GESTÜTZTES HIRING
TECH-TOOLS KPIs
DATA-DRIVEN-RECRUITING
AUTOMATISIERUNG
PEOPLE-ANALYTICS

TRACK 2 TALENT

RESKILLING&UPSKILLING
TALENT-POOL DE&I
MITARBEITERBINDUNG
ACTIVE SOURCING
EMPLOYEE EXPERIENCE

TRACK 3 TOUCH POINTS

REFERRAL-PROGRAMME
SOCIAL MEDIA
EMPLOYER BRANDING
REVERSE RECRUITING
KANÄLE & PLATTFORMEN

EXKLUSIVE SPECIALS



SRD-TOUREN



VR-RECRUITING



RECRUITERS' NIGHT

NETWORKING & AUSTAUSCH

mit deinen Fachkolleg:innen

Networking vom Feinsten: Triff Recruiting-Profis aus allen Branchen und tausche dich aus mit deinen Peers. Eine hervorragende Gelegenheit zum Lernen und Netzwerken. Highlight am ersten Konferenztage: die Recruiters' Night mit leckerem Essen, kühlen Drinks und besten Chancen, dein Netzwerk entspannt zu erweitern.

Effektive
BEST PRACTICES
unserer Expert:innen

Best Practices im Social Recruiting zeigen: Erfolgreiche Strategien kombinieren KI-gestützte Bewerbungsprozesse, WhatsApp-Kommunikation, starke Brand Ambassadors und gezielte Plattformwahl. Wer datenbasiert optimiert, gewinnt nicht nur Reichweite – sondern die richtigen Talente.

WEITERE SPEAKER

TOBIAS LÜCK
Bundesamt für
Verfassungsschutz

BARBARA SCHALK-STEINER
ÖBB Österreichische
Bundesbahnen

MARIE-LUISE GELLERT
enviaM-Gruppe

NICK FLEISCHER
Infineon Technologies

NICOLE HIPPMANN
Infineon Technologies







Keine Frage der Definition

Für die einen bedeutet Erfolg, bereits um 14 Uhr den Rechner zuzuklappen und den Kühlschrank trotzdem füllen zu können. Andere fühlen sich erst erfolgreich, wenn man sie mit Titeln und Trophäen überhäuft. Zwischen objektiven und subjektiven **Erfolgskriterien** gibt es wachsende Diskrepanzen, HR steht vor der Aufgabe, sich mit diesem Phänomen auseinanderzusetzen.

Ein Essay von **ANNE HÜNNINGHAUS**

Fotos makelloser Gesichter, garniert mit News vom brillanten Projekt: Wer nach den Schönen und Erfolgreichen sucht, wird auf LinkedIn fündig. Selbst das Scheitern des eigenen Business lässt sich im Karrierenetzwerk noch glamourös inszenieren. Zumindest, wenn man dazu eine nachdenkliche Miene zeigt und Gedankentiefe demonstriert. Das könnte dann etwa so klingen: „Nach drei Jahren als CEO habe ich gemerkt, dass mein Weg eigentlich ein anderer ist – nun habe ich eine Yogaschule auf Bali eröffnet und Seelenfrieden gefunden.“ Hinter solchen Posts verbergen sich gleich mehrere Fragen: Was ist für mich persönlich eigentlich Erfolg? Wie lassen sich gleichzeitig zu meinen Wünschen gesellschaftliche Erwartungen erfüllen? Ein Spannungsfeld, in dem sich die Maßstäbe für Erfolg mitunter verschieben.

Gleichzeitig sind die meisten von uns noch geprägt von althergebrachten Mythen und Metaphern. Begriffe wie Karriereleiter und das Bild, Sprosse um Sprosse nach oben zu klettern, prägen unser Denken. Dazu gehört auch die Vorstellung, dass viel Engagement und ein möglichst später Feierabend automatisch zu einer Erfolgslaufbahn führen. Die gegenwärtigen Appelle der Bundesregierung befeuern Glaubenssätze, die schon unsere Großeltern predigten: Ohne Fleiß kein Preis, das Glück ist mit den Tüchtigen. So forderte jüngst Kanzler **Friedrich Merz**: „Wir müssen wieder mehr und vor allem effizienter arbeiten. Mit Viertagewoche und Work-Life-Balance werden wir den Wohlstand dieses Landes nicht erhalten können.“ Besonders bei der jungen Generation

dürfte er damit für Irritation gesorgt haben. Dass die Zahl der Arbeitsstunden als Messkriterium für Leistung und Erfolg taugt, scheint vielen nämlich ein Relikt aus vergangenen Zeiten zu sein.

Der Erfolgsbegriff hat eine objektive und eine subjektive Dimension. Formale Errungenschaften, etwa Abschlüsse, Titel und Profite, müssen sich nicht zwangsläufig mit dem Gefühl decken, etwas geschafft zu haben. Das hat **Diana Bartl** eindrücklich erlebt. Als die 46-Jährige im April einem Arbeitsvermittler gegenüber saß, wurde ihr gesamter Werdegang auf eine einzige formale Qualifikation reduziert: „Sie sind also Hotelfachfrau“, sagte der junge Mann und blickte nüchtern auf ihren CV. So erzählt es Bartl heute. Dass sie in den vergangenen 25 Jahren nicht nur ein eigenes Hotel geführt hat, sondern auch Fotografin, Coachin und Gründerin ist, spielte offenbar keine Rolle – alle ihre Erfolge fielen beim Amt durch das Raster. Dorthin getrieben hatte Bartl die Feststellung, dass sie neben ihrem Herzensprojekt, dem von ihr 2019 gegründeten Finanzbildungsprogramm „WERTvoll macht Schule“, noch einen Job benötigt, um über die Runden zu kommen. Und das, obwohl sie für ihr Start-up 2022 sogar den Bundespreis verliehen

bekam. „Das war ein frustrierender Moment auf dem Amt“, erinnert sie sich. Ins Wanken gebracht habe er sie allerdings nicht. „Ich weiß ja, was ich schon alles gemeistert habe“, sagt Bartl. Die Münchnerin berichtet bei LinkedIn nun ganz offen von ihren zähen Besuchen beim Arbeitsamt. Dafür bekommt sie viel positives Feedback. Vielleicht, weil es gut tut, zwischen all den Hoch-

„Erfolg bedeutet, mich selbst als wirksam zu erleben und meine eigenen Vorhaben umsetzen zu können.“

Vera Starker, Beraterin und Coachin



glanz-Posts auch einmal authentische Berichte über Durststrecken in der beruflichen Vita zu lesen. Vor allem, wenn man selbst schon solche durchlebt hat.

Es droht ein Backlash

„Erfolg bedeutet, mich selbst als wirksam zu erleben und meine eigenen Vorhaben umsetzen zu können“, fasst Wirtschaftspsychologin **Vera Starker** ihre persönliche Definition des Begriffs zusammen. Die Messlatte lege jede Person selbst fest. Das wäre zumindest ein wichtiger Schritt, findet sie. Denn viele Menschen merken nicht, dass ihnen das gängige Bild von Erfolg vorschwebt – obwohl sie vielleicht nach bewusster Reflexion selbst eine viel differenziertere Vorstellung davon haben, was es für sie persönlich eigentlich bedeuten würde, erfolgreich zu sein. Wie viel äußere Anerkennung es braucht, um sich als erfolgreich zu erleben, hängt stark von der Persönlichkeit ab. „Menschen mit hoher Selbstbestimmung brauchen weniger Resonanz“, sagt Starker. Sie seien nicht so sehr auf Schulterklopper angewiesen.

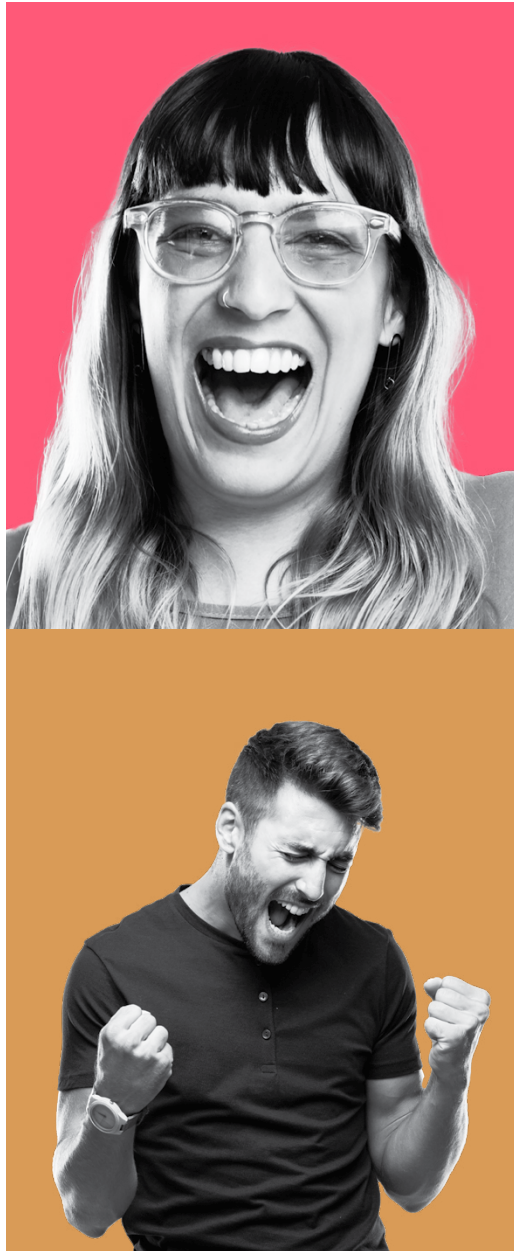
Im Coaching erlebt auch Starker, wie sich die Akzeptanz gegenüber alternativen Lebens- und Karriereentwürfen verändert hat, der Erfolgsbegriff langsam umgedeutet wird. In Umfragen wird der Wandel der Insignien des Erfolgs immer wieder deutlich: Freizeit statt Firmenauto und Eckbüro, sinnstiftende Aufgaben statt hochtrabender Titel. Laut Shell-Jugendstudie strebt etwa nur noch ein Drittel der unter 35-Jährigen eine klassische Führungsposition an. Wichtiger ist der Generation Z persönliche Entwicklung, gesellschaftlicher Beitrag und ein erfülltes Leben. „Zeit ist der neue Bonus“, fasst Starker zusammen. Doch nicht nur diejenigen, die mit New-Work-Konzepten aufgewachsen sind, träumen von einem erfolgreichen Leben

jenseits des Hamsterrads. „Wenn ich etwa gestandene Finanzvorstände frage, was sie machen würden, wenn sie im Lotto gewannen, können mir erstaunlich viele detailgetreu einen alternativen Entwurf schildern“, erzählt die Coachin. Erfolgreich sein, das könne auch heißen, sich ehrenamtlich zu verwirklichen, während das erarbeitete Vermögen die laufenden Kosten deckt.

Doch in Zeiten wirtschaftlicher Rezession gibt es zuweilen einen Backlash. Wenn sich der Arbeitnehmermarkt in manchen Bereichen auflöst, Fachkräfte wieder um Jobs konkurrieren müssen, wird die New-Work-Welt von klassischen Leistungsforderungen zur Seite geschubst. Der Fokus liegt bei vielen Firmen nun wieder auf mehr Präsenz, mehr Arbeitsstunden. Ist die Marktstimmung trüb, orientiert man sich zuweilen wieder an den alten Erfolgskriterien, die Sicherheit suggerieren. Doch verfolgen Unternehmen einen anderen Erfolgsbegriff als das Gros ihrer Beschäftigten, kann das auf beiden Seiten Unmut wecken. Zum Beispiel: „Ich möchte in meinem eigenen Tempo etwas Sinnstiftendes erreichen“ versus „Wir müssen wieder mehr Leute in Vollzeit bringen, um möglichst schnell unsere Produktion hochzufahren und Umsätze zu steigern“.

HR als Gestalter eines neuen Erfolgsbegriffs

Die wachsende Diskrepanz zwischen objektiven und subjektiven Erfolgskriterien stellt das Personalmanagement aktuell vor Herausforderungen. „Viele Unternehmen können nicht erklären, wann bei ihnen jemand erfolgreich ist, was überhaupt dafür erfüllt sein muss“, sagt Starker. HR ist also gefordert, klare und zugleich flexible Leistungs- und Produktivitätsbegriffe zu entwickeln. Es gilt, sich nicht von unerreichbaren Idealen treiben zu lassen, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu definieren, was Erfolg im jeweiligen Kontext bedeutet,



„Jetzt fühle ich mich erfolgreich, ja. Aber viele Jahre haben mich Versagensängste geplagt.“

Mona Ghazi, Gründerin

und konkrete mittel- und langfristige Ziele zu setzen, die nicht nur aus Zahlen bestehen. Natürlich ist es beispielsweise im Vertrieb ein Erfolg, neue Kundschaft an Land zu ziehen. Doch zum erfolgreichen Arbeiten gehört beispielsweise auch, erst einmal passende Leads zu generieren, den Bestand zu pflegen und die Auszubildenden und Praktikanten zu betreuen. Diese eher unsichtbaren Aspekte werden zu oft übersehen.

Neuere Studien, wie die Studie „Association for Project Management“ (APM) von 2024, zeigen, dass ein Projekterfolg heute nicht nur an Zeit, Budget und Qualität gemessen wird, sondern auch an weichen Kriterien wie etwa der Zufriedenheit von Stakeholdern. Besonders der „Wille zum Erfolg“ und die Identifikation mit dem Projekt gelten als entscheidende Faktoren dafür. 90 Prozent der befragten Projektleitungen gaben an, dass ihr vergangenes Projekt erfolgreich war – auch wenn nur 22 Prozent alle Ziele vollständig erreichten. Das unterstreicht: Erfolg ist immer auch eine Frage der Perspektive und der gemeinsam gesetzten Maßstäbe.

Eine gute Basis für gegenseitiges Verständnis bieten zunächst Einzelgespräche mit den Teammitgliedern, sagt Coachin Vera Starker und rät zu folgenden Fragen: Was bedeutet Erfolg für dich persönlich? In welchen Momenten hast du dich in diesem Job besonders erfolgreich gefühlt? Das kann für die eine Person die Entwicklung eines gesellschaftlich nützlichen Produkts sein, für die andere ein sicheres Einkommen für die Familie. Wieder andere müssen erst in die Reflexion gehen, um diese Frage beantworten zu können. „Das sollte kein Tabu sein, wir sollten alle mehr über unser Verständnis von Erfolg sprechen.“

Das findet auch **Mona Ghazi**. Beim Blick auf ihren Lebenslauf mag manchem schwindelig werden: Mit 14 Jahren begann sie ihr BWL-Studium, mit 16 gründete sie ihr erstes Start-up, mit 18 schloss sie einen Bachelor in Wirtschaftswissenschaften ab. Heute, mit 23, promoviert sie im Bereich Neuro-Entrepreneurship und führt ihr drittes Unternehmen. Eine reine Erfolgsgeschichte – oder? Ghazi lächelt. „Jetzt fühle ich mich erfolgreich, ja. Aber viele Jahre haben mich Versagensängste geplagt.“ Dass der Druck so hoch war, hing auch mit ihrer persönlichen Definition von Erfolg zusammen. Vor zehn Jahren schwebte ihr das absolute Maximum vor: Es zu etwas bringen, heißt, ein Unternehmen mit 10.000 Angestellten und einer Milliarde Euro Umsatz zu führen, dachte sie damals. Als erste und einzige Unternehmerin in ihrem nahen Umfeld kamen ihr als Vorbilder nur medial präsente Überflieger wie Ex-Apple-CEO Steve Jobs in den Sinn. „Das war ungesund“, sagt sie. „Und selbst wenn ich das erreicht hätte – dann wäre das nächste Ziel eben die Marke von zehn Milliarden gewesen.“

„Ich mache das, was mir wichtig ist, muss mich im Alltag nicht verstellen.“

Diana Bartl, Gründerin, Fotografin,
Coachin, Gründerin

Rastlosigkeit statt Innehalten, permanente Selbstoptimierung – viele Unternehmer und Gründerinnen erleben diese Spirale. Mit 20 Jahren erlitt Ghazi nach Unstimmigkeiten mit ihrem Geschäftspartner und einer privaten Trennung schließlich einen Burn-out. Sie pausierte zwei Monate, verglich ihren Alltag mit dem der Gleichaltrigen, die neben dem Studium reisten und feierten. Und stellte

sich die Frage: Wie kann ich meine ambitionierten Ziele umsetzen und gleichzeitig ein entspannteres Leben führen? Nach jahrelangem Coaching entdeckte sie die Hypnotherapie für sich, fand als analytisch denkender Mensch über tief liegende Erinnerungen besseren Zugang zu ihren Emotionen. Neben ihrer Forschung zu diesem Thema bietet sie heute anderen Unternehmerinnen und Gründern Neuro-

coaching an. „Gerade in dieser Gruppe, die von außen so erfolgreich wirkt, sind die Ängste, nicht gut genug zu sein, sehr verbreitet“, sagt sie.

Der Lebenslauf verrät nicht alles

Der Wandel zur Individualisierung ist spürbar: Erfolg ist heute mehr denn je eine Frage der Selbstwirksamkeit, der persönlichen Zufriedenheit und des gesellschaftlichen Beitrags. „Ich mache das, was mir wichtig ist, muss mich im Alltag nicht verstellen“, sagt Diana Bartl. Zurück in ein Hotel möchte die Gründerin nicht, stattdessen sucht sie Investoren und eine Co-Leitung für ihr Finanzbildungsprojekt, um es am Leben zu erhalten und damit eines Tages ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können. „Das reicht mir als Erfolg, viel Geld muss dabei nicht herauspringen.“ Bis es so weit ist, bewirbt sie sich ergänzend weiter, vorzugsweise in sozialen Organisationen. Sie wünscht sich von HR, hinter die Daten und Fakten auf dem Lebenslauf zu blicken: „Die besten Leute, die ich als Geschäftsführerin eingestellt habe, haben bei mir nicht mal offizielle Dokumente eingereicht, aber aus ihren Biografien wurde deutlich, dass sie Hands-on-Qualitäten haben“, sagt sie. „Ich hoffe, dass auch ich das im Gespräch schnell deutlich machen kann.“ Wenn HR die Vielfalt der Erfolgswege erkennt, trägt das dazu bei, dass Unternehmen und die Menschen, die darin arbeiten, gemeinsam wachsen – jenseits von Überstunden und Mythen. ♦



Anne Hünninghaus

ist Senior-Redakteurin in der Wirtschaftsredaktion Wortwert.

„Kommunikationsverantwortliche müssen heute Community Manager sein“

Interne Kommunikation hat sich mit dem Wandel der Arbeitswelt verändert.

Kristin Engelhardt setzt auf Interaktion, Dialog und Partizipation. Nicht nur die Botschaften des Managements sollten im Fokus stehen, sondern der aktive Austausch mit allen Mitarbeitenden. Warum der Kommunikationsstil Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat und wie wichtig die Schnittstelle HR ist, erklärt sie im Interview.

Ein Interview von **SABINE SCHRITT**

Frau Dr. Engelhardt, die wirtschaftliche Situation in vielen Unternehmen ist derzeit nicht rosig, jeden Tag gibt es Meldungen über Stellenabbau, Insolvenzen, Kostensenkungen und Reorganisationen. Bei vielen Menschen wächst die Angst um den Arbeitsplatz. Welche Rolle spielt interne Kommunikation in Krisensituationen für die Mitarbeiterbindung und eine angstfreie Arbeitsatmosphäre?

Dr. Kristin Engelhardt: Für die meisten Menschen steht eine sinnhafte Arbeit an erster Stelle. Damit verbinden sie nicht nur ihre Tätigkeit an sich, sondern auch das Unternehmen, auf das sie stolz sein wollen. Gerade vor diesem Hintergrund spielt die interne Kommunikation eine entscheidende Rolle, um die Unternehmenswerte zu transportieren und den Menschen dadurch Sicherheit zu geben. Interne Kommunikation muss alles einrahmen: sachliche Information, Wertschätzung, Sicherheit, Sinnstiftung, Unternehmenswerte. Vor allem derzeit, wo Krise und Change schon zum Alltag geworden sind.

Wie kann es konkret gelingen, in Krisenzeiten Vertrauen durch Kommunikation zu erhalten oder wiederherzustellen?

Auf den Inhalt kommt es an. Kommunikationsverantwortliche sollten ein

enormes Unternehmensverständnis haben und als Experten in wichtige Entscheidungen des Unternehmens eingebunden sein.

Dr. Kristin Engelhardt

ist Coach und Kommunikationsberaterin und befasst sich seit mehr als 40 Jahren mit interner Kommunikation. Sie begleitete Veränderungsprojekte mit Kommunikationsmaßnahmen und entwickelte Medien für Zwecke der internen Kommunikation. Mit den neuen digitalen Anforderungen für die interne Kommunikation befasst sie sich seit einigen Jahren sowohl bei der Gestaltung digitaler Medien als auch in Beratungsprojekten. Von 2015 bis 2021 war sie Jury-Vorsitzende des Preises für Mitarbeitermedien *Die Silberne Feder* beim Public Relations Verband Austria/PRVA. Seit 2023 ist sie Jury-Mitglied beim INKOMETA Award, der von der School for Communication and Management (SCM) in Berlin ausgerichtet wird, unterrichtet an der FH Wien und unterstützt SCM bei Konferenzen in Österreich als Speakerin und bei der Vermittlung von Experten-Know-how. Engelhardt ist Autorin mehrerer Fachbücher zu interner Kommunikation. Zuletzt erschien *Interne Kommunikation als Treiber in neuen Arbeitswelten. Digitalisierung, Mitarbeiter-Mitsprache, Führungsverantwortung, Nachhaltigkeit und Werte als Wirkungsraum* (Springer Gabler, 2024).

mens eingebunden sein. Sie müssen die geschäftlichen Zusammenhänge aus Unternehmenssicht verstehen und den Bogen spannen zu den Interessen der Mitarbeitenden. Und dieser Bogen der internen Kommunikation ist besonders groß, weil er auf der einen Seite Top on the Job angesiedelt ist und auf der anderen Seite bis zum letzten Detail alles passen muss – selbst wenn es der kleinste Bildtext ist. Fatal ist es zum Beispiel, wenn bei der Nennung von Jubilaren Namen falsch geschrieben werden. Das wird selten verziehen.

Vertrauen und Wertschätzung dürfen sich aber nicht nur in der Kommunikation ausdrücken, sondern auch im Führungsverhalten und in Aktivitäten, bei denen die Mitarbeitenden zum Mitmachen aufgefordert werden. Auch die, die im Homeoffice sitzen, wollen dazu gehören. Wer nicht mitreden kann, fühlt sich ausgeschlossen und bleibt dem Unternehmen nicht treu.

Inwiefern ist interne Kommunikation ein strategischer Erfolgsfaktor?

Interne Kommunikation ist kein Schönwetterprogramm. Hier liegt oft das Missverständnis. Gerade in Veränderungsprozessen oder in Krisenzeiten geht es darum, auch unangenehme Dinge beim Namen zu nennen. Wichtig ist, dass von Anfang an laufend und



transparent informiert wird, Visionen und Ziele aufgezeigt werden und die Mitarbeitenden mitsprechen können. Eine aktuelle Studie von Staffbase und YouGov in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Großbritannien, Australien und den USA zeigt, dass Mitarbeitende im Job zufriedener sind (auch bei Veränderungsprozessen), wenn sie sich gut informiert fühlen. Auf das Thema Fluktuation bezogen nannte ein großer Teil der Wechselwilligen mangelhafte Kommunikation bei ihrer Kündigung als Argument. Ich kann ein Beispiel aus meiner beruflichen Erfahrung nennen: Als bei der Errichtung eines neuen Werks ein Arbeitsstiftungsprogramm für den Großteil der Mitarbeitenden nötig wurde, konnten die vom Arbeitsmarktservice prognostizierten Fluktuationszahlen weit unterboten werden. Möglich wurde das durch intensive interne Kommunikationsmaßnahmen, in enger Zusammenarbeit zwischen HR und interner Kommunikation.

Wie hat sich die interne Kommunikation in den letzten Jahren verändert, vor allem im Hinblick auf die Gestaltung neuer Arbeitswelten?

Mit dem Wandel der Arbeitswelt nimmt die Bedeutung der internen Kommunikation stetig zu. Es geht nicht mehr nur darum, Medien zu befüllen, wie Intranet oder Mitarbeiterzeitschriften. Es geht darum, die Interessen der Beschäftigten ins Zentrum der kommunikativen Arbeit zu stellen. Werte wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung spielen dabei eine Rolle, aber auch Mitsprachemöglichkeiten. Kommunikationsverantwortliche müssen heute Community Manager sein. Ein Health-Programm für die Mitarbeitenden aufzusetzen und zu begleiten oder Charity-Projekte zu lancieren, das geht über klassische Medienarbeit hinaus.

Sie haben in Ihrem Buch viele Beispiele aus der Praxis zusammengestellt. Welches war für Sie am eindrucksvollsten und warum?

Einmal die Aktion der DHL Group anlässlich der Kooperation mit der Pop-Rock-Band Coldplay. Die Mitar-

beitenden wurden aufgefordert, zum „Yellow“-Song der Band Videos zu produzieren und auf der Mitarbeiter-App zu veröffentlichen. Ich fand auch die Podcast-Serie von E.ON anlässlich des Ukraine-Kriegs sehr gut. Da kamen vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Wort. Mit Titeln wie: Geflüchtete brauchen eine Perspektive und Eindrücke und Beobachtungen an der Grenze zur Ukraine.

Jedes Unternehmen ist mehr oder weniger vom Wandel in der Arbeitswelt betroffen. Das betrifft die strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells genauso wie die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Warum ist Kommunikation in Change-Prozessen häufig der Knackpunkt für Erfolg oder Misserfolg?

„Interne Kommunikation ist kein Schönwetterprogramm.“

Es braucht einen echten Dialog – und ganz wichtig ist, dass Mitarbeitende mitsprechen können. Sie wollen nicht nur Botschaften empfangen, sondern aktiv am Wandel mitwirken. Das ist nicht nur wegen der Motivation von Vorteil, denn die Mitarbeitenden kennen die einzelnen Jobs und Schwierigkeiten besser und sind die besten Ratgeber. Somit entstehen daraus auch die wichtigsten Impulse für das Topmanagement. Change gelingt nur im Zusammenspiel aller Beteiligten. Das Management hat die Aufgabe, die mit den Veränderungen verbundenen Visionen und Ziele aufzuzeigen und gleichzeitig für die Bedürfnisse und Anregungen der Mitarbeitenden ein offenes Ohr zu haben. Zusammengefasst: Interne Kommunikation muss nicht nur ein enger Begleiter in Change-Prozessen sein, sondern das Schmiermittel, damit das Unternehmen läuft.

Kann man es auch übertreiben?

Wie ist die interne Kommunikation idealerweise gut dosiert?

Es kommt häufig vor, dass Mitarbeitende sich über einen Kommunikations-Overkill beklagen, gerade auch durch die digitalen Möglichkeiten wie Unternehmens-Chats oder Intranet. Wichtig ist es, Orientierung zu geben, welche Information wo zu finden ist, und klar zu definieren, in welchem Format welche Geschichten erzählt werden. Ohne Geschichten geht es nicht. Geschichten beflügeln die Mitarbeitenden und den Austausch mit ihnen. Der Baukasten der internen Kommunikation ist riesig, und die richtige Dosierung und die richtigen Kanäle sind genau die Herausforderungen für die Kommunikationsverantwortlichen.

Wie ordnen Sie das Ideenmanagement in Bezug auf die interne Kommunikation ein?

Früher gab es das berühmte Schwarze Brett als Heimstätte für das Verbesserungsvorschlagswesen (es ist übrigens heute noch ein wichtiges Tool). Mit digitalen Systemen ist aber vieles einfacher geworden, vor allem bei der Organisation des Ideenmanagements. Dennoch haben viele Beschäftigte gute Ideen, die sie nicht adressieren können. Und das in Zeiten, in denen Unternehmen mehr denn je auf Ideen und Innovationen angewiesen sind. Ich bin viel in Unternehmen herumgekommen und kann sagen, dass sich ein strategisches Ideenmanagement auf jeden Fall lohnt. In Bezug auf Produktivität und Qualitätssteigerung, vor allem aber hinsichtlich der Motivation der Mitarbeitenden. Doch es darf nicht alleine Führungskräften oder HR überlassen werden. Gute Ideen müssen kommunikativ unterstützt werden. Egal, ob ich es Verbesserungsvorschlagswesen oder Ideenwerkstatt nenne – es braucht eine klare Struktur und Organisation. Ein erfolgreiches Ideenmanagement entsteht in jahrelanger Aufbauarbeit. Und wichtig ist, dass wirklich jede Idee Gehör findet, auch wenn sie auf den ersten Blick blöd erscheint. Aus so etwas sind schon die besten Innovationen entstanden. Auch in der Interaktion mit anderen. Dies muss die interne Kommunikation moderieren.

Wo liegen aus Ihrer Sicht die wichtigsten Schnittstellen zwischen interner Kommunikation und HR?

Die Grenzen sind oft fließend. Ich erlebe, dass HR-Leute heute viel offener für interne Kommunikationsmaßnahmen sind als früher. Die Maßnahmen von HR und interner Kommunikation müssen Hand in Hand gehen, aber Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten klar abgesteckt sein. HR ist näher dran an den Mitarbeitenden, weiß um persönliche Lebenssituationen und Problembereiche Bescheid. Die Experten für Kommunikation wissen, wie sie Botschaften vermitteln können und wie mit gelungenen Kommunikationsmaßnahmen Herausforderungen wie Change-Prozesse erfolgreich umgesetzt werden können.

Wenn es um Recruiting und Employer Branding geht, ist klar, dass es nicht reicht, Unternehmenswerte nach

außen hin darzustellen. Sie müssen im Unternehmen selbst gelebt werden. Die interne Kommunikation ist dabei der Multiplikator. Auch um Mitarbeitende als Botschafter zu gewinnen. Mit Erfolgsgeschichten aus dem Unternehmen. Die sich via Social Media multiplizieren lassen. Das braucht Kommunikations-Know-how.

Auch sonst ist Kommunikation für HR unverzichtbar, beispielsweise wenn es darum geht, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten schmackhaft zu machen oder den Arbeitgeber als soziales und werteorientiertes Unternehmen darzustellen.

Welche Tools und Formate bieten sich an, um den Dialog mit den Beschäftigten zu halten?

Das oberste Gebot ist immer das persönliche Gespräch. Auch die Coronazeit zeigte deutlich, was passiert, wenn dies zeitweise nicht möglich ist. Es geht

um mehr als die reine Informationsvermittlung: Menschen wollen sich austauschen und auch mit ihren Führungskräften und HR im Gespräch bleiben. Digitale Medien wie Mitarbeiter-Apps oder Messenger bieten dazu heute viele Möglichkeiten. Darüber hinaus sind – gerade seit Corona – gestreamte Fragen- und Antworten-Runden mit dem CEO nicht mehr wegzudenken.

Interne Kommunikation ist auf Langzeitwirkung ausgelegt. Sie basiert auf Vertrauen, Wertschätzung und Sinnhaftigkeit. Das braucht geduldige Aufbauarbeit. Nur so lassen sich Motivation und Loyalität erreichen. ♦



Sabine Schmitt ist Chefredakteurin des *Human Resources Manager*.

Foto: Sebastian Höhn

ANZEIGE

Gesunde Haut. Starkes Unternehmen.

Per App – 24/7, weltweit verfügbar!

✓ Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden schnellen Zugang zu dermatologischer Behandlung.

⚡ Weniger Fehltage, zufriedenere Mitarbeiter, mehr Produktivität!*

📱 QR-Code scannen und Hautgesundheit einfach in Ihr BGM einbinden.

Besuchen Sie uns
auf der ZP Europe
Halle 5.1
Stand M.28



Jetzt scannen

dermanostic

*Hauterkrankungen belasten physisch und psychisch.
Lt. EADV hatten 43 % der EU-Bürger jährlich mindestens eine Hautkrankheit.

Die Renaissance der Leistungsdebatte

Höchstleistung entsteht in Netzwerken, nicht in Hierarchien. Topmanager, die ausschließlich in Quartalszahlen und KPIs denken, unterschätzen die **Kraft sozialer Bindungen** im Unternehmen. Auch KI muss im Team einen Platz haben. Intelligente Leistung läutet ein neues Zeitalter im Performance Management ein und bildet die Basis für Erfolg, der nicht durch Addition individueller Beiträge entsteht, sondern durch Multiplikation in der Zusammenarbeit.

Ein Beitrag von **SEBASTIAN HARRER**

Fünf Tage die Woche zurück ins Büro – weil jetzt Leistung wieder zählt? Bei Amazon gilt seit Januar 2025 strikte Büropflicht. Google koppelt die Büroanwesenheit an Leistungsbeurteilungen. Und bei SAP sorgt das neue Bewertungssystem „Winning Culture“ für erhitzte Gemüter, denn Mitarbeitende werden wieder in drei Kategorien eingeteilt: von den sogenannten Leistungsträgern bis zu jenen, die sich verbessern müssen. Über 2.000 SAP-Mitarbeitende unterzeichneten eine Protestmail mit den Worten: „SAP, wie wir es kannten, ist vorbei.“

Diese Entwicklungen sind mehr als nur unternehmerische Einzelentscheidungen. Sie markieren eine Zeitenwende: Nach Jahren des New-Work-Experimentierens, der Homeoffice-Euphorie und der Betonung von Purpose und Wellbeing schwingt offenbar das Pendel zurück. Deutschland erlebt das dritte Jahr einer wirtschaftlichen Stagnation. Die Unzufriedenheit der Anteilseigner wird über Aufsichtsräte an die Vorstände durchgereicht. Und in dieser angespannten Atmosphäre greifen Topmanager zu scheinbar bewährten Rezepten: mehr Kontrolle, mehr Präsenz, mehr Druck.

Der australische Forscher Alex Haslam nennt dieses Phänomen provokativ „Zombie Leadership“ – Führungsansätze, die eigentlich längst widerlegt sind, aber in Krisenzeiten wie Untote aus ihren Gräbern steigen. Die Kernüberzeugung dieser Zombie-Führung: Leistung entstehe durch einige wenige Top-Performer an der Spitze, während der Rest der Belegschaft hauptsächlich angeleitet und kontrolliert werden

müsse. Dabei gelten Belohnungen und Sanktionen wieder als probate Anreize. Eine verlockende Vorstellung, besonders für jene, die sich selbst zu dieser Elite der Top-Performer zählen und über Positionsmacht im Unternehmen verfügen.

Das Rätsel der Leistung — das keines ist

Doch was ist das richtige Sinnbild für Erfolg im Arbeitskontext? Ein Usain Bolt, der allein auf der Tartanbahn Weltrekorde bricht? Diese Frage hat mehr als theoretischen Wert. Die alltägliche Personalarbeit führt zu weitreichenden Entscheidungen darüber, wen wir einstellen, entwickeln, befördern und wie wir belohnen.

Die Herausforderung für HR: Leistung im Arbeitskontext ist kein individuelles Phänomen und lässt sich nicht durch monokausale Logiken steuern. Leistung ist eine emergente Eigenschaft. Wie ein Flugzeug, das nur fliegen kann, wenn Millionen von Einzelteilen perfekt zusammenwirken, entsteht auch Leistung erst durch das komplexe Zusammenspiel vieler Faktoren. Bevor Führungskräfte Leistung „managen“ wollen, müssen sie das Phänomen erst einmal verstehen.

Diese Emergenz zeigt sich in unerwarteten Zusammenhängen: Gallup-Studien belegen statistisch, dass vermeintlich „weiche“ Kriterien wie „Ich habe einen engen Freund auf der Arbeit“ harte Geschäftskennzahlen beeinflussen – von niedrigerem Krankenstand bis zu weniger Arbeitsunfällen. Für Topmanager, die nur in Quartalszahlen denken, mag das befremdlich klingen. Doch hier zeigt

Die Frage ist nicht nur, wie wir messen und belohnen, sondern wie wir die systemischen Bedingungen schaffen, unter denen Leistung entstehen kann.



Die Lösung für intelligente Leistungen liegt nicht in der Technologie selbst, sondern in neuen Arbeitsmodellen, der Art, wie wir Arbeit organisieren.

sich die Kraft sozialer Bindungen: Wo Menschen füreinander eintreten, entstehen Verantwortung und Achtsamkeit – mit messbaren betriebswirtschaftlichen Effekten.

Intelligente Leistung hat System

Was sagt uns das über zeitgemäßes Performance Management? Die Topleistung eines Usain Bolt gelingt nicht allein durch Motivation und Disziplin. Dahinter steht ein orches-triertes System: Ernährung, Recovery, Coaching. Doch Unternehmen sind kein Einzelsport – es geht um Teamerfolg. Und hier wird es komplex: Große Organisationen müssen Leistung über mehrere Geschäftsbereiche, Hierarchieebenen und Länder hinweg koordinieren. In der Bildsprache des Sports: Ähnelt die moderne Arbeit eher dem Fußball mit seiner hohen Autonomie auf dem Platz bei gleichzeitig starkem Alignment (also Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel)? Oder gleicht sie dem Ruderachter, wo perfekte Synchronisation bei repetitiven Abläufen zählt, aber wenig individueller Spielraum bleibt? Die Antwort variiert vielleicht je nach Kontext. Echte Produktivitätssprünge und Innovation erzielen jedoch nur Organisationen, die starkes Alignment

mit hoher individueller Autonomie verbinden. Dann entstehen systemische Dynamiken, so dass Teams unschlagbar erscheinen, wie die Weltmeister-Elf von 2014.

Damit die Emergenz von Leistung entsteht, müssen Faktoren aus drei Dimensionen zusammenkommen: die individuelle Ebene mit Kompetenz, Sinnerleben und Ressourcenausstattung, die Team-Ebene, geprägt durch psychologische Sicherheit und gemeinsame mentale Modelle, und die organisationale Ebene mit förderlichen Strukturen und Kultur. Diese Ebenen interagieren dynamisch – eine Erkenntnis, die simple Steuerungs- und Belohnungsmechanismen als zu kurz greifend entlarvt. Die aktuelle Renaissance der Leistungsdebatte offenbart ein Paradox: In dem Moment, in dem Unternehmen durch Druck und Kontrolle Erfolge erzwingen wollen, untergraben sie möglicherweise genau jene systemischen Voraussetzungen, die echte Höchstleistung erst ermöglichen.

Die KI als kybernetischer Kollege

In einer Ära, in der künstliche Intelligenz unsere Arbeitswelt revolutioniert, brauchen wir ein fundamental neues

Verständnis von Leistung. Doch was bringt uns eigentlich KI im Arbeitskontext? Während wir privat längst alle mit ChatGPT experimentieren, herrscht in vielen Unternehmen noch skeptische Zurückhaltung. Dabei zeigt aktuelle Forschung: KI ist mehr als nur ein Werkzeug – sie wird zum aktiven Teampartner, der die Art, wie wir Leistung verstehen und erzeugen, fundamental verändert.

Die Studie *The Cybernetic Teammate* der Harvard Business School beim Unternehmen Procter & Gamble liefert bemerkenswerte Einblicke: Einzelne Expertinnen und Experten, die mit KI arbeiten, erzielen Ergebnisse wie Zweiertteams ohne KI. Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Die wahre Revolution liegt darin, dass KI zu einer Demokratisierung von Fachwissen führt: R&D-Mitarbeitende entwickeln plötzlich ausgefeilte Vertriebskonzepte, während Marketing-Profis technisch fundierte Software bauen können. Die traditionellen Funktionsgrenzen verschwimmen – und mit ihnen die alten Hierarchien des Wissens. Überraschend sind auch die emotionalen Effekte: Entgegen allen Befürchtungen berichten Mitarbeitende von mehr positiven Emotionen bei der Arbeit mit KI. Der „kybernetische Teamkollege“ – ein Begriff, der auf Norbert Wiens Kybernetik zurückgeht – passt sich durch Feedback-Schleifen dynamisch an und wird so zum echten Kollaborationspartner.

Der verborgene ROI der KI

Doch warum zweifeln viele Führungskräfte noch am betrieblichen Nutzen von KI? Der KI-Experte Ishan Anand bringt es auf den Punkt: Ein echter Produktivitätssprung durch KI wird durch unsere veralteten Organisationsstrukturen verhindert. Während einzelne Mitarbeitende ihre Fähigkeiten in fachfremden Bereichen signifikant steigern können, verpufft dieser Effekt oft auf Unternehmensebene. Der Grund? Wir organisieren Arbeit noch immer in Silos.

Ein Beispiel verdeutlicht das Problem: Wenn die Marketingexpertin Alice dank KI plötzlich technische Prototypen entwickeln kann, der Ingenieur Bob Vertriebsstrategien konzipiert und die Produktmanagerin Eva beide Welten verbindet – was nützt das, wenn sie weiterhin in getrennten Abteilungen arbeiten? Die neu gewonnenen Fähigkeiten bleiben ungenutzt, der Flaschenhals verschiebt sich nur.

Die Parallele zur Elektrifizierung vor 100 Jahren ist frappierend: Auch damals dauerte es Jahrzehnte, bis Fabriken erkannten, dass sie ihre Produktionslinien komplett neu gestalten mussten. Um das Potenzial der Elektrizität auszuschöpfen, musste man den monolithischen Antriebsstrang der Dampfmaschine abschaffen. Heute stehen wir vor derselben Herausforderung mit KI.

Produktivitätsgewinne, die KI verspricht, materialisieren sich nur in Organisationen, die Arbeit in Netzwerken organisieren.

Das neue Betriebsmodell für intelligente Leistung

Die Lösung liegt nicht in der Technologie selbst, sondern in der Art, wie wir Arbeit organisieren. Schon vor über zehn Jahren experimentierten Vorreiter wie Spotify und die niederländische ING-Bank mit radikal neuen Arbeitsformen. Ihre Erkenntnis, die heute durch KI neue Relevanz erhält: Agiles Arbeiten ist mehr als eine Methode – es ist ein Performance-Management-System in sich.

Die schwedische Agile-Vordenkerin Pia-Maria Thorén bringt es auf den Punkt: In agilen Organisationen wird Leistung nicht künstlich gesteuert und ex post bewertet, sondern

entsteht organisch durch autonome Teams. Statt jährlicher Beurteilungsgespräche gibt es kontinuierliches Feedback. Statt individueller Zielvereinbarungen arbeiten cross-funktionale Teams an einem gemeinsamen Backlog. Anstelle von Silos entstehen Netzwerke aus unterschiedlichen Fachkompetenzen.

Die ING-Transformation zeigt eindrucksvoll, was möglich ist: 2018 löste

die Bank ihre traditionelle Organisation auf und strukturierte sich vollständig nach dem Spotify-Modell um. Das Ergebnis? Drastisch verkürzte Time-to-Market, höheres Mitarbeiterengagement und gesteigerte Produktivität.

Die Renaissance agiler Arbeitsformen durch KI

Die Jahre der Krisen, des Umbruchs an den Kapitalmärkten und der wirtschaftlichen Stagnation haben den Einsatz von agilen Arbeitsweisen ebenso suspekt erscheinen lassen wie die einst so populären New-Work-Ansätze. Aktuell stehen wir wieder an einem Scheideweg. Was damals revolutionär war, dann verpönt wurde, wird durch KI zur Notwendigkeit. Denn die Produktivitätsgewinne durch KI materialisieren sich nur in Organisationen, die Arbeit in Netzwerken organisieren. Wenn KI die Fähigkeiten aller Teammitglieder in verschiedenen Domänen verstärkt, dann müssen diese auch nutzbar werden.

Genau hier liegt der Schlüssel: In traditionellen Organisationen mit fixen Rollenbeschreibungen und sequenziellen Prozessen verpufft der KI-Effekt. In agilen, cross-funktionalen Teams hingegen, wo Menschen flexibel ihre erweiterten Kompetenzen einbringen können, multipliziert sich der Nutzen. Alice, Bob und Eva aus unserem Beispiel – in einem agilen Squad können sie gemeinsam Höchstleistung erbringen.

Die Forschung bestätigt diese These: Wenn KI wirklich produktivitätssteigernd wirken soll, müssen Organisationsstrukturen dies ermöglichen. Erinnern wir uns an die Beispiele aus dem Leistungssport: KI würde – im über-

tragenen Sinne – kaum einen Nutzen für die Leistung des Ruderachters bringen. In der zitierten Weltmeister-Elf hingegen würde auch der Topstürmer noch zu einem passablen Libero, wenn die Situation es erfordert. Der Grund ist systemisch: Intelligente Leistung entsteht nicht durch Addition individueller Beiträge, sondern durch Multiplikation in der Zusammenarbeit.

Vom Kontrollieren zum Ermöglichen

Für HR bedeutet das einen Paradigmenwechsel: Weg vom „Performance Management“ als Kontrollinstanz, hin zum „Performance Enablement“ als Ermöglicher systemischer Höchstleistung. Konkret heißt das:

1. **Teamerfolg statt Einzelsport:** Teams sind die zentrale Leistungseinheit. Performance-Systeme müssen Teamdynamiken fördern, anstatt Mitarbeitende gegeneinander zu benchmarken.
2. **Kontinuierliches Feedback:** Situatives Feedback und adaptive Zielvereinbarungen ersetzen das überholte Jahresgespräch.
3. **Lernen als Konstante:** Wenn KI Skill-Profile erweitert, muss HR lebenslanges Lernen gezielt ermöglichen.

4. **Von der Leiter zum Portfolio:** Flexible Entwicklungspfade ersetzen starre Karriereleitern. HR wird zum Architekten von Portfolio-Karrieren.

5. **Selbstführung als Future Skill:** In autonomen Teams mit „KI-Kollegen“ wird Selbstmanagement zur normativen Richtschnur für Führungs- und HR-Systeme.

Die Ironie der Geschichte: Was agile Pioniere vor Jahren predigten, wird durch KI zur wirtschaftlichen Notwendigkeit. Die Technologie zwingt uns, endlich ernst zu machen mit dem, was wir längst wissen: Höchstleistung entsteht in Netzwerken, nicht in Hierarchien. Zeit für eine intelligente Neudefinition von Leistung, die nicht in die Zombie-Fallen der Vergangenheit tappt. ♦



Sebastian Harrer ist erfahrener Personalmanager und Experte für strategisches HRM. Er lehrt als Honorarprofessor an der CBS International Business School und befasst sich mit der Weiterentwicklung von Führungs- und Organisationsmodellen an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit, Technologie und Kultur.

Foto: privat

ANZEIGE

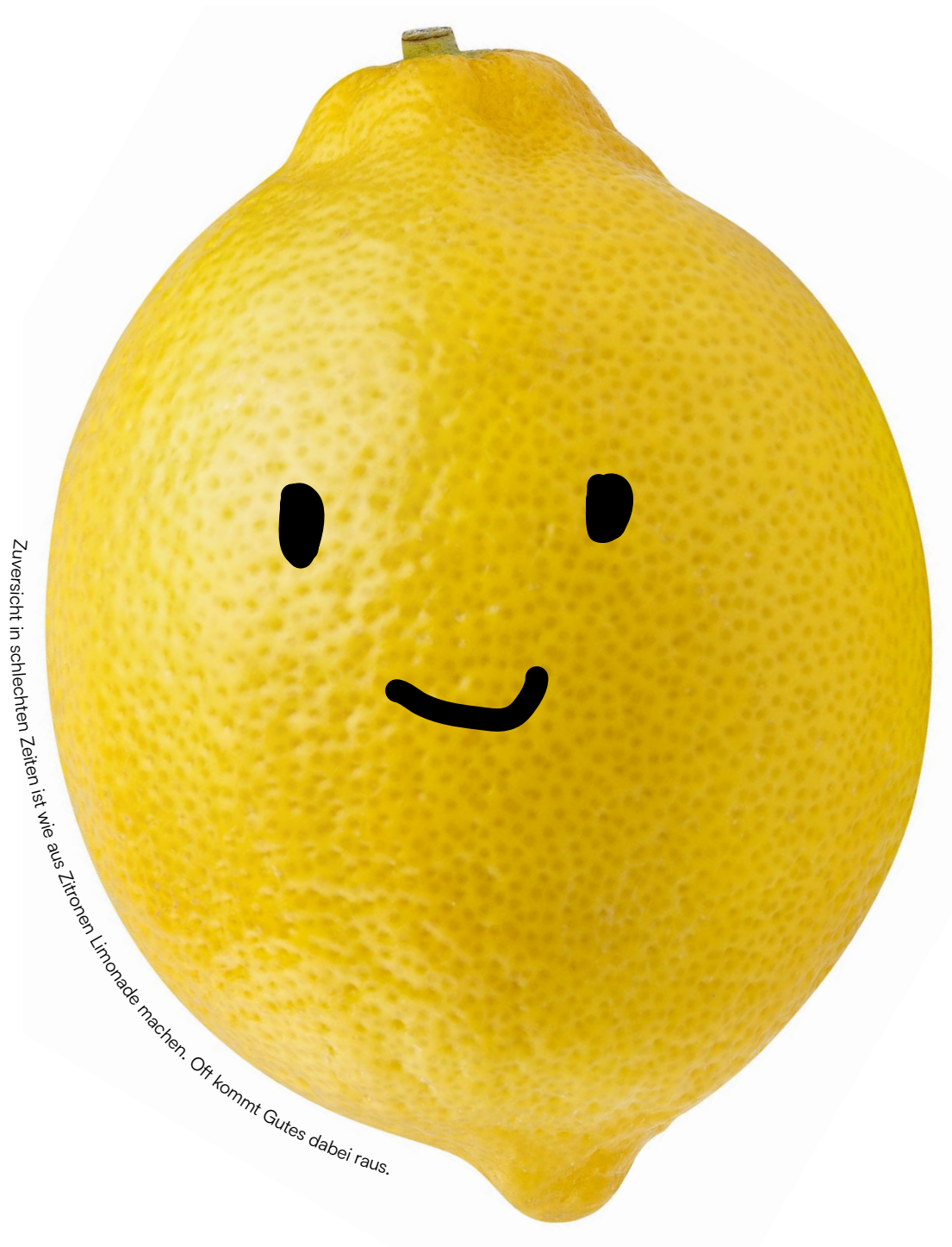
YER

NETT reicht nicht,
aber HILFT.

21% der deutschen Arbeitnehmer:innen wünschen sich nettere Kolleg:innen.*
Finden Sie mit uns nette und smarte Kolleg:innen in Zeitarbeit, Festanstellung oder als Freelancer:in.

www.yer.de

*Quelle: Arbeitszufriedenheits-Studie 2025
von YER Deutschland & YouGov, n=1.118
yer.de/studie



Mehr Zuversicht, bitte!

Pessimismus ist nicht per se schlecht. Aber in der übersteigerten Form, wie wir ihn in Deutschland schon seit Jahren beobachten können, verhindert er Wachstum. Warum wir in Unternehmen mehr **Optimismus** brauchen und welchen Beitrag HR hierzu leisten kann.

Ein Beitrag von **MARTIN-NIELS DÄFLER**

Stellen Sie sich vor, ein Franzose, ein Engländer und ein Deutscher würden vor dem Schloss Versailles stehen. Der Franzose: „Merveilleuse, tellement belle, jolie.“ Der Engländer: „How impressive this castle, so great.“ Und was meint der Deutsche? „Wer soll denn nur all die Fenster putzen?“ Vermutlich ist etwas dran an diesem Vorurteil, das viele über uns Deutsche besitzen. Wir sind halt mehrheitlich Bedenkenträger. Das hat ja durchaus seine Vorteile. Psychologen nennen das Negativitätsdominanz. Die besitzt aus Sicht der Evolution einen gewaltigen Pluspunkt. Wer sich nämlich im Mesolithikum auf potenzielle Risiken und Gefahren konzentrierte, hatte einen Überlebensvorteil. Jene unserer Vorfahren, die das Knacken im Gebüsch als Hinweis auf eine darin versteckte, sehr hungrige Hyäne interpretierten, konnten schneller flüchten als diejenigen, die dem Geräusch keine Aufmerksamkeit widmeten. Sie sind aus dem Genpool ausgeschieden, weil verspeist worden.

Die Fokussierung auf das (vermeintlich) Schlechte hat auch heute einen Nutzen, ist es doch oft der Beginn für etwas Neues und eine Verbesserung des Status quo. Die Unzu-

friedenheit mit den Merkmalen eines Produktes führt zur Weiterentwicklung. Die wirtschaftlich schlechte Lage des Unternehmens wird nicht einfach hingenommen, sondern ist der Anstoß für einen Strategiewechsel.

Werkseinstellung „Toxic Pessimism“ weit verbreitet

So weit, so gut. Was allerdings wirklich negativ an der Negativitätsdominanz ist: wenn sie in übersteigerter Form auftritt und zum Default wird. Genau das ist in den letzten Jahren zwischen Rhein und Elbe passiert. Das empfinde nicht nur ich subjektiv so, sondern es ist ein Fakt. In der aktuellen Ipsos-Studie (2025) *What Worries the World*, die in 29 Ländern weltweit durchgeführt wurde, heißt es „Noch nie seit Beginn des Sorgenbarometers vor mehr als zehn Jahren wurde die Lage des Landes so pessimistisch eingeschätzt wie heute.“ Das ist „Toxic Pessimism“. Dieser hat sich nach meinen Beobachtungen in immer mehr Unternehmen breitgemacht.

Führungskräften und HR-Verantwortlichen muss klar sein, dass ein

Führungskräften und HR-Verantwortlichen muss klar sein, dass ein vernünftiger Optimismus ein bedeutsamer betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist.

vernünftiger Optimismus ein bedeutsamer betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist. Nein, hier soll kein zwanghaft positives Denken herbeigeredet, sondern nüchtern betrachtet werden, warum es sich lohnt, gegen diesen allgegenwärtigen Pessimismus vorzugehen.

Wollen wir es nicht schönreden: Gar zu viele Chefs und Cheffinnen – Geschäftsführungen wie Teamleitungen – agieren heute als „Chief Pessimist Officer“. Lust auf Neues? Fehlanzeige! Zuversicht ausstrahlen, die Mitarbeitenden inspirieren und beherzte Entscheidungen treffen? Nö, lieber mit dem Zeigefinger auf die Politik oder die Gesellschaft im Allgemeinen deuten. Mit dieser Verzagtheit infizieren sie die gesamte Belegschaft, die sich ja sowieso schon im Verteidigungsmodus befindet. Schnell ist das komplette Unternehmen in einer tiefen Depression. Man suhlt sich im eigenen Leid. Nach vorne geschaut wird dann nicht mehr.

Wird jedoch optimistisch gedacht und gehandelt, wirkt sich das mehrfach positiv aus: Die Folge sind eine höhere Arbeitszufriedenheit, Motivation, Produktivität, Kreativität, Arbeitgeberattraktivität, Kundenorientierung und mehr unternehmerische Aktivität. Zudem kommen Change-Projekte schneller und schmerzfreier voran. Denn: Wie soll denn jedwede Veränderung gelingen, wenn die Betroffenen von Anfang an vom Scheitern überzeugt sind?

Es wird also höchste Zeit für ein Pessimismus-Detoxing! Die Jackpot-Frage lautet folglich: Wie schaffen wir es, optimistischer zu werden? Nun, ganz so einfach ist es nicht. Eine umfassende Meta-Meta-Analyse *Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions* von Dolores Albarracín und Kollegen aus dem Jahr 2024 zeigt, was erfahrene HRler schon lange verstanden haben: Reine Wissensvermittlung oder das Ansprechen allgemeiner Einstellungen werden überschätzt und bewirken wenig nachhaltige Verhaltensänderungen. Mit anderen Worten: Appelle, positiv(er) zu denken oder das alleinige Benennen der Vorteile werden im Sande verlaufen.

Vielversprechender und leichter umzusetzen ist es, wenn HR den Führungskräften konkrete Werkzeuge an die Hand gibt, mit denen sie in ihrem täglichen Tun dazu beitragen können, für mehr Optimismus zu sorgen. Dazu sieben Anregungen.

1 Optimismus messen

Um einen Eindruck zu erhalten, wie positiv oder negativ der Durchschnitt der Mitarbeitenden ist, sollten zunächst einmal der Optimismus und der Pessimismus gemessen werden, beispielsweise im Rahmen einer ohnedies stattfindenden Befragung. Dazu bietet sich etwa die *SOP2-Skala* an; diese ist frei verfügbar. Klar ist, dass der Betriebsrat zustim-

men muss und dass die Erhebung anonym erfolgt. Auf dieser Basis kann dann in regelmäßigen Abständen der Wert erneut erhoben werden, um auf diese Weise (hoffentlich) Fortschritte zu erkennen.

2 Fuck-up-Event

Eng im Zusammenhang mit Negativität steht die Fehlerkultur einer Organisation. Vereinfacht gesagt gilt: Fehlt die psychologische Sicherheit, traut man sich nicht, Fehler zu machen, was zu Lethargie und negativem Denken führt. Ein probates Gegenmittel: Führungskräfte berichten bei einer Fuck-up-Veranstaltung von ihrem größten Missgeschick, um auf diese Weise zu verdeutlichen, dass Fehler zwangsläufig dazugehören, wenn man Neues wagt.

3 Positive Meetingeröffnung

Wie wäre es, wenn längere Meetings künftig mit einer positiven Check-in-Frage eröffnet werden? Das mag zunächst trivial und wenig bewirkend anmuten. Doch so ist es nicht! Indem zu Beginn einer Besprechung der Fokus auf etwas Erfreuliches gelegt wird, wird gemäß dem Framing-Effekt die Tonalität in eine positive Richtung gelenkt.

Beispiele für einen positiven Einstieg könnten sein:

1. Was war das Schönste, was dir in den letzten 24 Stunden passiert ist?
2. Gibt es ein Buch oder einen Podcast, der dich aktuell inspiriert?

4 Interne Kommunikation

HR könnte den Mitarbeitenden aus der internen Kommunikation vorschlagen, in den vorhandenen Formaten eine Rubrik #goodnews aufzunehmen, in der ausschließlich erfreuliche Nachrichten aus der Organisation vermeldet werden.

5 Aber-Verbot

Simpel und doch so wirkungsvoll: ein Aber-Verbot anzulegen. Die Konjunktion „aber“ kann nämlich fast immer durch „und“ ersetzt werden, ohne dass der Inhalt verändert wird. Anstatt auf den Vorschlag der Kollegin mit „Das ist ja schon ganz gut, ABER das wird nicht funktionieren, weil ...“ zu antworten, könnte man genauso kommentieren: „Das ist ein guter Vorschlag UND wir müssen noch XY berücksichtigen.“

6 Mitarbeitergespräch (MAG)

Ist das MAG immer noch primär defizitorientiert oder dient es dem Identifizieren von Stärken? Welche Fragen, The-

Appelle, positiv(er) zu denken, oder das alleinige Benennen der Vorteile werden im Sande verlaufen.

men und Bewertungskategorien zielen auf positives Denken ab? Mit folgenden Fragen geben Sie dem MAG eine positive Richtung:

- Auf welche Leistungen in den zurückliegenden Monaten sind Sie (besonders) stolz?
- Was in Ihrer Arbeit hat Ihnen (besonders) viel Freude gemacht?
- Welche Tätigkeiten/Aufgaben sind Ihnen (besonders) leichtgefallen?
- Welche Projekte/Aufgaben haben Sie (besonders) motiviert?
- Welche Leistungen Ihrer Kollegen und Kolleginnen haben Sie (besonders) beeindruckt?

7 Einstellungs-, Beförderungs- und Anreizsystem

Unabhängig davon, wie die genannten (und andere) Angebote vom Management angenommen und umgesetzt werden, muss klar sein: Es reicht nicht, rein instrumentell vorzugehen. Entscheidender ist, dass Zuversicht und Mut vorgelebt werden. Nicht neu und doch so wichtig ist die Einsicht, dass die Führungskräfte eine Vorbildrolle einnehmen. Deshalb ist es die wohl wichtigste Aufgabe von HR, das Einstellungs-, Beförderungs- und Anreizsystem dahingehend

zu prüfen, ob den Persönlichkeitsmerkmalen Optimismus und Mut ausreichend Rechnung getragen wird.

Prinzip Selbstverantwortung

Schon Mahatma Gandhi hat erkannt, was die zentrale Voraussetzung dafür ist, damit sich etwas wandelt: „Sei du selbst die Veränderung, die du dir für die Welt wünschst.“ In unserem Kontext heißt das: HR kann die Voraussetzungen schaffen, letztlich ist jedoch entscheidend, in welchem Ausmaß jede und jeder in der Organisation bereit dazu ist, selbst Verantwortung zu übernehmen und dafür zu sorgen, dass wieder positiv(er) gedacht und gehandelt wird. ♦



Prof. Dr. Martin-Niels Däfler ist hauptamtlicher Professor an der FOM Hochschule in Frankfurt am Main und daneben als Speaker sowie Trainer mit dem Schwerpunkt Teamwork tätig. Er ist Autor der Bücher *Gelassenheit für Eilige* (Gabal Verlag 2025) sowie *30 Minuten Teamwork* (Gabal Verlag, erscheint im Oktober 2025)

Foto: privat

ANZEIGE

remote | Relocation

Wegen Umzug kündigen? Oder einfach international weiterbeschäftigen.

Darum lohnt sich Remote für Unternehmen:

LEITFADEN

SO STELLEN DEUTSCHE
UNTERNEHMEN
MITARBEITENDE IM
AUSLAND EIN.



Mitarbeitende behalten, egal wo sie hinziehen

Rechtssichere Beschäftigung in über
200 Ländern ohne eigene
Niederlassung vor Ort.

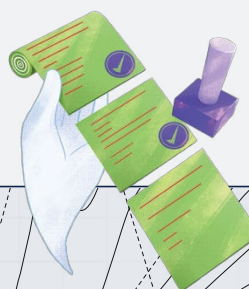


+200 Länder



Kein Stress mit Steuern, Verträgen und Compliance

Wir übernehmen Payroll, Benefits,
Sozialabgaben und alle lokalen Pflichten.



Schneller Start, einfache Umsetzung

In wenigen Tagen ist Dein
Teammitglied zurück im System – nur
eben in Lissabon, Zürich oder Bali.



Relocation
nach Portugal

FORTSCHRITT

6/6



3400

Zwischen Anziehung und Manipulation

Manche Menschen fesseln uns mit ihren Worten und mit ihrem Auftreten. Doch **Charisma** ist kein naturgegebener, geheimnisvoller Zauber, sondern ein erlernbares Werkzeug, das im Unternehmen viel Positives bewirken kann, aber auch Risiken birgt.

Ein Beitrag von **LUKAS HOMRICH**

Manchmal trifft man Menschen, die eine besondere Ausstrahlung haben. Ob bei einer Verkaufsparty für Küchengeräte, der Rede eines beeindruckenden Politikers oder dem Pfarrer, dessen Predigt wie ein Rockkonzert wirkt – in solchen Momenten spüren wir eine magnetische Anziehung. Wir vertrauen, sympathisieren, lassen uns überzeugen. Nach solchen Begegnungen fühlen wir uns sicherer in unseren Entscheidungen, Einstellungen und Handlungen. Und sagen dann oft: „Die Person hat etwas.“

Das klingt nach Esoterik, doch wirklich zu leugnen ist dieses Gefühl nicht. Höchstwahrscheinlich ist man in diesem Fall einer charismatischen Person begegnet: Das merkt man dann aber oft erst danach. Viele Menschen finden es schwierig, Charisma genau zu beschreiben. Oft fallen Namen von Prominenten wie Barack Obama oder Prinzessin Diana, auf die sich wohl viele Menschen einigen können, wenn sie eine charismatische Person beschreiben müssten. Am besten lässt es sich wohl über seine Wirkung definieren.

Charisma verschafft Rednern Gehör, lässt Führungskräfte überzeugend erscheinen und kann ganze Gruppen mobilisieren. Lange galt es als geheimnisvolle Gabe, doch die Forschung zeigt: Charisma ist erlernbar – und messbar. Es basiert auf konkreten Techniken und entfaltet seine Kraft besonders in Krisen oder Entscheidungssituationen. Doch genau darin liegt auch die Gefahr: Wenn Charisma gezielt eingesetzt wird, kann es Menschen genauso begeistern wie manipulieren?

Vom Mythos zur Methode

Dass es selbst Wissenschaftlern lange Zeit schwerfiel, solche Fragen zu beantworten, zeigt die Entwicklung der Forschung um das Phänomen. Der Soziologe Max Weber prägte den Begriff wohl wie kein Zweiter. Für ihn war Charisma

das, was der wörtlichen Übersetzung des altgriechischen Wortes am nächsten kommt: eine „Gottesgnade“. Also eine außergewöhnliche Fähigkeit, die nicht näher beschrieben werden kann.

Doch diese Definition gilt heute als überholt. **Ralf Lanwehr**, Professor für Management an der FH Südwestfalen, widerspricht Max Weber: „Er war brillant, aber beim Charisma lag er falsch.“ Was Lanwehr damit meint, ist die Vorstellung, Charisma sei eine unbeschreibbare Gabe Gottes. Für Forscher wie ihn ist Charisma eher ein erforschbares Werkzeug, das Menschen bewusst oder unbewusst einsetzen.

Mit diesem Werkzeug können Menschen Werte signalisieren und Emotionen bei anderen auslösen, sie motivieren, etwas zu tun. Besonders deutlich zeigt sich Charisma in öffentlichen Ansprachen – unabhängig vom Inhalt. In Unternehmen etwa, wenn der CEO zu Mitarbeitenden spricht, aber auch in einem einfachen Wochenmeeting mit dem Abteilungsleiter.

Um Menschen zu motivieren, braucht es kein Amt

Wie das funktioniert, weiß **John Antonakis**, Professor an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Lausanne. Er ist der weltweit führende Forscher für charismatische Führungstaktiken. „Es ist sehr offensichtlich, diese zum Beispiel bei Präsidenten und anderen hochrangigen Politikern zu entdecken“, sagt er. Dabei begegne fast jeder Mensch diesen charismatischen Methoden im Alltag: „Die meisten Menschen nutzen sie, ohne es überhaupt zu merken“, sagt Antonakis.

Um die Wirkung zu untersuchen, führte Antonakis viele Experimente durch. Eine seiner Studien mit dem Titel *Just Words? Just Speeches? On the Economic Value of Charismatic*



Immer wieder begegnen uns Menschen, die uns in den Bann ziehen. Oft liegt es an ihrem Charisma, das sie bewusst oder unbewusst einsetzen, um Menschen zu überzeugen.

Leadership aus dem Jahr 2021 zeigte, dass eine charismatische Motivationsrede die Arbeitsleistung der Mitarbeiter um etwa 17 Prozent steigern konnte. Und das besonders, wenn sie die Rede in einer Gruppe hörten. Das stärkte die kollektive Identität und das Vertrauen der Gruppe. Charismatische Kommunikation ist also in der Lage, Menschen zu inspirieren und dazu zu motivieren, mehr Leistung zu bringen.

Allein in einer Führungsrolle zu sein, reiche aber nicht aus, um Charisma zu erzeugen, sagt Antonakis: „Autorität und Charisma sollten nicht verwechselt werden.“ Autorität sei eine Methode der formalen Einflussnahme von Amts wegen und rechtlich begründet. Charisma aber könne Einfluss auch ohne Autorität verschaffen. Auch Personen wie Martin Luther King Jr., der zwar nur wenig formale Autorität besaß, galt trotzdem als einflussreich – weil er gezielt Redetechniken einsetzte, die überzeugten und Emotionen in den Menschen weckten.

Die Bausteine charismatischer Wirkung

Diese Techniken unterteilt Antonakis in drei Felder: die Übermittlung, das inhaltliche Framing und die Substanz der Botschaft.

Bei der Übermittlung geht es darum, wie man Menschen diese Botschaft äußerlich vermittelt. Spricht man mit lauter Stimme, nutzt man eindrückliche Gesten und verhält sich dabei ungewöhnlich oder exzentrisch?

Als Beispiel nennt Ralf Lanwehr den ukrainischen Präsidenten Wolodymyr Selenskyj: Er tauschte nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine seinen Anzug gegen militärische Kleidung – ein symbolisches Zeichen mit charismatischer Ausstrahlung.

Das Framing ist die inhaltliche Verpackung der Botschaft: Taktiken sind hier Geschichten, Anekdoten, Metaphern, rhetorische Fragen, Humor oder starke Kontraste wie der Einzeiler des ukrainischen Präsidenten in den ersten Tagen des russischen Angriffs als Antwort auf die Frage, ob er nun evakuiert werde: „I need ammunition, not a ride“ („Ich brauche Munition, keine Mitfahrgelegenheit“).

Die Substanz macht die Werte und Ziele aus, die im Mittelpunkt stehen und die der Botschafter vermitteln will. Sowohl die Kleidung als auch die sprachlichen Stilmittel von Selenskyj waren dazu geeignet, klare Werte und Ziele zu vermitteln: Seine Solidarität mit seinen Landsleuten, die Verteidigung gegen einen völkerrechtswidrigen Angriff und das Ziel, Unterstützung für diesen Kampf zu erhalten. Am stärksten jedoch wiege laut Lanwehr der Verzicht auf eine Flucht aus Kiew als symbolische Handlung: „Ein Kleidungswechsel ist schnell erledigt. Der Verzicht auf eine Flucht aus Kiew hingegen ist ein starkes Zeichen, weil damit natürlich enorme persönliche Risiken einhergehen.“

„Autorität und Charisma sollten nicht verwechselt werden.“

John Antonakis, Professor für „Organizational Behavior“ an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Universität Lausanne

Der Inhalt macht's

Laut Antonakis würden Gestik und Mimik von vielen jedoch stark überschätzt: „Es sind die Worte, die Emotionen auslösen“, sagt er. „Körpersprache ist wie Zuckerguss – der Kuchen ist das, was man sagt. Und Zuckerguss allein kann man nicht essen.“ Margaret Thatcher etwa trug ihre Reden oft monoton vor, verwendete aber effektive charismatische Techniken. Das sei der Grund dafür, dass Charisma auch in Texten wirken könne, sagt Antonakis. „Es ist nicht, was man sieht. Es sind die Bilder, die Werte und die Emotionen, die sich im Kopf abspielen. Als würde man einen Film sehen.“

Deshalb wird Charisma bisweilen auch recht unterschiedlich wahrgenommen. Dass Charisma besonders dann funktioniert, wenn die Werte einer Führungskraft mit denen der Anhänger übereinstimmen, zeigte eine Studie, an der

auch ein Mitglied von Lanwehrs Team beteiligt war. Entsprechend hänge die Wahrnehmung und die charismatische Wirkung von Personen mit polarisierenden Meinungen wie Donald Trumps stark davon ab, ob Menschen die Werte teilten, die er in seinen Reden vermittelt, sagt Lanwehr. Und das seien gar nicht so wenige, wie die letzten Präsidentschaftswahlen gezeigt hätten.

Deren Ausgang hatten Antonakis und sein Team mithilfe eines Charisma-Modells erstaunlich genau vorausgesagt – im Gegensatz zu den meisten Experten, die mit einem Sieg von Kamala Harris gerechnet hatten. Trump nutzte deutlich häufiger charismatische Kommunikation, etwa mit Slogans wie „Build the Wall“ oder starken Gegensätzen wie „Law and Order“ gegen „Anarchy and Chaos“. Für Antonakis zeigt das, wie entscheidend Charisma sein kann – besonders in Situationen, in denen viel auf dem Spiel steht.

Kein Charisma ohne Integrität

Ein wenig alltäglicher, aber auch eine solche Situation, ist ein Vorstellungsgespräch: Zwar gibt es keine Studie, die untersucht hat, ob charismatische Personen häufiger eingestellt oder befördert werden, Antonakis ist jedoch davon überzeugt: „Ich würde viel Geld darauf wetten“, sagt der Forscher, schränkt aber ein: „Wenn man keinen guten Lebenslauf und keine guten Argumente hat, glaube ich nicht, dass Charisma sehr hilfreich ist.“

Denn Ausstrahlung wirkt nur, wenn Botschaften glaubwürdig sind. Wer Werte predigt, sich aber selbst nicht an sie hält, wirkt schnell heuchlerisch. Deshalb gilt: „Erst liefern, dann reden.“ Echtes Charisma kostet Einsatz – es lässt sich nicht einfach imitieren. Gerade in Unternehmen birgt dies Risiken: „Charisma wirkt wie ein Megafon“, sagt Lanwehr. Wird es nicht durch Taten gestützt, verstärkt es später den Schaden.

Laut Lanwehr rauben Unternehmen ihren Führungskräften manchmal die Glaubwürdigkeit. Das sehe man beispielsweise, wenn sie offensiv Werte wie Diversität, Gleichheit und Inklusion verbreiten lassen und dann bei dem geringsten Gegendruck zurückschrauben: Ein fatales Zeichen an die Belegschaft und ein echter Moral-Killer. Charisma funktioniert nur dann, wenn Werte und Taten zusammenpassen, sagt Lanwehr.

Wenn das Werkzeug zur Waffe wird

Vieles liegt aber auch bei den Führungskräften selbst. Wer dabei bewusst falsche Werte vortäuscht, läuft Gefahr, damit aufzufliegen. Dass es hier auch zu viel des Guten geben kann, zeigt eine Studie von belgischen Forschern mit dem Titel: *The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness* aus dem Jahr 2017. Demnach mangelte es stark charismatischen Führungspersonen oft an der Umsetzung von alltäglichen Aufgaben und Disziplin. Außerdem könnten extreme Ausprägungen von Charisma zu Überheblichkeit, Narzissmus und Hochmut führen. Dabei überschätzen hochcharismatische Führungskräfte ihre eigene Effektivität oft selbst, während Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte sie oft als weniger effektiv wahrnahmen.

Dass Charisma zur Manipulation missbraucht werden kann, ist gerade in Deutschland durch die NS-Vergangenheit und die Vorstellung vom „charismatischen Führer“ eine weitverbreitete Befürchtung. Hinweise, dass der Grat zwischen Charisma und Manipulation von außen schmal wirken kann, liefert die Studie *The Power of Charisma – Perceived Charisma Inhibits The Frontal Executive Network of Believers in Intercessory Prayer* aus dem Jahr 2011. Sie untersuchte die Wirkung von Charisma unter gläubigen Christen und Nichtgläubigen, denen Fürbitten vorgelesen wurden. Dabei wurde festgestellt, dass sich der präfrontale Cortex, der für Bewertung und Selbstkontrolle zuständig ist, unter Gläubigen herabschaltete, wenn sie Personen zuhörten, die religiöse Autorität besaßen.

Prüfung statt Blendung

„Die Vorstellung, dass charismatische Führungspersonen automatisch Narzissten sind und Abhängigkeit erzeugen, ist Unsinn“, sagt Antonakis. Charisma und Persönlichkeit seien getrennt zu betrachten – Trump sei dafür ein Beispiel: charismatisch, aber auch sehr narzisstisch. Das Problem liege nicht im Charisma selbst, sondern in den Absichten der Person. Genau deshalb will Antonakis Charisma entmystifizieren – damit Menschen es erkennen, einordnen,

sich vor seinem Missbrauch schützen und es möglicherweise auch erlernen können.

Dennoch sollten Unternehmen bei der Personalauswahl von Führungskräften auf die „dunkle Triade“ – Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie – achten, rät Ralf Lanwehr. „Niemand will einen Trump einstellen“, sagt er. Entscheidend sei, ob jemand andere gefördert und dafür echte Kosten in Kauf genommen hat – nicht nur zum eigenen Vorteil.

Ausstrahlung fördern mit gezieltem Training

Wer das erfülle, aber nicht charismatisch sei, könne es durchaus erlernen. Dass in den meisten Unternehmen noch nicht systematisch charismatische Fähigkeiten bei Führungskräften aufgebaut werden, wundert Lanwehr. „Charisma ist der

zentrale Erfolgsfaktor für Führungskräfte“, sagt er. „Daher ist es ein großer Fehler, Charisma nicht in der Personalentwicklung zu schulen.“

Wie aber wird man charismatischer? Man könne darauf trainieren, charismatischer zu sein, sagt Antonakis. „Das Gehirn ist wie ein Muskel. Je mehr man Metaphern und Geschichten

verwendet, desto wahrscheinlicher ist es, dass man sie spontan hervorholen kann.“ Gleichzeitig solle man sich mit charismatischen Menschen umgeben, da sich Charisma auf andere übertrage – wenn man einer charismatischen Person begegne, könne man sich etwas von dieser Person abschauen.

Dabei gebe es jedoch Grenzen, denn eine zweite Voraussetzung sind kognitive Fähigkeiten. Laut der Studie *Charisma is a costly signal* aus dem Jahr 2024, das aus Antonakis Team stammt, sind intelligente Führungskräfte eher in der Lage, charismatische Rhetorik anzuwenden, die sie sowohl in inszenierten als auch in spontanen Situationen überzeugender macht.

Antonakis hat aber noch einen ganz anderen, alltäglichen Rat: Lesen. Aber nicht etwa nur Sachliteratur, Studien oder Ratgeberbücher: „Lesen Sie Romane und Gedichte – am besten von den großen Schriftstellern.“ Um zum Charismatiker zu werden, ist es also ein guter Anfang, sich ein paar ruhige Stunden mit einem Buch zu verkrümeln. ♦

„Charisma ist der zentrale Erfolgsfaktor für Führungskräfte.“

Ralf Lanwehr, Professor für Management, FH Südwestfalen



Lukas Homrich ist Mitarbeiter des Journalistenbüros dreimaldrei und schreibt über die Themen Arbeit, Wirtschaft und Finanzen. Er studierte VWL und Sozialwissenschaften in Köln und absolvierte die Ausbildung an der Kölner Journalistenschule für Politik und Wirtschaft.

TURANDOT

Giacomo Puccini

MUSIKALISCHE LEITUNG
INSZENIERUNG Phil

MIT Ludmyla Monastyrska
Adriana González
Florian Hoffm

STAATSOP
KINDERCHOR
STAATSKA

6. 9.

„Augen zu und durch“

Arman Aslizadyan machte nach seiner Zeit als Balletttänzer eine neue erfolgreiche Karriere mit der Leidenschaft für Bits und Bytes.

Ein Porträt von SALOME HÄBE

Arman Aslizadyan war über 15 Jahre lang als professioneller Balletttänzer auf der Bühne zu sehen, bevor er den Quereinstieg in die Informatik wagte. Heute arbeitet er als Associate Consultant beim IT-Unternehmen Exxeta in Berlin und entwickelt Web-Anwendungen.

Morgens, kurz nach sechs. **Arman Aslizadyan** liegt auf einer Yogamatte im Wohnzimmer. Seine Kinder schlafen noch. Die Wohnung ist still, nur ein leises Vogelzwitschern von draußen dringt durch das gekippte Fenster. Sanft rollt er den Rücken ab, greift mit den Fingerspitzen in Richtung Boden. Zehn bis fünfzehn Minuten dehnt er sich zum Start in den Tag. Keine große Sporteinheit, mehr ein „Guten Morgen an meinen Körper“, wie er es nennt. Damals waren Dehnübungen der Anfang eines jeden Tages zur Vorbereitung auf die große Ballettbühne. Heute beginnt damit ein ganz anderer Alltag.

Frühe Begeisterung für das Tanzen

Anfang der 90er Jahre in Jerewan, der Hauptstadt Armeniens. Die Gesellschaft befindet sich im Umbruch, viele Schulen müssen schließen. Aslizadyan ist acht Jahre alt und gerade mit seiner Familie aus der Ukraine zurückgekehrt. Seine Eltern suchen für ihn eine passende Schule mit guter Ausbildung – er soll direkt in die dritte Klasse einsteigen. Die staatliche Ballettschule in Jerewan bleibt geöffnet.

Anfangs kann Aslizadyan wenig damit anfangen: „Ich war ein ganz normaler Junge. Die enge Kleidung beim Ballett, da hatte ich nicht so viel Lust drauf.“ Später wird er diesen Weg als Lebensschicksal begreifen. Mit der Zeit wächst seine Begeisterung fürs Tanzen. Immer wieder sieht er sich den Auftritt aus dem Jahr 1983 von Mikhail Baryshnikov in Don Quixote auf Videokassette an. „Diese Aufführung hat mein Leben verändert. Ich habe mehr trainiert, mehr gelesen, mich in die Welt des Theaters verliebt.“

Auch seine Lehrer spüren Aslizadyans Faszination, finden seine Begeisterung für einen Jungen in seinem Alter besonders. Durch ein Austauschprogramm bekommt er einen Platz an der Vaganova Akademie in St. Petersburg, wo er seine letzten Schuljahre verbringt. Die Tanzkultur, eine Welt, in der alle das Gleiche wollten wie er selbst, das beschreibt er als unerklärbar interessant. „Ab da war es um mich geschehen. Ich war mir sicher: Das ist mein Weg.“

„Meine Energie weiterzumachen, kam aus der Verliebtheit in das, was ich tue.“

Der Weg an deutsche Theater

Nach seinem Schulabschluss im Jahr 2002 bewirbt sich Aslizadyan bei mehreren Tanzschulen in Europa. Schickt Videokassetten ein, auf denen er vortanzte. In Russland zu bleiben, ist für ihn keine Option. „Die meisten meiner Mitschüler wollten am Mariinski-Theater tanzen. Ich würde lügen, wenn ich sagen würde, dass das kein attraktiver Traum für mich war. Aber ehrlicherweise hätte ich dafür 1,80 Meter groß sein müssen“, erzählt er und lacht. Die Kunstszene in Europa fand er aber ohnehin reizvoll: „Dort gab es unzählige interessante Choreografen und Regisseure. Wie ein kleines Paradies.“

Sein Weg führt nach Stuttgart, dann an die Akademie des Tanzes in Mannheim. Parallel wird er Teil des Ballettstudios am Badischen Staatstheater Karlsruhe. Das Gefühl von Gemeinschaft fasziniert ihn auch hier. „In Karlsruhe waren wir insgesamt dreißig Leute am Theater. In diesem Kreis haben wir gearbeitet, trainiert und gefeiert. Aus Kollegschaft wurde Freundschaft.“

Präzision und Synchronität

In Karlsruhe tanzt Aslizadyan fünfzehn Jahre, anfangs als Gruppentänzer. 2012 wird er zum Solisten ernannt. Tanz war für ihn nie bloße Technik: Jede Rolle, die er auf der Bühne verkörperte, versuchte er, voll auszukosten: „Ich wollte sie genießen, mein Bestes geben und schauspielerisch in sie eintauchen.“ Besonders in Erinnerung geblieben sind ihm Momo von Tim Plegge und Carmen von Ray Barra. „Beim Gruppentanz haben wir immer viel gelacht und Blödsinn gemacht. Gleichzeitig lebt Gruppentanz von Präzision und Synchronität. Das war Teamarbeit auf höchstem Niveau.“ Im Solo hingegen gehe es um die individuelle Kraft. Die Bühne werde zum Spiegel des eigenen Ausdrucks.

Aslizadyan tanzt im Wechsel Haupt- und Nebenrollen. „Wenn du es richtig darstellst, kommt es nicht darauf an, welche Rolle auf dem Papier steht“, sagt er. Nach vielen Jahren als Tänzer reizt ihn auch die Choreografie. Er wagt sich mit mehreren Stücken an die Rolle des Choreografen, abseits der Bühne. Wenig später merkt er jedoch, dass ihm etwas fehlt. „Ich hatte dem Publikum nicht viel zu erzählen.“

Programmiercode statt Choreografie

Parallel dazu beginnt sich eine neue Faszination in ihm zu regen. Schon als Kind beobachtete Aslizadyan mit Neugier, wie aus einfachen Geräten komplexe Technologien wurden, wie sich das Internet in die Hosentasche verlagerte, wie man plötzlich per Videocall mit Menschen auf der anderen Seite der Welt sprechen konnte. Später interessiert er sich zunehmend für die Logik hinter Benutzeroberflächen, für die Ästhetik digitaler Pro-

dukte und schließlich auch für das, was im Hintergrund passiert: Programmiercodes, Daten, Strukturen.

Nach seinem dreißigsten Lebensjahr geht er dem wachsenden Interesse aktiv nach. Im Austausch mit Verwandten und Freunden beginnt Aslizadyan, die IT-Welt zu entdecken und mit ihr auch seine eigenen Vorstellungen zu hinterfragen. Das alte Klischee vom nerdigen Eigenbrötler im Keller löst sich schnell auf. Stattdessen begegnet er Menschen, die offen, zufrieden, neugierig und jung wirken. Ihre entspannte Art steckt an. Rückblickend beschreibt er diese Phase als eine Art Verliebtheit – nicht in eine Person, sondern in eine ganze Branche. Wohin genau ihn diese neue Faszination führen würde, wusste er damals noch nicht. Aber sie ließ ihn nicht mehr los.

Neben seinen letzten Tanzjahren probiert er sich im Bereich UX/UI-Design aus. Er eignet sich mittels Onlinekursen und Youtube-Videos erste Fähigkeiten an und betritt die Welt von Bits und Bytes, von HTML und CSS. Anschließend baut er seine ersten Websites, arbeitet sich tief in moderne Tools der digitalen Produktentwicklung ein. Im Sommer absolviert er während seiner Ferien ein siebenwöchiges Praktikum in einem IT-Unternehmen in Armenien. Er will ein Gefühl dafür bekommen, wie sich die tägliche Arbeit anfühlt. Ob aus der Verliebtheitsphase etwas Bleibendes werden kann.

Aslizadyan ist schnell von seinen Aufgaben begeistert: das kreative Problemlösen, das Schreiben von Code, das direkte Ergebnis auf dem Bildschirm. Und auch das Umfeld stimmt: kollegiale Stimmung, flache Hierarchien, ein angenehmer Umgang. Diese Welt fühlt sich richtig an.

Die letzte Saison

Nach seinem Praktikum in Armenien kehrt Aslizadyan wieder zurück nach Deutschland. Die Spielzeit beginnt. Doch in Gedanken ist er längst woanders, bringt sich Java Script bei, seine erste Programmiersprache, und tanzt seine letzte Saison zu Ende.

Dann kommt der Wendepunkt. Eine schwere Rückenverletzung beim Tanzen zwingt ihn erneut zum Umdenken. „Die Verletzung hat mir die Entscheidung für einen beruflichen Wechsel endgültig abgenommen.“

Doch er hat wenig Angst vor dem neuen Schritt. Die Gelassenheit der Branche färbt auf ihn ab, nimmt ihm



In seiner Zeit als Tänzer hat Aslizadyan gelernt, im Moment zu leben, tief in seine Arbeit einzutauchen und dabei die Zeit zu vergessen. Für ihn gibt es Parallelen zwischen der Welt des Tanzes und der Welt der Technologie in Bezug auf Intensität, Präzision und Konzentration.

„Als Tänzer wusste ich auch nie genau, wo die Reise hingeht. Ich habe einfach entschieden. Ab da hieß es: Augen zu und durch.“

mögliche Zweifel. „Als Tänzer wusste ich auch nie genau, wo die Reise hingeht. Ich habe einfach entschieden. Ab da hieß es: Augen zu und durch.“

Ganz verabschiedet hat er sich vom Tanz noch nicht. Eine Zeit lang unterrichtet er, leitet sogar eine Tanzschule. „Das hat mir einfach nicht gefallen. Ich wusste: Der nächste Schritt muss nach vorn führen.“

Vom Theater in die Datenwelt

Gemeinsam mit dem Arbeitsamt sucht Aslizadyan nach einer passenden Umschulung und landet schließlich bei einer Akademie in Karlsruhe. „Leider war das alles ziemlich theoretisch. Mir war längst klar, dass ich Frontend-Entwickler werden wollte.“ Trotzdem zieht er das Programm durch. Nach

dem Unterricht bildet er sich selbst weiter. Mit allem, was ihm hilft, tiefer ins Frontend einzutauchen und praxisnahe Skills zu entwickeln.

Eigentlich hätte er sich einen anderen Weg gewünscht: „Ein kurzes Tech-Bootcamp in Berlin hätte vermutlich gereicht, um das zu lernen, was ich wirklich gebraucht hätte. Aber die Behörde bestand darauf, dass ich diese Umschulung mache. Also habe ich mich auf das konzentriert, was in meiner Reichweite lag, und es durchgezogen.“

Nach dem Abschluss beginnt er im Jahr 2020 seinen ersten Job in der IT in Berlin. Doch nach einem Jahr merkt er: Die Richtung des Unternehmens passt nicht mehr zu ihm. Die Suche nach neuen, entwicklungsorientierten Aufgaben führt ihn schließlich zu Exxeta, wo er bis heute als Consultant arbeitet. Über die Jahre hat sich sein Verantwortungsbereich ausgeweitet und entwickelt. In einem Umfeld, das fachliches Wachstum ermöglicht und in dem er sich seither technisch weiterentwickelt.

Ein neuer Takt

In seiner Zeit als Tänzer hat Aslizadyan gelernt, im Moment zu leben. Tief in seine Arbeit einzutauchen und dabei die Zeit zu vergessen. „Wenn wir ein Stück eingeübt haben, hat niemand darauf geachtet, wie viele Stunden wir brauchen – Hauptsache, die Vorstellung ist perfekt!“

Auch in der IT ist dieser Anspruch geblieben, nur zeigt er sich heute auf eine andere Art. Die Arbeit folgt jetzt einem anderen Rhythmus: flexibler, aber genauso intensiv. Sie ist nicht kör-

perlich, dafür strategischer und analytischer. Die Struktur hat sich verändert: Heute bestimmen Projektphasen, Sprints und Releases den Takt. „Früher drehte sich alles um meinen eigenen Körper. Heute geht es darum, gemeinsam im Team Lösungen zu entwickeln und Dinge funktional und verständlich zu gestalten.“ Was geblieben ist: der Wille, Dinge bis ins Detail zu durchdringen, mit dem Blick für klare und benutzerfreundliche Gestaltung.

Auch im Privaten schätzt er klare Strukturen – Routinen geben ihm Fokus, und die Abende nutzt er oft für konzentriertes, kreatives Arbeiten. Seine Freizeit verbringt er mit seiner Familie, seiner Frau und seinen zwei Kindern.

Verliebt in die Profession

„Ich bin dem Erfolg nie hinterhergerannt“, sagt Aslizadyan resümierend. „Ich habe ihn erwartet.“ Seine Bühnenzeit hat ihn gelehrt, mit Stress und Druck umzugehen. „Ich habe Dinge erlebt, die andere in die Psychiatrie treiben könnten. Meine Energie, weiterzumachen, kam aus der Verliebtheit in das, was ich tue.“

Noch hat Aslizadyan nicht ausgeträumt. Er will in der IT eines Tages führen, so wie er auch damals im Theater jun-

gen Tänzern den Weg gezeigt hat. „Ich würde nicht unbedingt sagen, dass das mein Ziel ist. Ich weiß einfach, dass die Zeit kommen wird“, sagt er mit einer tiefen Überzeugung. Den sozialen und menschlichen Kompetenzen fühle er sich schon jetzt gewappnet. Fachlich gebe es aber noch Potenzial. Er strebt danach, seine technische Tiefe weiter auszubauen: „Ein guter Leader in der IT führt mit technischem Know-how und dem eigenen Beispiel.“

Und der Tanz? Das Kapitel ist für Aslizadyan noch nicht abgeschlossen. Mit seiner morgendlichen Dehnroutine hält er seinen Körper fit und bereitet ihn auf den richtigen Moment vor. Auch seinen Kindern will er das Tanzen eines Tages gerne näherbringen. „Am wichtigsten ist es mir aber, dass sie ihre eigenen Träume haben. Ich werde sie dabei unterstützen. Ganz egal, wohin es sie führt.“ ♦



Salome Häbe

ist Junior-Redakteurin beim *Human Resources Manager*.

Foto: Marco Urban

ANZEIGE



Führung fängt nicht beim Titel an – sondern bei sich selbst.

Wir begleiten seit 2017 multinationale Unternehmen in ihrer **Personal- und Führungskräfteentwicklung**. Und wir sehen: Motivation und Engagement hängen nicht nur von der Führungskraft ab, sondern auch von unserer Fähigkeit, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Wir nutzen bei bettercoach Leadership-Profile, um eine Basis für sichere Selbstführung und erfolgreiche Zusammenarbeit zu schaffen. Erfahren Sie hier mehr und nutzen Sie unser Leadership-Profil **kostenfrei als Tool!**



Wer soll führen – und warum?

Durch klassische Bewertungssysteme steigen oft die Falschen im Unternehmen auf – während fähige Talente übersehen werden. Warum das den Unternehmenserfolg gefährden kann und wie Unternehmen **Führung neu denken** und besser besetzen können.

Ein Beitrag von **PETRA WALTHER**

Es ist ein verbreitetes Muster in Unternehmen: Wer Karriere machen will, muss sich in einer Führungsposition beweisen. Dabei bleibt oft unberücksichtigt, ob jemand überhaupt führen möchte, geschweige denn, ob er oder sie dafür geeignet ist, die – vor allem persönlichen – Anforderungen an eine Führungskraft zu erfüllen. **Bernhard Muhler**, Geschäftsführer von BludauPartners Executive Consultants, jedenfalls erlebt häufig, dass Menschen Führungsrollen bekleiden, weil das oft die einzige Möglichkeit ist, sich in Unternehmen weiterzuentwickeln. „Die, die Spaß an fachlichen Aufgaben haben und weniger daran, Menschen zu führen, gelangen dann in Führungspositionen, ohne dass sie das richtig wollen. Führung ist eigentlich gar nicht ihr Ding“, sagt er. Gleichzeitig gebe es Menschen, die über hervorragende soziale Kompetenzen verfügen und Verantwortung übernehmen möchten – aber in klassischen Bewertungssystemen schlicht nicht auftauchen würden. Wie das aktuelle *Global Talent Barometer* des Personaldienstleisters Manpower bestätigt, hadern viele talentierte Mitarbeitende in deutschen Betrieben mit mangelnden Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Für die Studie wurden zwischen dem 15. April und 10. Mai Daten von mehr als 12.000 Beschäftigten erfasst und analysiert.

Führungsmüdigkeit trifft auf Führungslücke

Dass bei der Besetzung von Führungspositionen nicht immer die besten Entscheidungen getroffen werden, droht sich in den kommenden Jahren zu verschärfen. **Jutta Rump**, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und Gründungsdirektorin des Instituts für Beschäftigung und Employability, betont zwar, dass die Verfahren zur Führungskräfteauswahl und -entwicklung insgesamt in den letzten zwei Jahrzehnten viel professioneller geworden sind. Allerdings befürchtet sie Rückschritte aufgrund der demogra-

fischen Entwicklung. „Zwischen 2027 und 2033 wird dieses Problem verstärkt zum Tragen kommen“, schätzt sie. Dann nämlich gehen viele der geburtenstarken Jahrgänge in Rente, während weniger Menschen in den Betrieben nachrücken. „Das erschwert es, offene Führungspositionen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen“, so Rump. Schon heute müssten Unternehmen aus der Not heraus zur Second-Best-Lösung greifen, weil nicht genug geeignete Kandidaten und Kandidatinnen zur Verfügung stehen. Hinzu kommt eine zunehmende Führungsmüdigkeit, insbesondere in der Generation Y. „Viele sind fähig und kompetent für eine Führungsposition, wollen aber keine Führungsverantwortung übernehmen“, sagt

„Viele sind fähig und kompetent für eine Führungsposition, wollen aber keine Führungsverantwortung übernehmen.“

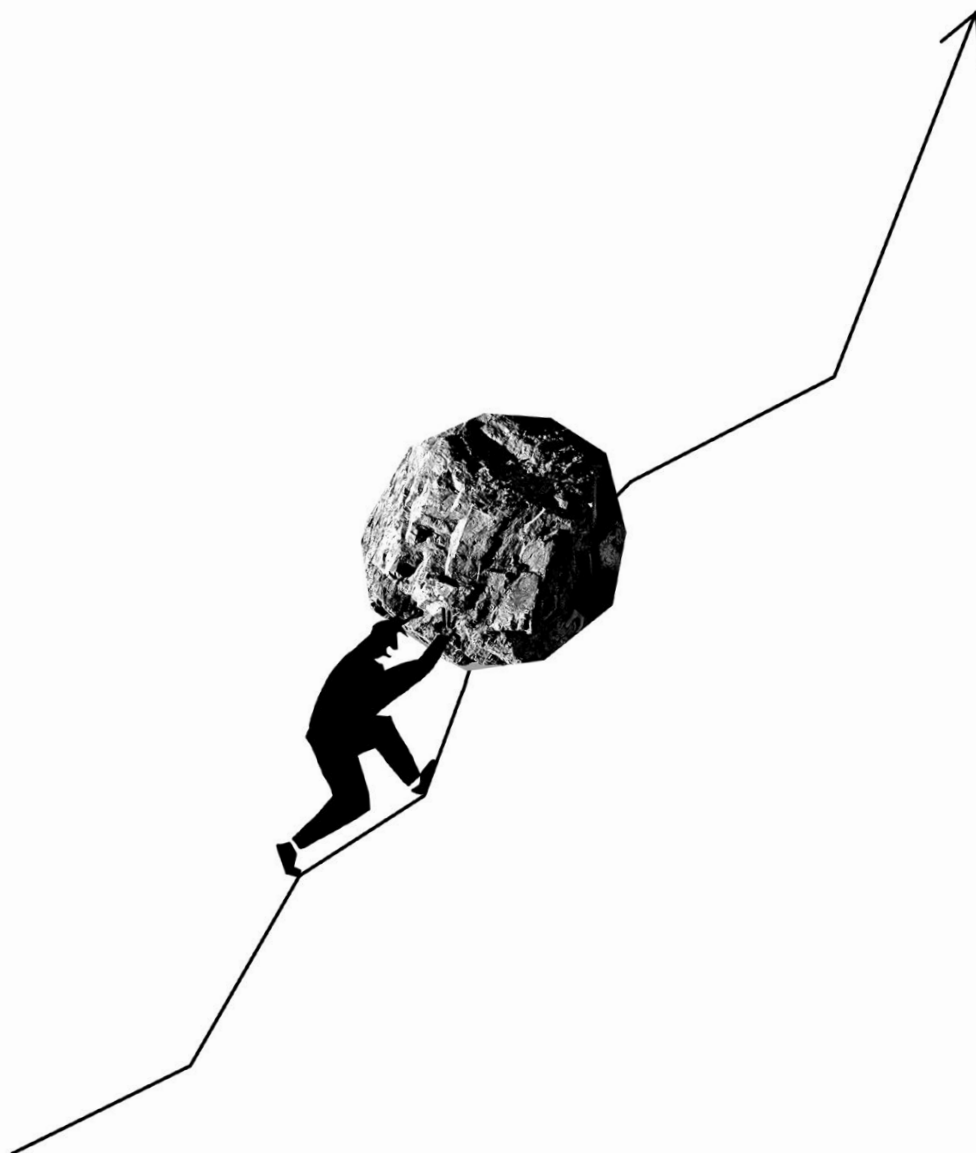
Jutta Rump, IBE, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Rump. Sie empfiehlt, das Gespräch mit diesen Mitarbeitenden zu suchen, um zu klären, warum sie eine Führungsposition ablehnen. Liegt es an fehlender Vereinbarkeit? Am Rollenverständnis? Oder daran, dass Führung in der Realität zu wenig mit Gestaltung und zu viel mit Administration zu tun hat? „Häufig ist in den Führungsrollen gar keine Zeit für Führung vorgesehen. Das muss man on top machen. Auch deswegen werden solche Rollen unattraktiv“, weiß Berater Bernhard Muhler. Er ist davon überzeugt: Der Wille zur Führung ist bei

vielen Jüngeren vorhanden – aber die Bedingungen müssen stimmen. Es sei an den Unternehmen, klar und realistisch zu kommunizieren, was Führung bedeutet, und die Strukturen so zu gestalten, dass gute Führung möglich werde.

Ein einheitliches Führungsverständnis fehlt oft

Zuvor müssen die Unternehmen sich jedoch selbst klarmachen, wie Führung in ihrem Haus gelebt werden soll. Genau hier liegt oft das eigentliche Problem: „In vielen Organisationen fehlt ein einheitliches Führungsverständnis, welches auch die Werte im Unternehmen berücksichtigt“, kritisiert Muhler. HR und die Fachbereiche sollten hier an einem Strang ziehen. „Es braucht ein gemeinsames Verständnis



und ein klares Ziel: Welche Kompetenzen sollen unsere Führungskräfte mitbringen – fachlich, aber auch persönlich? Welche Haltung passt zu unserer Kultur?“ Vielerorts würden jedoch noch Bewertungssysteme vorherrschen, die einen starken Fokus auf inhaltlich-fachliche Kennzahlen wie Umsatz oder Verkaufszahlen haben. Muhler bezeichnet sie als toxisch. Denn mit ihnen würden Personen mit schlechtem Führungsverhalten, aber guten Zahlen nach oben gelangen, während andere, die im Sinne der Unternehmenskultur agieren, aber ihre harten KPIs nicht erfüllen, durchs Raster fallen.

Führung muss man lernen dürfen

Neben einem fehlenden Führungsverständnis mangelt es laut **Michael Lorenz**, Gesellschafter und Geschäfts-

führer der Grow Up Managementberatung, oftmals auch an einer strukturierten Führungskräfteentwicklung in den Unternehmen. Für den Berater, Trainer und Coach ist sie mindestens genauso entscheidend wie die Führungskräfteauswahl. „Ich erlebe immer wieder, dass eine unzureichende Ausbildung, schlechte Einarbeitung und Überforderung seitens der Kandidaten beziehungsweise Kandidatinnen

zu Misserfolgen in der Führung führen“, sagt er. Viele Unternehmen würden zwar in Führungskräfteentwicklung investieren, aber nur punktuell – etwa in Form eines Zwei-Tage-Crashkurses. „Das reicht nicht aus – insbesondere da Führung immer komplexer und anspruchsvoller wird“, so Lorenz. Er plädiert dafür, auf die jeweilige Führungsrolle, die Aufgabenstellungen und die unterschiedlichen Zielsetzungen zu schauen und die Nachwuchskräfte daraufhin auszubilden

„In vielen Organisationen fehlt ein einheitliches Führungsverständnis, welches auch die Werte im Unternehmen berücksichtigt.“

Bernhard Muhler, Geschäftsführer,
BludauPartners Executive Consultants

sowie diesbezüglich kontinuierlich nachzuhalten. Zudem: Gemäß dem Grundsatz des Managementexperten Fredmund Malik, der besagt, dass Führung ein erlernbares Handwerk ist, sollten potenzielle Führungskräfte dosiert in die Verantwortung gebracht werden. „Man muss Führung einüben und in einem geschützten Rahmen ausprobieren dürfen“, erläutert Lorenz. Dieser Ansicht ist auch Jutta Rump, die in diesem Zusammenhang auf Mentor- oder Shadowing-Programme als hilfreiche Instrumente verweist. Während beim Mentoring eine erfahrene Führungskraft eine Nachwuchsführungskraft fördert, begleitet beim Shadowing der oder die vermeintliche Nachfolgende eine Führungskraft für eine bestimmte Zeit in ihrem Arbeitsalltag. „Mitunter überzeugt man so gerade auch junge Talente. Sie bekommen eine Idee davon, was es bedeutet, als Führungskraft zu arbeiten“, sagt die PE-Expertin.

Potenziale bleiben oft unentdeckt

„Wichtig ist, frühzeitig Potenzialträger zu erkennen und sie gezielt zu fördern“, betont Rump. „Das heißt: die eigene Mannschaft scannen, Potenziale analysieren und frühzeitig – möglichst fünf Jahre vorher – in die Entwicklung einsteigen.“ Bernhard Muhler zufolge ist außerdem ein Perspektivwechsel sinnvoll. „Ich erlebe häufig, dass man sich immer auf den gleichen Personenkreis fokussiert und Mitarbeitende, die nicht auf dem Radar sind, hinten runterfallen“, erläutert er. Dabei gäbe es viele Potenzialträger in der zweiten oder dritten Reihe – Menschen, die Führungsqualitäten haben, aber nicht in den klassischen Systemen auftauchen. In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf alternative Führungskonzepte. So rücken in der Praxis zunehmend Modelle der lateralen Führung in den Fokus. Bei diesem Ansatz übernehmen Mitarbeitende Verantwortung, ohne formal disziplinarische Führungskraft zu sein – etwa in der Leitung von Projekten. „Diese Rollen machen Führungsfähigkeiten sichtbar, die in der klassischen Bewertung oft untergehen“, sagt Michael Lorenz.

Führung verteilen

Konzepte wie geteilte oder verteilte Führung können laut Lorenz darüber hinaus dazu beitragen, Führungsarbeit auf mehrere Schultern zu verteilen und so die steigende Komplexität von Führung besser zu bewältigen. „In der Vergangenheit hat HR sich oft darauf konzentriert, am Menschen zu arbeiten. Dabei wurde vergessen, die Strukturen zu ändern“, ergänzt Bernhard Muhler. Doch gerade diese sind entscheidend, da Strukturen das Verhalten von Menschen bestimmen. Das betrifft nicht nur Karrieremodelle

und Bewertungsverfahren, sondern auch die Kultur. Denn wenn Führungskräfte nicht wirksam sein können, weil Strukturen sie daran hindern, verlieren auch die motiviertesten Talente die Lust.

Fach- und Führungskarriere gleichwertig denken

Eine weitere wichtige Stellschraube für eine bessere Besetzung von Führungspositionen liegt in der Entkopplung von Aufstieg und Führung. Wenn nur der Karriere macht, der führt, ist das System von vornherein schief. Unternehmen sollten Fach- und Führungskarrieren gleichwertig behandeln – auch finanziell. „Insbesondere im Mittelstand wird das bereits teilweise gelebt“, sagt Muhler. In Konzernen indes sei es häufig schwieriger, weil dort Tarife, Rollenbeschreibungen und betriebliche Mitbestimmung viele Maßnahmen ausbremsen würden. Trotzdem sollten HR und Führung hier nicht lockerlassen. Denn attraktive Alternativen zur klassischen Führungslaufbahn könnten viele Fehlbesetzungen verhindern.

Mehr Qualität durch Mut zur Veränderung

Führung wird in Zukunft nicht einfacher – im Gegenteil. Der demografische Wandel, neue Werteorientierungen und steigende Komplexität stellen Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, dass HR jetzt handelt. Viele Wege sind bekannt – sie müssen nur konsequent beschritten werden. Dazu zählen: frühzeitige Potenzialanalysen, transparente Kommunikation, strukturierte Entwicklung, neue Führungsmodelle und bessere Bewertungsverfahren. „Ich vermisse häufig den Mut, Dinge anders zu machen – auch Dinge auszuprobieren“, resümiert Bernhard Muhler. Dabei könnten gerade mutige Ansätze der Schlüssel sein, um in Zukunft die richtigen Menschen in Führungspositionen zu bringen. Für HR bedeutet das: Weniger auf bewährte Muster setzen, mehr auf systematische Potenzialdiagnostik, flexible Entwicklungspfade und ein modernes, gemeinsam getragenes Führungsverständnis. Denn fest steht: Nur wer bei der Besetzung von Führungsrollen Qualität sicherstellt, kann auch in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt mit Erfolg bestehen. ♦

„Man muss Führung einüben und in einem geschützten Rahmen ausprobieren dürfen.“

Michael Lorenz, Gesellschafter und Geschäftsführer, Grow Up Managementberatung



Petra Walther ist freie Journalistin.



Intelligente HR für moderne Unternehmen

Personalmanagement neu gedacht -
digital, effizient und intelligent.

Jetzt kostenlos testen:
www.rexx-systems.com



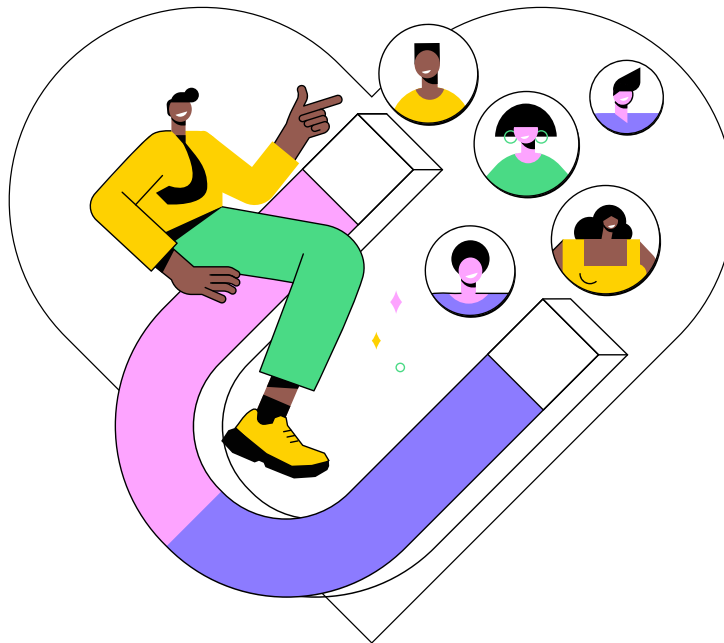
Von der digitalen Personalakte bis zur smarten Aufgabenautomatisierung: Die Rexx Suite entlastet Ihre HR-Abteilung im Tagesgeschäft - inklusive KI-Assistent Rai für noch mehr Effizienz. Ob 100 oder 50.000 Mitarbeitende - unsere Software skaliert mit Ihrem Unternehmen und erfüllt höchste Anforderungen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

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

Retention vor Rotation

Es ist eine Binsenweisheit: Menschen verlassen Menschen, nicht Organisationen. Dennoch steht in Zeiten des Personalmangels eher Recruiting als Retention im Fokus. Ein anderer Ansatz ist es, eine neue **Engagement-Kultur** zu etablieren, die Menschen an das Unternehmen bindet. Warum Retention das neue Recruiting ist.

Ein Beitrag von **CHRISTIAN CONRAD**



Der entscheidende Faktor für erfolgreiche Retention ist emotionale Verbundenheit, sprich das Engagement der Mitarbeitenden für das Unternehmen, das sich aus verschiedenen Faktoren speist. Das Engagement ist aktuell laut Gallup-Studie in Deutschland stark abgeschwächt, von 2023 auf 2024 deutlich zurückgegangen von 14 Prozent auf neun Prozent (Prozentsatz der Mitarbeitenden, die sich mit ihrem Arbeitgeber stark emotional verbunden fühlen). Vergleichszahlen dazu international: USA: 33 Prozent, Rumänien 36 Prozent, Mexiko 31 Prozent, Brasilien 31 Prozent (um nur einige Beispiele mit hohem Engagement zu nennen). Für mich zeigen sie, was möglich ist.

Es gibt den Spruch „Menschen verlassen Menschen, nicht Organisationen“. Die Menschen, die sie am ehesten verlassen, sind die direkten Vorgesetzten. Die These, die sich daraus ableiten lässt, ist: Wir haben eine (eklatante?) Führungsschwäche in Organisationen. Ein Grund ist die mangelnde Wertschätzung. Laut der Vergütungsplattform

Compensation Partner gaben 2019 gemäß einer Umfrage 45 Prozent derjenigen, die ihren Job gekündigt haben, an, dass sie dies aufgrund mangelnder Wertschätzung durch Vorgesetzte getan hätten.

Erfolgreiche Retention beginnt also mit Wertschätzung, mit Gesehen- und Gehörtwerden. Das ist beileibe nicht der einzige Faktor, es ist aber – so meine Überzeugung – die notwendige Bedingung. Gelingt es Arbeitgebern, dieses Wertschätzungsdefizit zu füllen, steigt unter Garantie die Loyalität, sinkt die Fluktuation und erhöht sich die Empfehlungsquote.

Hinreichend wird die Bedingung, wenn die Mitarbeitenden im Unternehmen als Kunden für das Produkt „Arbeitsplatz“ betrachtet werden und das Führungspersonal danach strebt, diese zu begeistern und nicht nur zufriedenzustellen. Ich sprach neulich mit dem Geschäftsführer eines großen deutschen Softwareunternehmens, das eine Empfehlungsquote von 100 Prozent auf einer Arbeitgeberbewertungsplattform aufweist, bei einem Score von 4,7 (von 5). Er

erwähnte, dass sein Unternehmen an einem Standort, an dem eine extrem hohe Nachfrage nach Programmierern und IT-Experten herrscht, deutlich mehr hochwertige Bewerbungen erhält, als sie trotz Wachstums einstellen können. Wertschätzung, Augenhöhe ist in diesem Unternehmen Grundlage des Miteinanders. Die innovative und moderne Organisation, der Wille, die Mitarbeitenden an sehr vielen Stellen zu begeistern, führt zu hoher Retention und einer hohen Empfehlungsquote.

Mangel an Engagement kostet Millionen

Die Opportunitätskosten von fehlender emotionaler Verbundenheit sind dramatisch. Fluktuation und Fehlzeiten sind, wenn man genau hinschaut, enorme Kostentreiber. Für Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden sind sie nahezu immer siebenstellig pro Jahr. Rekrutierungskosten kommen hinzu, die bei hochwertigen Positionen gerne ein Drittel des Jahresgehalts pro Besetzung und darüber betragen können.

Der größte Hebel ist aber Produktivität. Hochmotivierte Mitarbeitende sind nicht fünf oder zehn Prozent produktiver als die, die lediglich zufrieden sind. In der Regel sind sie mindestens doppelt so leistungsfähig und leistungsbereit, wenn man den tatsächlichen Output betrachtet. Nimmt man aber nur an, dass man die durchschnittliche Produktivität um drei bis fünf Prozent steigern kann, liegt die Wirkung schnell im siebenstelligen Bereich, bei größeren Unternehmen sogar darüber.

Damit sind die Aspekte Wissensverlust durch Fluktuation, verlorene Kundenbeziehungen durch unzufriedene Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, und Nicht-Umsatz noch gar nicht einbezogen. Nicht-Umsatz bedeutet: Ich könnte Geschäft realisieren, wenn ich die Mitarbeitenden hätte, muss aber darauf verzichten, weil ich sie nicht finde. So müssen beispielsweise gastronomische Betriebe ihre Öffnungszeiten und Angebote einschränken, weil sie nicht ausreichend Servicekräfte rekrutieren können.

Retention statt Recruiting-Kosten

Der Effekt von Retention-Maßnahmen lässt sich schon anhand der Faktoren Fluktuation, Krankenstand und Produktivität berechnen und dementsprechend einschätzen. Der finanzielle Impact ist schon bei kleinen Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden sechsstellig, bei größeren Unternehmen immer siebenstellig und darüber – pro Jahr!

Der Grund, warum das oft nicht gesehen wird: Es handelt sich um Opportunitätskosten, die (außer den Rekrutierungskosten) nicht direkt aus der Gewinn-und-Verlustrechnung abzulesen sind. Es fehlt in der Regel das Controlling

dafür. Und was man nicht misst, das bezieht man nicht in seine Entscheidungsfindung ein.

Bei vielen Unternehmen ist das wie ein blinder Fleck. Lieber geben sie Unsummen für Recruiting aus, anstatt sich damit zu beschäftigen, wie sie Retention verbessern können – und dadurch sehr viel Recruiting obsolet machen.

Das ist, als würde der Vertrieb ausschließlich Neukundengewinnung (Hunting) betreiben und die Bestandskundenpflege (Farming) vernachlässigen. Jeder Vertriebler weiß: Hunting ist notwendig, aber fast immer teurer und weniger effektiv als Farming. Genauso ist es auch bei den Kunden für das Produkt Arbeitsplatz.

HR als Schlüssel zur neuen Engagement-Kultur

Warum sollten sich HR-Abteilungen mit Engagement-Strategien auseinandersetzen? Einerseits aus Eigennutz – sie sparen sehr viel Zeit und Budget im Recruiting. Andererseits, weil gerade sie über wichtige Hebel verfügen, um das Engagement in der Organisation positiv zu beeinflussen.

Der größte Hebel besteht in der Entwicklung von Führungskräften. Zum einen über Schulungsangebote, zum anderen über Coaching und das Aufsetzen von internen Mentoring-Programmen. Darüber hinaus steuern HR-Abteilungen in der Regel auch die Evaluationsprozesse und entwickeln Kompetenz-Frameworks, nach denen Führungskräfte beurteilt werden. 360-Grad-Assessments sind beispielsweise ein wirkungsvolles Instrument, um Führungsdefizite aufzudecken.

Darüber hinaus sollte HR der Treiber und Umsetzer von Transformationsprogrammen sein, der die Unternehmensführung initiiert, um das Engagement in der Organisation zu erhöhen. Personalverantwortliche können die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen anregen und dafür sorgen, dass relevante KPIs erhoben und getrackt werden (wie gewollte oder ungewollte Fluktuation, Fehlzeiten oder Produktivität). So hilft HR, ein angeblich „weiches“ Thema hart und messbar zu machen, und beleuchtet die Bedeutung des Faktors Mensch im Wertschöpfungsprozess. ♦

Die Opportunitätskosten von fehlender emotionaler Verbundenheit sind dramatisch.



Christian Conrad ist Trainer und Coach mit über 25 Jahren Erfahrung in Führung und nachhaltiger Unternehmensentwicklung. Als Change Catalyst unterstützt er wachsende mittelständische Unternehmen dabei, das Problem des Fachkräftemangels für sich zu lösen und hat hierfür das Engagement Booster-Programm entwickelt. Conrad ist Autor von *Magnetische Unternehmenskultur* (Eigenverlag, 2022).

KI und Karriere: Jobeinstieg neu denken

Warum junge Menschen beim Berufseinstieg keine Routinen mehr lernen – und was Unternehmen jetzt tun müssen, um die **Erfahrungslücke** zu schließen.

Ein Beitrag von **SEBASTIAN PFEIFLE**

Unternehmen suchen dringend qualifizierte Talente – und gleichzeitig fällt es jungen Menschen schwer, beruflich Fuß zu fassen. Der Grund ist kein Mangel an Potenzial, sondern eine strukturelle Veränderung: Die ersten Sprossen auf der Karriereleiter verschwinden. Was früher klassische Einstiegsfunktionen waren – die ersten Reports schreiben, Daten analysieren, Materialien vorbereiten –, wird heute von KI erledigt. Was bleibt, sind höhere Anforderungen, weniger Anleitung und eine Lücke an praktischer Erfahrung, die in Bewerbungsgesprächen ebenso sichtbar wird wie im späteren Arbeitsalltag. Diese Erfahrungslücke ist nicht länger ein individuelles Problem, sondern ein systemisches. Denn wer nicht üben darf, kann nichts lernen – und wer nichts lernt, ist für anspruchsvollere Aufgaben weniger geeignet.

KI verändert den ersten Job — grundlegend

66 Prozent der von uns befragten Führungskräfte gibt an, dass Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger unzureichend auf ihre Rollen vorbereitet sind. Entscheidender Treiber dieser Entwicklung: KI verändert die Arbeit in der Wissensökonomie an der Basis. Routinen, die bislang für junge Menschen während ihres Berufseinstiegs reserviert waren, werden automatisiert. Die klassischen Lernfelder – von der ersten Wettbewerbsanalyse bis zur Aufbereitung von Meeting-Material – entfallen.

Dieser Wandel betrifft nicht nur das Was, sondern auch das Wie des Arbeitens. KI liefert Informationen schneller, strukturierter und mitunter präziser. Aber sie nimmt auch jenen Teil des Jobs weg, durch den junge Mitarbeitende bislang Handwerk und Kontext gelernt haben. Es geht nicht nur um verlorene Aufgaben, sondern um verlorene Lernräume. Die Folge: ein Praxis- und Erfahrungssprung, der nicht mehr auf natürlichem Weg geschlossen werden kann. Unternehmen stehen damit vor der Aufgabe, neue Zugänge zu schaffen – und Karrierewege so zu gestalten, dass junge Talente dennoch kritisch denken, bewerten und entscheiden lernen.

Praxisbeispiel 1: In einem Medienunternehmen wurde das Verfassen erster Artikel durch KI-generierte Entwürfe

ersetzt. Junior-Redakteurinnen und -Redakteure analysieren nun fremderstellte Inhalte – obwohl sie selbst kaum Gelegenheit hatten, eigene Texte zu schreiben. Die Qualität der Bewertung leidet.

Arbeit neu gedacht: drei Leitfragen für den Wandel

Dabei ist klar: Wir stehen nicht am Rande einer kleinen Prozessoptimierung, sondern mitten in einem strukturellen Wandel der Arbeitserbringung. Unsere Studie zeigt: Die Frage ist nicht, wie groß die Veränderung durch KI ist, sondern wie wir mit ihr umgehen. Genau deshalb haben wir diesen Wandel entlang dreier Leitfragen strukturiert:

- Wie stellen wir sicher, dass Menschen künftig die richtigen Teile der Arbeit übernehmen – und was überlassen wir der Automatisierung?
- Wie verändert sich die Belegschaft – und welche Formen von Arbeitsbeiträgen brauchen wir, um alle mitzunehmen?
- Wie müssen Organisationen sich kulturell und strukturell neu aufstellen, um in einem KI-geprägten Umfeld handlungsfähig zu bleiben?

Diese Fragen sind nicht abstrakt. Sie betreffen das tägliche People Management – von Recruiting bis Retention, von Performance Management bis Führungskultur.

Praxisbeispiel 2: Ein Beratungsunternehmen hat ein internes KI-Lab geschaffen, in dem junge Mitarbeitende bewusst an Szenarien arbeiten, die klassische Automatisierungsergebnisse bewerten. So entsteht ein neuer Raum für Lernen durch Reflexion.

Führung unter Druck — mit zu wenig Raum für Entwicklung

Die Herausforderung liegt nicht nur bei den Talenten, sondern bei den Führungskräften. Nur sieben Prozent der Unternehmen berichten von echten Fortschritten bei der Neuausrichtung der Führungsrolle – obwohl 73 Prozent den

Abb. 1: Wie wichtig ist die Priorisierung menschlicher Fähigkeiten (z. B. Neugier, emotionale Intelligenz usw.) in der Personalarbeit Ihrer Organisation?

Anteil der Befragten, die auf die Frage mit „sehr wichtig“ oder „von entscheidender Bedeutung“ antworteten

● Mitarbeitende ● Führungskräfte ● Top-Management

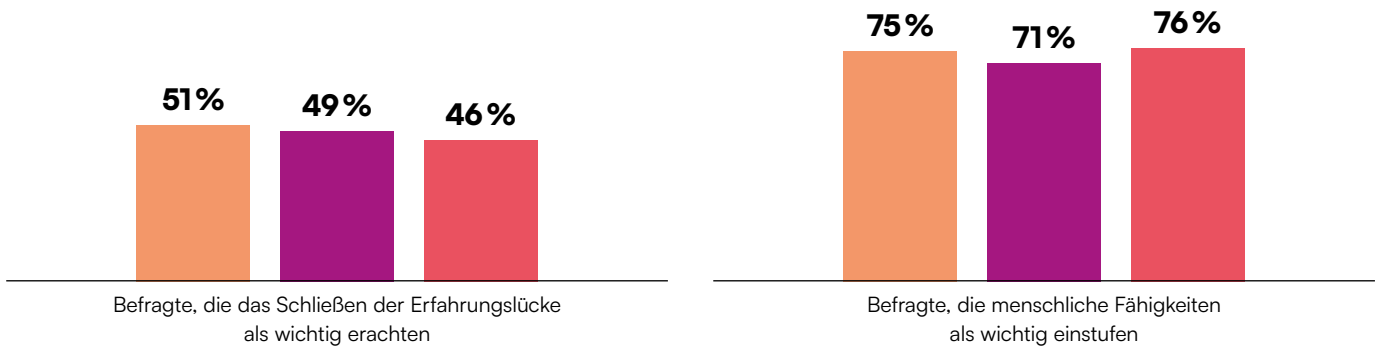
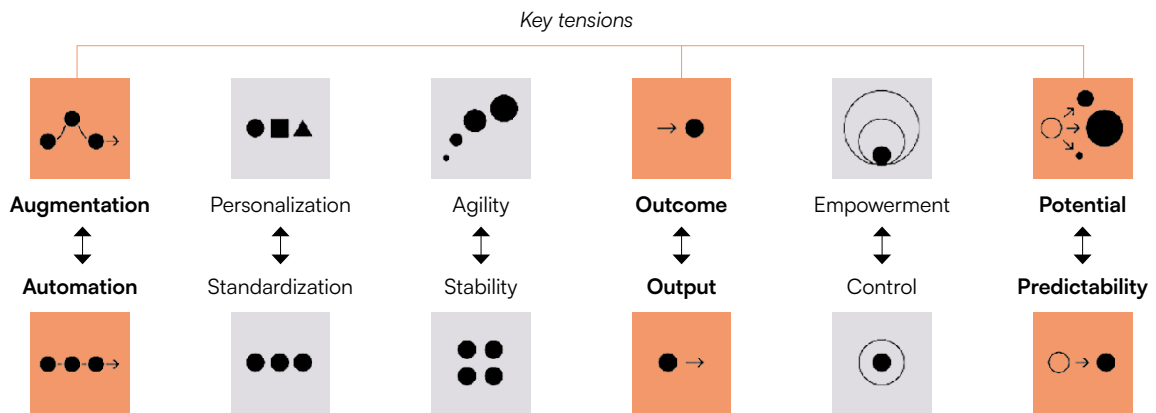


Abb. 2: Spannungsfelder im Wandel: Wo Organisationen Balance finden müssen, um die Erfahrungslücke zu schließen



Handlungsbedarf erkennen. Fast 40 Prozent der Zeit verbringen Führungskräfte heute mit kurzfristiger Problemlösung und administrativen Aufgaben. Für Coaching und Entwicklung der Mitarbeitenden bleibt kaum Raum.

Noch beunruhigender: 36 Prozent der Führungskräfte fühlen sich ihrer Rolle nicht mehr gewachsen. 40 Prozent berichten von einer Verschlechterung ihrer mentalen Gesundheit seit der Übernahme ihrer Position. Das zeigt: Die Verantwortung, junge Talente zu begleiten, trifft auf eine überforderte Führungsebene – ein weiterer Hebel, an dem Organisationen dringend ansetzen müssen.

Dabei verändert sich die Führungsrolle grundlegend: weg vom Expertenstatus, hin zur Rolle als Navigator zwischen KI-Potenzial und menschlicher Leistung. Führungskräfte müssen Aufgaben definieren, präzise briefen und automatisierte Ergebnisse beurteilen – Fähigkeiten, die in klassischen Führungskarrieren bislang kaum eine Rolle spielten. Genau hier setzt ein neues Konzept an: Zero Based Work. Was muss wirklich von Menschen getan werden? Was kann die Maschine übernehmen?

Praxisbeispiel 3: In einem Finanzdienstleister strukturieren Führungskräfte ihre Teams anhand von Aufga-

ben statt nach Funktionen – und entscheiden gemeinsam mit Mitarbeitenden, was automatisiert und was persönlich betreut wird.

Brücke zwischen Maschine und Mensch fehlt

Über die Hälfte der Unternehmen bewerten die Zusammenarbeit von Mensch und KI als entscheidend für ihren zukünftigen Erfolg. Doch genau hier liegt das Problem beim Berufseinstieg: Die Fähigkeit, KI-Ergebnisse einzuordnen, basiert auf Erfahrungswissen – also genau dem, was heute nicht mehr selbstverständlich erworben wird.

Wie kann eine Junior-Kollegin im Marketing beurteilen, ob die automatisch generierte Marktanalyse strategisch sinnvoll ist, wenn sie selbst nie gelernt hat, solche Analysen manuell zu erstellen? Wie soll ein junger Ingenieur entscheiden, ob eine von der KI vorgeschlagene Konstruktionsänderung sinnvoll ist, ohne eigene Skizzenversuche?

Wir brauchen eine neue Kombination: Mensch und Automat arbeiten zusammen – aber auf klar definierten Ebenen. Die Maschine übernimmt repetitive und standardisierbare Aufgaben. Der Mensch bringt Kontext, Urteilsvermögen und

Kreativität ein. Doch das will gelernt sein. Die Voraussetzung: Raum zum Ausprobieren, Üben, Reflektieren.

Neue Karrierewege: skill-basiert statt stellenbasiert

Der klassische Job mit fester Stellenbeschreibung verliert an Bedeutung. Stattdessen entstehen dynamische Rollen – zusammengesetzt aus Fähigkeiten, nicht aus Titeln. Skill-basierte Organisationen fördern die Durchlässigkeit zwischen Aufgaben, schaffen flexiblere Entwicklungspfade und sind 63 Prozent erfolgreicher als klassisch organisierte Unternehmen.

Gleichzeitig verändert generative KI das, was Arbeit konkret bedeutet. Sie unterstützt bei der Erstellung von Texten, Codes, Videos, Strategien oder Trainingsmodulen. Sie analysiert, kombiniert, simuliert. Sie ersetzt jedoch keine Persönlichkeit. Organisationen müssen daher nicht nur technische, sondern vor allem kulturelle Voraussetzungen schaffen – für eine Arbeitswelt, in der beide Seiten zur Entfaltung kommen.

Praxisbeispiel 4: Ein Technologieunternehmen ermöglicht jungen Entwicklern und Entwicklerinnen gezielte Übungsprojekte, in denen KI-gestützte Codevorschläge manuell angepasst werden – als Brücke zwischen Automatisierung und Verständnis.

Menschenzentrierte Führung: drei neue Anforderungen

Im Zentrum dieser Transformation steht die Rolle der Führungskraft. Sie muss neu gedacht werden – nicht als Anweiser, sondern als Gestalter, Coach und Wegbereiter. Wir haben drei Schlüsselaspekte moderner Führung in der KI-Welt identifiziert:

1. **Forschermentalität:** Führungskräfte müssen nicht alles wissen – aber offen für Experimente mit KI sein.
2. **Co-Kreation:** Rollen und Aufgaben entstehen im Zusammenspiel von Mensch und Technologie – Führung begleitet diesen Wandel.
3. **Priorisierung menschlicher Stärken:** Emotionale Intelligenz, Kreativität, kritisches Denken – das bleibt unersetzbar und wird zum Differenzierungsmerkmal (siehe *Abbildung 1*).

Diese neue Führung muss nicht entscheiden zwischen Standardisierung und Personalisierung, zwischen Agilität und Stabilität oder zwischen Output und Outcome (siehe

Abbildung 2). Sie muss die Balance gestalten – bewusst, kontextbasiert und zukunftsgerichtet.

Was Unternehmen jetzt tun können

Ein zukunftsfähiger Jobeinstieg in einer von KI geprägten Welt erfordert gezielte Strategien – keine nostalgische Rückkehr zu alten Strukturen. Unternehmen, die es ernst meinen, müssen:

- Einstiegsrollen neu definieren und bewusst Erfahrungsräume schaffen
- Führung entlasten, damit sie sich auf Entwicklung statt nur auf Management konzentrieren kann
- Skill-basierte Entwicklungsmodelle etablieren, in denen sich Talente flexibel entfalten können
- Mitarbeitende an den KI-Erfolgen beteiligen, zum Beispiel durch Bonusmodelle oder neue Karrierewege
- Menschenzentrierte Leitbilder in der Unternehmenskultur verankern

Klar ist: KI verändert die Arbeit – aber ob sie diese besser macht, hängt allein davon ab, wie wir sie gestalten.

Ohne Erfahrungsräume keine Zukunft

Der Jobeinstieg muss neu erfunden werden, nicht aus Nostalgie, sondern aus Notwendigkeit. Wer heute lernt, wie man mit KI arbeitet, muss auch lernen, wie man sie hinterfragt. Und das gelingt nur, wenn Menschen verstehen, was gute Arbeit ausmacht – durch eigene Erfahrung. Wir werden eine neue Kombination finden müssen – zwischen dem, was der Mensch macht, und dem, was der Automat übernimmt. Doch diese Kombination funktioniert nur, wenn Organisationen bereit sind, Lernräume zu schaffen, Führung neu zu denken und kulturelle Leitplanken für eine menschenzentrierte, KI-gestützte Arbeitswelt zu setzen. ♦



Sebastian Pfeifle ist Partner und Human Capital Lead im Consulting bei Deloitte Deutschland. Er berät Organisationen dabei, ihre Strukturen und ihre Belegschaft zukunftsfähig aufzustellen – insbesondere im Kontext von Transformation, Re- und Upskilling sowie dem Einsatz generativer KI. Auf globaler Ebene leitet er zudem den Geschäftsbereich für automatische Finanz- und Mobilitätsdienstleistungen. Mit langjähriger Erfahrung in Restrukturierungen und strategischer Neuausrichtung begleitet er Führungsteams auf Augenhöhe. Sein Ziel: HR als zentralen Hebel für Innovationsfähigkeit, kulturellen Wandel und nachhaltige Unternehmensentwicklung zu stärken.

tellent

Onboarding und Entwicklung neu gedacht



Tellent unterstützt Unternehmen dabei, ihre HR-Prozesse effizient, digital und zukunftssicher zu gestalten. Mit Journeys, als integraler Bestandteil von Tellent HR und Add-On zu Tellent Recrutee, begeistern Sie neue Mitarbeitende ab Tag eins – und begleiten sie auf ihrem gesamten Entwicklungsweg! Managen Sie Pre-Onboarding, Onboarding sowie interne Veränderungen und individuelle Weiterentwicklung so einfach wie nie. Für ein motiviertes und wachsendes Team von Anfang an.

Ihre Vorteile auf einen Blick:

- Effektives, positives Mitarbeitererlebnis – von Tag eins bis zur nächsten Karrierestufe
- Einfaches Zeit- und Abwesenheitsmanagement
- Zeitsparen dank intelligenter Automatisierung, einfachen Integrationen und integrierter Compliance
- Individuelle, automatisierte Journeys für Onboarding und Personalentwicklung

Alles, was Sie zum Verwalten Ihrer Mitarbeitenden und Prozesse brauchen. Dank einem einfachen und flexiblen HRIS, das mit Ihrem Team mitwächst.



recrutee.com/de/journeys



Normalfall statt Ausnahme

Unternehmen brauchen tragfähige, nachhaltige Strategien für den Umgang mit erkrankten oder beeinträchtigten Mitarbeitenden. Am Beispiel der beruflichen Neuorientierung für Menschen mit **Epilepsie** zeigt sich, wie lohnend ein Umdenken für alle Seiten sein kann.

Ein Beitrag von **FREDERIEKE KÖVER** und **CAROLINE PRIGNITZ**

Als sich die Bewerbung von Anna auf dem Monitor öffnet, zögert die Personalverantwortliche einer renommierten Hotelkette. Eine junge Frau, motiviert – aber mit Epilepsie. Was bedeutet wohl die Erkrankung für die Zusammenarbeit im Team? Gibt es Aufgaben, die Anna nicht machen darf? Und was bedeutet die Schwerbehinderung – über arbeitsrechtliche Fragestellungen hinaus – grundsätzlich für den Arbeitgeber?

In diesem Fall gibt es so viel zu bedenken, schießt es der Personalverantwortlichen durch den Kopf. Sie weiß gar nicht, wo sie anfangen soll – und legt die Bewerbung erst mal zur Seite. Andererseits denkt sie: Der Ausbildungsplatz im Hotel war jetzt so lange ausgeschrieben, dort fehlt es an allen Ecken und Enden an Mitarbeitenden. So wie in vielen anderen Branchen.

Dieses fiktive Beispiel beruht auf unseren Erfahrungen. Annas Erlebnisse stehen für viele betroffene Menschen. Und so wie die Reaktion der Personalverantwortlichen im Beispiel könnte die Reaktion auf eine Bewerbung einer Person mit Epilepsie aussehen. Stellen wir uns mal vor, wir würden alle anders denken. Unabhängig von dem persönlichen Wunsch von Anna, zu arbeiten und am gesellschaftlichen Arbeitsleben teil zu haben, stellt sich die Frage: Können Unternehmen es sich wirtschaftlich leisten, nur augenscheinlich gesundes Personal einzustellen? Wie können Personalverantwortliche mit besonderen Bedürfnissen von Bewerberinnen und Bewerbern in Bewerbungsprozessen und später in der Beschäftigung umgehen? Und wie sollen sie dieses Thema auch noch in ihren Arbeitsalltag integrieren? Eigentlich würde die Personalverantwortliche Anna gerne einstellen, aber sie ist unsicher, es fehlen das Wissen über die Krankheit und der Mut, neue Wege zu gehen.

Lösungen für Mitarbeitende mit Erkrankungen

Laut Studien der Krankenkassen explodieren die Krankheitstage, chronische Erkrankungen nehmen zu, HR-Abtei-

lungen und -Verantwortliche spüren den Druck des Personal- und Fachkräftemangels und sind selbst betroffen von steigender Arbeitsdichte, Krankheitstagen im Team und zunehmenden Zuständigkeiten. Viele Firmen haben sich angesichts dieser Situation daher schon lange auf den Weg gemacht, das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz in den Fokus zu nehmen: Gesundheitsförderliche Angebote, Firmen-Fitness, Employee Assistance Program (EAP) inklusive psychologischer Kurzberatungen oder Reduzierung von Zeiten der Erreichbarkeit etablieren sich immer mehr. Bei diesen Maßnahmen stehen oft die Prävention von etwa chronischen Erkrankungen der Rückenmuskulatur oder ein Burn-out im Vordergrund. Doch welche Lösungen haben Unternehmen für Menschen, die bereits mit chronischen Erkrankungen wie Epilepsie in den Bewerbungsprozess einsteigen?

Die Realität zeigt: Ein großer Teil der Erwerbstätigen wird im Laufe des Lebens chronisch krank oder erwirbt eine Behinderung. In Deutschland betrifft das laut der Gesundheitsbefragung des RKI im Jahr 2023 rund 50 Prozent der Erwachsenen. Unternehmen brauchen daher tragfähige, nachhaltige Strategien für den Umgang mit erkrankten oder beeinträchtigten Mitarbeitenden – nicht als Ausnahme, sondern als Normalfall.

Anna hat sich dazu entschieden, ihre Epilepsie im Bewerbungsprozess von Beginn an offenzulegen. Sie möchte transparent sein – und einige Aspekte ihrer Erkrankung werden bei der Arbeit früher oder später auffallen. Offenheit kann Vertrauen schaffen, aber nur, wenn die Unternehmenskultur auch mit dieser Offenheit umgehen kann. Anna weiß, dass das Wort „Epilepsie“ Ängste und Unsicherheiten auslöst. Wenn sie potenziellen Arbeitgebern erklärt, dass sie medikamentös so gut eingestellt ist, dass sie große Anfälle nur etwa alle acht Wochen hat und dass ihre Anfälle mit einer Aura einhergehen, die ihr ermöglicht, anderen vor dem Anfall Bescheid zu geben und sich hinzulegen, um einen Sturz zu vermeiden, reagiert ihr Gegenüber häufig mit „Ach so, das klingt ja handelbar“. Außerdem weiß Anna,



Dieser Text entstand im Rahmen der Initiative *Jedes Talent zählt. Für eine inklusive Arbeitswelt.*



Menschen mit chronischer Erkrankung stoßen im Berufsleben oft auf Unkenntnis, Vorurteile und strukturelle Hürden.

dass ein hohes Stresslevel mit einem hohen Anfallsgeschehen assoziiert ist. Sie hat sich daher bei JobMe in der beruflichen Reha-Maßnahme tragfähige Stressbewältigungsstrategien erarbeitet. Dass Anna nach den Anfällen Ruhe braucht, mal ausfällt und durch die epilepsiebedingten kognitiven Einschränkungen manchmal etwas mehr Zeit für Aufgaben benötigt, gehört ebenfalls dazu. In diesen Situationen benötigt Anna vor allem von Kolleginnen und Führungskräften Verständnis, damit die Auswirkungen der Erkrankungen nicht mangelnder Motivation oder fehlender Sorgfalt zugeschrieben werden, sondern dass ihr zugehört wird, wenn sie erklärt, was los ist und was sie braucht.

Und nach diesen Aufklärungen gibt es dann endlich die Möglichkeit, über Annas Qualifikationen und Motivation für die ausgeschriebene Stelle zu sprechen. Dass sie ihre

gesundheitliche Situation erklären kann, erlebt Anna leider selten – sie bekommt vielmehr direkt Absagen auf ihre Bewerbungen. Und das in einer Zeit, in der Anna sich sicher ist: Ich wäre eine tolle und loyale Mitarbeiterin mit genau der passenden fachlichen Qualifikation, die zusätzlich eine andere Perspektive in Teams und in die Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten einbringen kann. Ist es nicht schade, dieses Personal-Potenzial ungenutzt zu lassen?

Eine Studienreihe von McKinsey zum Zusammenhang zwischen Diversität und wirtschaftlichem Erfolg belegt: je diverser Führungspositionen und Teams besetzt sind, desto erfolgreicher das Unternehmen. Vielfältige Perspektiven erleichtern es, passende Antworten auf Fragen unserer Zeit zu finden. Außerdem werden Dienstleistungen und Produkte zielgruppenspezifischer gestaltet und sind somit erfolgreicher. Kann Inklusion also ein Teil der Lösung für den zunehmenden Personal-mangel sein? Ja – wenn sie mit der Bereitschaft zur Veränderung von Strukturen und Werten betrieben wird. Menschen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen sind oft eine ungenutzte Ressource. Unternehmen, die inklusiv aufgestellt sind, erweitern nicht nur ihren Talentpool, sie investieren auch in Retention Manage-

ment, Diversität, Resilienz und (soziale) Nachhaltigkeit – zentrale Faktoren für Zukunftsfähigkeit.

Unternehmenskultur als Schlüssel

Wer Inklusion erfolgreich leben will, braucht eine Unternehmenskultur, die von Fehlerfreundlichkeit, Lernbereitschaft und echtem Gestaltungswillen geprägt ist. Es braucht die Haltung: „Wir wollen das!“ – nicht nur auf dem Papier, sondern im Alltag und der Unternehmensvision verankert. HR-Verantwortliche und Führungskräfte benötigen Zeit und Ressourcen, um sich der Beschäftigung von Bewerberinnen mit Schwerbehinderung oder chronischen Erkrankungen lösungsorientiert zu widmen. Gerade in einem Transformationsprozess, in dem die Personalführung inklusiver werden

und denken soll, müssen Strukturen verändert werden – und das braucht Zeit und Energie. Ein hilfreicher Schritt ist die Verpflichtung von Unternehmen, einen Nachhaltigkeitsbericht vorzulegen, der auch die sozialen Standards der eigenen Belegschaft mit einbezieht. Dies kann für viele Unternehmen ein Anreiz sein, auch KPIs zum Thema Inklusion als Standardkategorie zu entwickeln, die über die Erfüllung der Beschäftigungsquoten von Menschen mit Schwerbehinderung hinausgehen. Dies bezieht sich auf den gesamten Zyklus eines Mitarbeitenden im Unternehmen – vom Prozess der inklusiven Personalgewinnung über das Onboarding, die Personalentwicklung und Bindung der Mitarbeitenden bis hin zum Austritt. Wenn es für Mitarbeitende gute Programme zur Gesundheitsförderung, -erhaltung und zur Entlastung in Krisen über Corporate Health Programme ggf. spezialisierter externer Beratungsunternehmen gibt, ist dies ein wichtiger Baustein.

Red Flags — woran Unternehmen scheitern

- Intransparente Kommunikation über chronische Erkrankungen/Behinderung
- Keine Ansprechpartner:innen für Prozesse oder Ziele für Inklusion
- Führungskräfte ohne Schulung oder Sensibilität
- Zu hohe Arbeitsdichte ohne Spielraum für Anpassungen, neue Wege und Kreativität
- Fehlendes Vertrauen in Betroffene

Green Flags — wodurch Unternehmen erfolgreich sind

- Mut und gedankliche Offenheit im Bewerbungsprozess
- Flexibilität bei Arbeitszeit, -ort und -gestaltung der Arbeitsinhalte
- Schulungsangebote für Führungskräfte zu Inklusion & Gesundheit
- Teilhabe von betroffenen Menschen in Personalentwicklung und strategischer Planung
- Verankerung von Inklusion und Vielfalt in Form sozialer KPI

Arbeitsplatzgestaltung neu denken

Barrierefreiheit bedeutet mehr als eine Rampe. Menschen mit chronischen Erkrankungen und Behinderungen brauchen anpassbare Arbeitszeiten, etwa in Phasen besonderer Belastung durch die Erkrankung, technische Hilfen beispielsweise bei Seh- oder Hörbeeinträchtigungen, Pausenräume und Rückzugsorte an Arbeitsplätzen und gesundheitsfördernde Maßnahmen. Sie benötigen die Bereitschaft und Ressourcen seitens der Arbeitgebenden, dass Arbeitsplätze dynamisch sind und an die Fähigkeiten, Kompetenzen, Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst werden können. Nur so können alle Beschäftigten langfristig und

Vielfältige Perspektiven erleichtern es, passende Antworten auf Fragen unserer Zeit zu finden.

möglichst gesund arbeiten. Arbeitnehmende brauchen Strukturveränderungen und ein Mindset hin zu einer offeneren Kommunikationskultur. Gerade beim Einstieg entscheidet sich, ob Inklusion gelingt. Fehlbesetzungen

oder fehlerhafte Einstellungen kosten nicht nur viel Geld, sie beschädigen auch Vertrauen und Motivation aufseiten der vorhandenen Belegschaft. Wer sein Onboarding so gestaltet, dass es auch Menschen mit besonderen Anforderungen berücksichtigt, profitiert auf allen Ebenen. Wenn wir verstehen, dass Arbeitsplätze gestalt- und anpassbar sind, wird Vielfalt plötzlich sehr viel leichter denkbar. Denn möchten wir nicht alle an einem Arbeitsplatz arbeiten, der sehr gut zu uns und dem, was wir mitbringen, passt und den wir auch bei eigenen gesundheitlichen Veränderungen behalten können?

Inklusion ist kein „Nice-to-have“, sondern unternehmerisch klug

Die demografische Entwicklung, der Personalmangel und die steigenden Krankheitstage machen klar: Unternehmen müssen neue Wege im Personalmanagement gehen. Inklusion ist – genau wie ökologische Nachhaltigkeit – ein wichtiger Baustein für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, die künftig immer mehr auch an Ergebnissen in dieser Kategorie gemessen werden – von all ihren entscheidenden Stakeholdern. Wer Inklusion strategisch nutzt, stärkt nicht nur seine Belegschaft, sondern gewinnt an Resilienz, Vielfalt – und Wettbewerbsfähigkeit. Anna hatte nach etlichen Bewerbungen das Glück, ein Hotel zu finden, das sich auf den Weg hin zu einer inklusiveren Personalführung macht und auch explizit Barrierefreiheit für seine eigenen Kundinnen und Kunden anstrebt. Heute ist Anna nicht nur ein engagierter, leistungsfähiger und wichtiger Teil des Teams, sondern bereichert die tägliche Zusammenarbeit im Team durch ihre Perspektiven und Erfahrungen. Inklusion war auch hier kein Akt der reinen Nächstenliebe, sondern eine Antwort auf ein wachsendes Problem: akuten Personalmangel und unbesetzte Stellen. Und würden Sie nicht auch Ihren nächsten Urlaub gerne in einem Hotel buchen, das sich speziell die Integration/Beschäftigung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen auf die Fahnen schreibt? ♦



Frederieke Köver und **Caroline Prignitz** sind Reha-Coaches bei JobMe/Alsterarbeit und begleiten Menschen mit Epilepsie in der beruflichen Neuorientierung und setzen sich mit gelingender Inklusion auseinander. Sie freuen sich immer über Anfragen zur Integration von Menschen mit Epilepsie in Arbeit.



Ihre Personalstrategie in den richtigen Händen

Personalabteilungen stehen heute vor komplexen Herausforderungen: Der Fachkräftemangel verschärft sich, Mitarbeitende fordern Flexibilität, gleichzeitig steigen die Anforderungen an Effizienz, technologische Lösungen und Unternehmensprozesse. Viele Personalabteilungen sind gefordert, neue Wege zu gehen – und benötigen dafür Ressourcen, Daten und die passende strategische Ausrichtung.

Aon Human Capital unterstützt Sie dabei, ganzheitliche Strategien zu entwickeln, die Organisation und Mitarbeitende gleichermaßen stärken. Ob leistungsfähige Vergütungs- und Benefitsmodelle, moderne Talent Assessments, betriebliche Altersversorgung oder ganzheitliche Gesundheitsfürsorge: Mit Aon Human Capital verbinden wir fundierte Daten mit praxisnaher Beratung. So machen wir aus Herausforderungen tragfähige Lösungen, maßgeschneidert für Ihre Branche und Ihre Unternehmenskultur.

aon.de



5 Dos and Don'ts

Hier geben Expertinnen und Experten Tipps für den HR-Alltag.
Heute geht es um einen erfolgreichen **Quereinstieg**.

Für viele Berufstätige ist der Quereinstieg ein reizvoller Weg, um sich neu zu orientieren, persönliche Interessen stärker in den Arbeitsalltag zu integrieren oder auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren. Gleichzeitig stellt er Bewerber wie Unternehmen vor besondere Herausforderungen: fehlende branchenspezifische

Erfahrung, Unsicherheit auf beiden Seiten und oft ein unklarer Erwartungshorizont. Wer den Wechsel strategisch vorbereitet, kann neue berufliche Perspektiven eröffnen – für sich selbst und potenzielle Arbeitgeber. Entscheidend sind dabei die richtige Haltung, gezielte Vorbereitung und der Mut, neue Wege zu gehen.

Selbstanalyse

Vor den ersten konkreten Schritten steht die ehrliche Selbstanalyse. Welche Stärken bringe ich mit, was treibt mich an – und was hat bisher gefehlt? Wer die Ursachen für Unzufriedenheit erkennt, kann verhindern, dass alte Muster im neuen Job erneut auftauchen. Mit einem klaren Bild der eigenen Kompetenzen, Werte und Ziele lässt sich ein realistisches berufliches Ziel definieren – und der Weg dorthin gezielt planen.



Networking

Der Zugang zur neuen Branche führt oft über persönliche Kontakte. Wer mit Menschen aus der Zielbranche spricht, erhält Einblicke, Tipps und oft auch Hinweise auf offene Positionen. Ob digitale Plattformen, Alumni-Netzwerke oder Branchenveranstaltungen: Wer gezielt Gespräche sucht und Beziehungen aufbaut, erschließt sich Chancen, die auf klassischen Wegen verborgen bleiben.

Marktforschung

Marktforschung ist essenziell, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Welche Branchen sind wirtschaftlich stabil und zukunftsfähig – gerade im Kontext von KI und Digitalisierung? Welche Berufe entstehen neu, welche verschwinden? Wer den Quereinstieg plant, sollte Berufsbilder, Qualifikationen, Karrierepfade und den Arbeitsalltag der Zielbranche genau kennen – und ehrlich prüfen, ob diese Realität zu den eigenen Vorstellungen passt.

Lernbereitschaft

Der Soll-Ist-Vergleich ist ein entscheidender Schritt: Was bringt man bereits mit, was muss man noch lernen? Neue Berufe erfordern oft neue Kompetenzen – fachlich wie praktisch. Wer bereit ist, Wissen gezielt aufzubauen und sich weiterzubilden, zeigt Engagement und Ernsthaftigkeit. Ob Zertifikatskurs, Onlineseminar oder Praxisprojekt: Lernbereitschaft ist eine zentrale Voraussetzung für den erfolgreichen Quereinstieg.

Praktische Erfahrung

Wunsch und Wirklichkeit sollten im Quereinstieg möglichst nah beieinander liegen – dafür braucht es Einblicke in den echten Berufsalltag. Praktika, Projektarbeit oder ehrenamtliches Engagement helfen, realistische Erwartungen zu entwickeln: Entspricht der Job meinen Vorstellungen? Zugleich stärken diese Erfahrungen jede Bewerbung, weil sie Bereitschaft zum Lernen zeigen und Vertrauen bei potenziellen Arbeitgebern schaffen.

Unvorbereitet handeln

Ein impulsiver Jobwechsel endet selten gut: Wer unüberlegt wechselt, riskiert Enttäuschungen — beruflich wie finanziell. Gerade der Quereinstieg verlangt nach strategischer Vorbereitung: Welche Qualifikationen fehlen? Wie ist die Branche strukturiert? Und was braucht es, um dort Fuß zu fassen? Eine fundierte Analyse und klare Zielsetzung sind daher der erste und wichtigste Schritt in die neue Richtung.

Nur auf klassische Bewerbungen setzen

Wer ausschließlich auf Stellenanzeigen reagiert, verpasst viele Chancen. Quereinsteiger profitieren davon, aktiv auf Unternehmen zuzugehen — etwa mit Initiativbewerbungen oder Arbeitsproben. Auch „Pain-Letters“, die auf konkrete Probleme eingehen und Lösungskompetenz zeigen, können Türen öffnen. Erfolgsentscheidend ist, das eigene Potenzial sichtbar zu machen — nicht nur formal, sondern auch inhaltlich.

Bisherige Erfahrungen kleinreden

Quereinsteiger starten nicht bei null. Frühere berufliche Erfahrungen sind wertvoll — gerade wenn sie aus einem anderen Blickwinkel stammen. Fachfremde Kompetenzen — etwa aus dem Projektmanagement oder der Kundenkommunikation — können neue Impulse setzen und Differenzierung schaffen. Wer seine Vergangenheit als Stärke begreift und gezielt kommuniziert, überzeugt mehr als jemand, der sich ausschließlich an formalen Qualifikationen misst.



Entmutigen lassen

Ablehnungen gehören zum Prozess — auch wenn sie schmerzen. Wer neu anfängt, wird Rückschläge erleben. Entscheidend ist, daraus zu lernen, Strategien anzupassen und konsequent am Ziel festzuhalten. Austausch mit anderen, Mentoring oder Coachings helfen, die emotionale Seite zu bewältigen. Quereinstieg braucht Resilienz — nicht weil der Weg falsch ist, sondern weil er Mut und Durchhaltevermögen verlangt.

Schnelle Ergebnisse erwarten

Manchmal geht es schnell — meist aber nicht. Der Quereinstieg erfordert Zeit, um Kompetenzen aufzubauen, Netzwerke zu erweitern und Glaubwürdigkeit zu entwickeln. Wer mit einer Übergangszeit rechnet und diese auch finanziell einplant, vermeidet Enttäuschungen. Geduld, Planung und Ausdauer zahlen sich langfristig aus — gerade in einem Umfeld, das sich stetig wandelt.



Silke Koppitz

berät Fach- und Führungskräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung.

„Ich bin ein echter Compliance-Nerd“

WorkFlex ist Gewinner des diesjährigen HR Start-up Awards. Das Unternehmen will HR-Abteilungen bei der Compliance von Workations, Geschäftsreisen und Entsendungen entlasten. Warum digitale Lösungen dabei entscheidend sind, erklärt Gründer **Pieter Manden** im Interview.

Ein Interview von **SALOME HÄBE**

Herr Manden, herzlichen Glückwunsch zum HR Start-up Award. Wie wird der Sieg Ihre Arbeit verändern?

Pieter Manden: Ich sehe den Gewinn des HR Start-up Awards als Bestätigung dafür, dass wir die richtigen Dinge richtig tun. Wir investieren viel Aufwand in Entscheidungsprozesse, um herauszufinden, was das Beste für WorkFlex ist und dann arbeitet jede und jeder von uns mit voller Energie daran, diese Entscheidungen bestmöglich umzusetzen. Kommerzieller Erfolg ist vermutlich das deutlichste Zeichen dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Aber diesen Award zu gewinnen, fühlt sich auch einfach wie ein wertschätzendes „Auf-die-Schulter-Klopfen“ an.

Wie kam es zur Bewerbung und welche Begründung der Jury bedeutet Ihnen besonders viel?

Wir bei WorkFlex sind ein ziemlich wettbewerbsfreudiges Team, also sind wir bei jeder Art von Wettbewerb gerne dabei. Außerdem genießt der HR Start-up Award einen ausgezeichneten Ruf in der Branche. Das war für uns ein klarer Anreiz, teilzunehmen. Besonders stolz sind wir darauf, dass die Jury anerkannt hat, wie innovativ und nutzerfreundlich wir ein wirklich komplexes Problem lösen.

Sie wollen für HR die Bürokratie in Bezug auf Compliance-Richtlinien vereinfachen. Wo genau setzen Sie an?

Viele Unternehmen schrecken vor dem vermeintlich hohen bürokratischen und rechtlichen Aufwand zurück. Sie sind sich unsicher, inwieweit Workations gesetzlich erlaubt sind und wie es um die Fürsorgepflicht als Arbeitgeber, die Datensicherheit und steuerliche Konsequenzen steht. Hier setzen wir an. Wir automatisieren die Compliance rund um Workations, Geschäftsreisen und Entsendungen über eine eigene Technologieplattform. Dabei decken wir unterschiedliche Risikodimensionen ab, etwa im Bereich Lohnsteuer, Sozialversicherung oder Arbeitsrecht. Für jede Reise wird ein individuelles Compliance Assessment erstellt. Dazu gehören unter anderem Sozialversi-

cherungsnachweise wie das A1-Zertifikat, EU-Meldungen wie PWD Notifications oder gegebenenfalls ein Business Travel Visa.

Wie sieht die praktische Umsetzung aus?

Es geht darum, eine saubere Policy zu formulieren – ein kleines Handbuch mit klaren Richtlinien: Wie viele Tage Workation erlauben wir? In welchen Regionen? Wie läuft der Antrag ab? Das Wichtigste ist aber wahrscheinlich das richtige Mindset. Unternehmen müssen Lust darauf haben, einen attraktiven Benefit anzubieten. Und die Zahlen sprechen für sich: Workation ist ein Benefit, der besonders bei jungen Mitarbeitenden sehr gut ankommt – und das bei vergleichsweise geringen Kosten. Ein Fitness-Abo ist oft deutlich teurer. Eine Workation muss man im Grunde nur genehmigen. Finanzielle Aufwände entstehen fast ausschließlich durch die Compliance.

Wie wurde aus der Idee schließlich das Start-up?

Während der Pandemie war ich bei einer großen Beratungsfirma tätig und habe dort Unternehmen mit der Compliance für Workations und Geschäftsreisen unterstützt. Das habe ich alles manuell gemacht, für den Kunden

Pieter Manden

ist Steuerjurist mit dem Schwerpunkt Global Mobility Compliance. Vor der Gründung von WorkFlex gemeinsam mit Patrick Koch war er bei PwC tätig, zuletzt als Tax Director mit Verantwortung für das Remote-Work-Angebot von PwC Deutschland.



Foto: WorkFlex

war das teuer und ineffizient. Ich habe Rechnungen gestellt, ohne zu wissen, ob meine Arbeit einen Unterschied macht. Das fand ich frustrierend. Ich wusste, dass es auch besser geht. Ich wollte diese ganzen Prozesse mithilfe von Technologie vereinfachen und effizienter gestalten.

Ich habe bei meinem alten Arbeitgeber Stück für Stück angefangen, erste Tools zu entwickeln. Aber es war eben kein Technologieunternehmen. Dann lernte ich Carsten Lebtig kennen, den Gründer eines bekannten Berliner Start-ups, das eine Compliance-Lösung speziell für dauerhaftes Arbeiten aus dem Ausland entwickelt hatte. Ich habe mit ihm darüber gesprochen, dass eine Lösung für die rechtliche Absicherung bei temporären Arbeiten aus dem Ausland ein interessantes Business sein könnte.

Wie ging es voran?

Carsten hat mich dann Patrick Koch vorgestellt und vorgeschlagen, dass Patrick und ich das Ganze aufbauen. Ich bin ein echter Compliance-Nerd, das Geschäftliche liegt bei Patrick. So wurden wir die beiden Mitgründer von WorkFlex. Das war vor dreieinhalb Jahren. Heute sind wir über 80 Mitarbeitende.

Wie arbeiten Sie zusammen, und welche Ziele haben Sie, wenn Sie weiterwachsen?

Wir sind ein vollständig remote arbeitendes Unternehmen und arbeiten äußerst flexibel. Wir beschränken uns bei der Personalsuche nicht auf bestimmte Länder. Der globale Talentpool ermöglicht es uns, die besten Fachkräfte zu gewinnen und zugleich ein unglaublich vielfältiges Team aufzubauen. Jahrzehntelang galt es als normal, montags bis freitags von neun bis fünf im Büro zu sein, umgeben von Menschen, die sich oft sehr ähnlich waren. Und auch heute fühlt sich mein Homeoffice noch mehr wie ein Zuhause als ein Büro an. Trotzdem bin ich stolz auf den Gedanken, dass WorkFlex dazu beiträgt, die Arbeitswelt der Zukunft mitzugestalten.

Hat sich Ihre eigene Sicht auf Arbeit durch Ihr Start-up verändert?



Über den HR Start-up Award:

Zum zehnten Mal traten in diesem Jahr drei HR-Start-ups im Live-Pitch gegeneinander an. Nominiert waren neben WorkFlex auch die Start-ups Penzilla und Bloom. Die finale Entscheidung trafen die Teilnehmenden des Kongresses per Online-Abstimmung direkt nach den Pitches. Auf dem Bild: Die Initiatoren des HR Start-up Awards Elke Eller (links) und Michael Kramarsch (rechts), sowie Ben Bauer, Head of Sales bei WorkFlex (Mitte), der den Preis für das Start-up entgegennahm. Der HR Start-up Award wird seit 2016 jährlich auf dem Personalmanagementkongress in Berlin vom Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM), der HKP Group, dem Magazin Human Resources Manager und der Quadriga Hochschule vergeben.

Auf jeden Fall! Als ich von Berlin zurück in die Niederlande gezogen bin, während ich weiterhin für die deutsche Firma gearbeitet habe, musste ich anfangs viel hin- und herreisen. Am Anfang war das ganz cool, ich habe mich wie ein „Global Citizen“ gefühlt. Irgendwann wurde es dann aber lästig.

Ich bin teilweise von den Niederlanden nach Hamburg, München oder Berlin geflogen und saß dann trotzdem fast nur alleine rum, da viele Meetings ohnehin online stattfanden. Daher fand ich remote Arbeit schon ziem-

lich cool. Auch jetzt als Vater bietet sie mir genug Flexibilität, um schnell vor Ort sein zu können, wenn meine Kinder mich brauchen.

Was braucht es Ihrer Meinung nach für funktionierende Remote Arbeit?

Ich würde sagen, Vertrauen ist das Wichtigste und bei uns echt ein Fundament. Wir sehen unsere Leute nicht und können nicht prüfen, ob sie wirklich im virtuellen Office sitzen. Da muss man einfach lernen, zu vertrauen. Für viele Arbeitgeber ist das anscheinend ein Problem.

Ich sehe das so: Wenn du jemandem ein gutes Gehalt zahlst und dann kontrollieren musst, ob die Mitarbeitenden überhaupt arbeiten, ist das schon echt ein fundamentales Problem. Wir setzen deshalb stärker auf Output als auf Präsenz oder Arbeitszeit. Für uns zählt, was am Ende des Tages herauskommt, und nicht, ob jemand von neun bis fünf vor dem Bildschirm sitzt. Gerade in einer Remote-First-Kultur ist das meiner Meinung nach die Voraussetzung, damit Zusammenarbeit wirklich funktioniert. ♦



Salome Häbe

ist Junior-Redakteurin beim Human Resources Manager.

B|P

BLUDAUPARTNERS®
EXECUTIVE CONSULTANTS

#EVERY
CAREER
HAS A STORY



Beste Personalberatung 2025

„Höchste Zufriedenheit - Erst
dieses Urteil wird unserem
Anspruch gerecht.“

Kaan Bludau, CEO
BludauPartners Executive Consultants GmbH

BludauPartners bietet national und international agierenden Unternehmen mit den Leistungen Executive Search, Executive Assessment und Executive Development einen ganzheitlich integrierbaren Beratungsansatz rund um die Besetzung, die Bewertung und die Entwicklung von Top-Führungskräften.

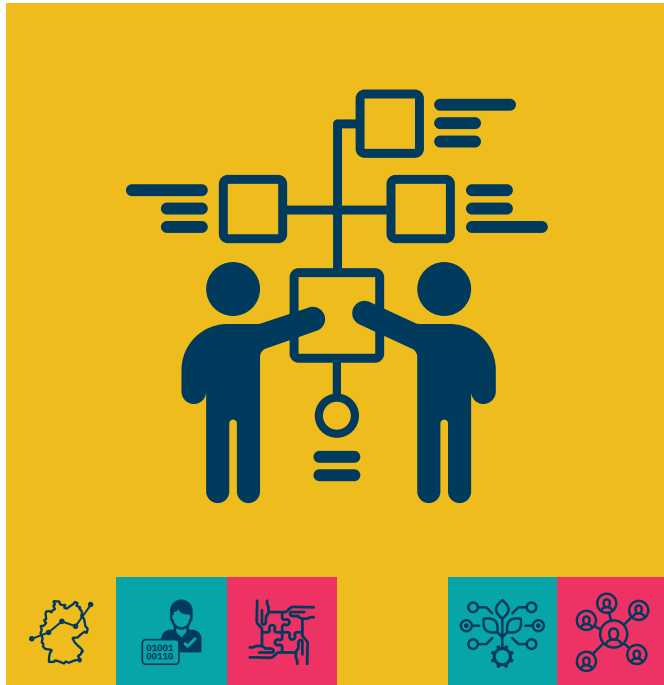


#EVERYCAREERHASASTORY

Ein Jahr der Entscheidungen für HR? — Die Serie zu den HR-Thesen 2025

Wie bleibt HR in turbulenten Zeiten am Puls der Veränderung? Die HR-Thesen des Bundesverbands der Personalmanager*innen liefern klare Antworten und beleuchten die drängendsten Herausforderungen, vor denen modernes Personalmanagement heute steht — praxisnah, zukunftsorientiert und realistisch. In der vierten Folge geht es um die

Zusammenarbeit von HR und IT.



Verbündete statt Antipoden

Mit dem digitalen Wandel hat IT an Einfluss auf die Organisation gewonnen – leise, aber wirkungsvoll. Am Beispiel der L-Bank wird deutlich, dass **HR und IT** künftig gemeinsam den Takt für Struktur und Prozesse vorgeben (müssen).

Ein Beitrag von **BERND BLESSIN**

Die L-Bank steckt mitten in der Einführung einer KI-Plattform als Governance- und Core-Plattform. Da dies nicht nur technisch eine Herausforderung ist, sondern auch unsere Zusammenarbeit im Unternehmen stark beeinflusst, war es für HR wichtig, von Beginn an mit dabei zu sein. Ein erstes Beispiel

für die Zusammenarbeit von HR und IT ist die Einführung von ServiceNow im HR-Bereich. Ziel war es, manuelle und fragmentierte Prozesse wie Anfragen oder Genehmigungen zu automatisieren. Gemeinsam mit dem Enterprise-Architekten der IT wurden Ist- und Soll-Prozesse analysiert und daraus ein Zielbild entwickelt: ServiceNow als zentrale Plattform, verbunden mit SAP HCM und anderen Systemen. Die Implementierung erfolgte arbeitsteilig: Die IT definierte Schnittstellen, sorgte für Datenschutz und Systemintegration, HR lieferte Inhalte, FAQ, Templates, Genehmigungsregeln, testete Workflows und schulte die Nutzerinnen und Nutzer. Das Ergebnis: gemeinsames Change Management, das heißt gemeinsame Planung der Kommunikation, Schulung und Adaption. Dadurch erreicht die Bank mehr Transparenz, schnellere Prozesse, zufriedeneren Mitarbeitenden – und es gibt keine Excel-Insellösungen mehr.

Die Rolle des Enterprise-Architekten war dabei zentral. Architekturmodelle halfen, die Komplexität zu reduzieren und ein gemeinsames Verständnis von Systemlandschaft, Datenstrukturen und Prozesslogiken zu entwickeln. In cross-funktionalen Teams – aus HR, IT, Prozessmanagement und Personalrat – wurden Use Cases entworfen, Idealprozesse beschrieben und gemeinsam umgesetzt. Standards für Datenpflege, Reporting und Schnittstellen wurden abgestimmt – ein Gewinn für Governance und Effizienz. Diese enge Verzahnung ermöglicht Skalierbarkeit: Lösungen für HR lassen sich somit auch in anderen Bereichen adaptieren.

Transparenz schafft Vertrauen

Ein weiteres Beispiel ist der interne Austausch unter dem Motto „Quo Vadis IT & HR“, bei dem IT-Führungskräfte regelmäßig über laufende Entwicklungen, strategische Ziele und geplante Veränderungen informieren. Dabei wurden etwa Cloud-Services wie Microsoft 365, Backend-Systeme wie #CLEO oder KI-Strategien vorgestellt – nicht im Monolog, sondern im Dialog mit HR und anderen Bereichen. Das Ziel: gegenseitiges Verständnis schaffen, Schnittstellen klären, Anforderungen frühzeitig abstimmen. Die geplante Ausweitung dieses Formats auf weitere Bereiche ist ein starkes Zeichen für die Zukunft: Kommunikation auf Augenhöhe. Auch bei der Entwicklung der L-Akademie, unserer Lernplattform, zeigte sich: Je früher die IT eingebunden ist, desto besser. Datenschutz, Hosting, Schnittstellen – all das sind Themen, die die IT von Anfang an durchdenkt. Unsere Personalentwicklung sondierte den Markt möglicher Anbieter. In der Anbieterauswahl stellte die IT kritische Fragen,

prüfte Kompatibilität zur bestehenden Systemlandschaft und ergänzte den Anforderungskatalog mit ihrer Perspektive. Zwar war es anfangs eine Herausforderung, die richtigen Ansprechpartner zu finden, doch das Ergebnis war eindeutig: effizientere Umsetzung, bessere Einbindung und ein gemeinsamer Blick auf das große Ganze.

Die Netzwerkinitiative

Es ist ein neues Netzwerk entstanden. Die Idee war, mit einem lockeren, informellen Format ITler für unsere Bank zu begeistern. Schnell wurde mehr daraus: ein Treffpunkt für Bewerbende, Systempartner, Start-ups, Gründerinnen und Gründer – und natürlich eine exzellente Möglichkeit für den Austausch zwischen Mitarbeitenden aus der IT und HR.

Die HR-Funktion hatte viele Jahre lang einen unschlagbaren Vorteil: Personalerinnen und Personaler waren physisch im gesamten Unternehmen präsent und konnten entsprechend struktur- und formgebend wirken. Wir stehen nicht vor der Entscheidung, wer künftig die Führungsrolle bei Prozessen und Strukturen übernimmt. Vielmehr liegt die Stärke im Miteinander. Der BPM bezeichnet in These 4 HR und IT als „Brothers in Arms“. Und sie sind Verbün-

dete im Zeichen einer neuen Arbeitswelt. Während HR für rechtskonforme, anwenderfreundliche Prozessarchitekturen sorgt, stellt die IT die technologische Basis, Skalierbarkeit und Sicherheit. Die Employee Experience wird damit zur gemeinsamen Verantwortung – genauso wie die Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitswelten. Produktive Reibung statt starrer Zuständigkeiten, cross-funktionale Teams statt Silodenken, HR und IT als Businesspartner auf Augenhöhe – das ist die Zukunft, die wir gemeinsam gestalten sollten. Die digitale und kulturelle Transformation gelingt nur im Tandem – mit HR und IT als gleichwertigen Partnern. ♦



Dr. Bernd Blessin ist Leiter Personal, Organisation und Transformation der L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg. Zuvor war er Leiter Personal und Organisation sowie Recht und Compliance (CCO) der VPV Versicherungen sowie in Personalleitungsfunktionen für die Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG und den Gerling-Konzern tätig. Er war bis Juni 2025 Mitglied im Präsidium des Bundesverbandes der Personalmanager:innen (BPM), ist Präsident des Zentrum Ideenmanagement und Mitautor des Buches *Führen und führen lassen* (utb, 2021).

Foto: Steffen Kugler

ANZEIGE

Sharpist

Ihre Leadership-Programme zeigen nicht den gewünschten Erfolg?

Sharpist unterstützt Sie dabei, das zu ändern – mit 1:1-Coaching und smarten Analysen. Einfach, effektiv und 100% DSGVO-konform.

Unsere Ergebnisse sprechen für sich:

81%

Aktivierungsrate

83%

Wissenstransfer in den Arbeitsalltag

Messbarer

ROI



Jetzt Führungskräfte nachhaltig stärken!



Prof. Dr. Anabel Ternès von Hattburg, Helger Holland, Lisa Aigner, Katja Wegner: Wir schaffen Zukunft. Standort Deutschland — Nachhaltig erfolgreich. Vahlen, 2025, 247 Seiten, 34,90 Euro.



Wie können Unternehmen Nachhaltigkeit als Chance begreifen? Zukunftsforscherin Ternès von Hattburg (Foto) sowie Holland, Aigner und Wegner geben praktische Tipps zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Reingeschaut

Diese **Neuerscheinungen** aus dem Büchersommer könnten für HR interessant sein.

Eine Auswahl von **SALOME HÄBE**



Sven Odia: Lage, Lage, Leadership. Meine unwahrscheinliche Karriere in der Immobilienbranche. Murmann, 2025, 220 Seiten, 24 Euro.



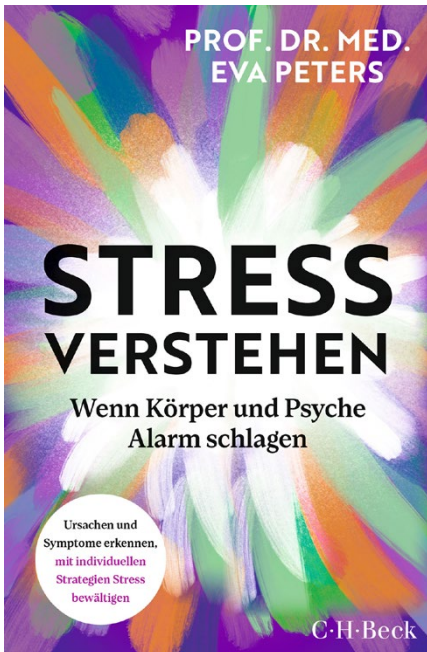
Odia gibt Einblicke in seinen Karriereweg: von der Ausbildung zum Immobilienkaufmann über den Aufbau des Ausland-Lizenzgeschäfts bis zum CEO und Präsidenten eines globalen Immobilienunternehmens.



Janis McDavid: All inclusive. Wie wir Job und Alltag barrierefrei machen. Haufe, 2025, 228 Seiten, 22 Euro.



Wie können Unternehmen Menschen mit Behinderung als Fachkräfte gewinnen und Barrieren abbauen? Inklusionsaktivist McDavid wirbt für ein neues Verständnis von Leistung, in dem nicht Defizite, sondern Potenziale zählen.



Prof. Dr. Med. Eva Peters: Stress verstehen. Wenn Körper und Psyche Alarm schlagen. C.H.Beck, 2025, 223 Seiten, 18 Euro.



Was genau ist Stress und warum brauchen wir ihn? Professorin für Psychoneuroimmunologie Peters wirft einen alltagsnahen Blick auf körperliche, psychische und soziale Stressreaktionen und Strategien zur Bewältigung.



Prof. Dr. Katrin Winkler, Prof. Dr. Sandra Niedermeier, Katrin J. Yuan: KI-Wissen für Führungskräfte. Entscheidungsgrundlagen und Insights für unternehmerisches Handeln. Schäffer Poeschel, 2025, 232 Seiten, 39,99 Euro.



Winkler (Foto), Niedermeier und Yuan bringen ihre Expertise in den Bereichen Personalmanagement, Digitalisierung und Führung ein und geben Tipps zur Integration von KI in die Unternehmensstrategie und moderne Führung.



Carola Kupfer, Christine Weiner: Simply the best. Wenn Frauen 50plus beruflich noch einmal durchstarten. Campus, 2025, 222 Seiten, 25 Euro.



Kupfer (Foto) und Weiner erzählen Geschichten von Frauen, die jenseits der Lebensmitte ihre Stärken neu entdecken. Sie teilen Strategien, um beruflich neu durchzustarten und Erfolg und Erfüllung zu finden.



Peter Lückemeier, Stefan Schröder: Selfmade. Bülent Emekci — eine außergewöhnliche Karriere. Frankfurter Allgemeine Buch, 2025, 224 Seiten, 24 Euro.



Die Journalisten Lückemeier (Foto) und Schröder porträtieren den Werdegang von Bülent Emekci, der als kleiner Junge ohne Deutschkenntnisse nach Deutschland kam und heute erfolgreicher Unternehmer ist.



Barrieren, Bildung und Blickwechsel

Junge Menschen mit Migrationshintergrund oder aus Nichtakademikerhaushalten haben oft schlechte berufliche Startbedingungen und Karriereaussichten.

Prof. Dr. Bilal Gökce zeigt an seinem eigenen Lebensweg vom Arbeiterkind zum Hochschulprofessor, dass Erfolg trotzdem möglich ist.

Eine Rezension von **SALOME HÄBE**

Foto: privat

Die autobiografischen Erzählungen des Autors ermöglichen es, sich in die Lebensrealitäten junger Talente hineinzusetzen.

Wie entsteht Erfolg, wenn einem die Karriere nicht in die Wiege gelegt wurde? Was, wenn soziale, gesellschaftliche und finanzielle Barrieren zu unsichtbaren Mauern werden? **Professor Dr. Bilal Gökce** widmet sich in *Erfolg kennt keine Herkunft* diesen Fragen auf 176 Seiten, die er auch mit seinen persönlichen Erfahrungen verknüpft. Gökce arbeitet heute als Physiker und Professor für Maschinenbau an der Bergischen Universität Wuppertal. Nebenbei ist er als „profinsight“ auf Social Media aktiv und will dort vor allem Jugendliche mit Einwanderungsgeschichte ermutigen, ihren beruflichen Träumen nachzugehen.

Als Sohn türkischer Gastarbeiter wuchs Gökce selbst in einem Umfeld auf, in dem akademischer Erfolg keine Selbstverständlichkeit war und ihm viele Steine in den Weg gelegt wurden. Doch Gökce absolvierte sein Abitur, studierte Physik an der RWTH Aachen, promovierte in den USA an der North Carolina State University und arbeitete anschließend unter anderem bei der Telekom, als Privatdozent an der Universität Duisburg-Essen und als Gastprofessor am Massachusetts Institute of Technology.

Ein Perspektivwechsel

Der Autor hat sein Buch in fünf Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel beschreibt Gökce den Weg zu einer persönlichen Vision. Anschließend dreht sich im zweiten Kapitel alles um mögliche Hindernisse beim Erreichen dieser Vision und wie wir von ihnen profitieren können. In Kapitel drei beschäftigt er sich damit, wie Menschen in der Karrierefindung ihre eigene Komfortzone verlassen und Mut schöpfen können. Das vierte Kapitel beleuchtet, wie Motivation entsteht und stellt konkrete Tools zur Selbstmotivation vor, während es im fünften und letzten Kapitel darum geht, wie essenziell Netzwerke und Mentoren im Prozess sind.

Das Buch richtet sich in erster Linie an junge, bildungsbenachteiligte Menschen. Doch gerade für Führungskräfte aus Unternehmen oder Entscheidungsträger aus dem Bildungsbereich könnte dieser Perspektivwechsel bereichernd sein. Gökce erzählt im Verlauf des Buchs viel aus seinem persönlichen Leben: wie er selbst in einem „sozialen Brennpunkt“ aufwuchs, von Selbstzweifeln und finanziellen Sorgen und wie er es schließlich schaffte, sein Leben zu wenden und seinen Erfolg in der Wissenschaft zu finden.

Seine autobiografischen Erzählungen ermöglichen es, sich in die Lebensrealitäten junger Talente hineinzusetzen.

Das könnte vor allem für Recruiterinnen und Recruiter aus dem Ausbildungsbereich interessant sein, um diverse Teams aufzustellen.

Zudem ist das Buch für alle hilfreich, die sich beruflich oder persönlich neu orientieren möchten. Gezielte Reflexionsfragen laden dazu ein, die eigene Lebensvision zu formulieren und konkrete Schritte zu ihrer Umsetzung zu planen; Stift und Notizbuch gehören beim Lesen also unbedingt dazu.

Viel Praxis und Nähe

Gökce zeigt Schritt für Schritt, wie sich soziale und persönliche Hürden überwinden lassen. Von leeren Durchhalteparolen hält er dabei nichts. Stattdessen setzt er auf konkrete Tools wie das Eisenhower-Prinzip, um Aufgaben zu priorisieren, die ALPEN-Methode, für ein besseres Zeitmanagement oder das SMART-Modell für klare Zielsetzungen.

Was kritisch zu betrachten ist, ist der starke Fokus auf die individuelle Selbstverantwortung, der das Risiko birgt, strukturelle Hürden zu stark zu personalisieren – obwohl Gökce selbst wiederholt auf gesellschaftliche Ungleichheit hinweist. Positiv sticht seine nahbare Erzählweise hervor. Viele Passagen lesen sich wie ein Tagebucheintrag, was der Lektüre Tiefe verleiht und sie leicht zugänglich für Leserinnen und Leser aus unterschiedlichem Umfeld macht.

Wertvolle Stütze statt tiefer Analyse

Gökces Buch ist ein Plädoyer für mehr Chancengleichheit und zugleich ein Werkzeugkasten für Menschen, die sich selbst oder andere beim Wachsen begleiten möchten. Für HR-Verantwortliche bietet es weniger Theorie, dafür aber einen wichtigen Perspektivwechsel: einen ehrlichen, persönlichen Blick auf Bildungsbiografien jenseits akademischer Selbstverständlichkeiten. Gökce beweist: Der Weg zum Erfolg muss nicht vorgezeichnet sein, aber er braucht Haltung, Mut und Verbündete. ♦



Bilal Gökce:
Erfolg kennt keine Herkunft,
Gabal, 2025, 176 Seiten,
15,99 Euro.



Salome Häbe

ist Junior-Redakteurin beim *Human Resources Manager*.

Erfolgreich scheitern

Jede Veränderung beginnt mit einem Gedanken. Hier sind sieben zu **Niederlagen**.

1

Niederlagen gehören zum Wachstum

Ob gescheiterte Projekte, verfehltete Ziele oder persönliche Rückschläge – was bedeutet eigentlich eine Niederlage und wie kann ein produktiver, menschenfreundlicher Umgang damit aussehen? Wie Niederlagen nicht als Endpunkt, sondern als Teil einer wertvollen Entwicklung begriffen werden können.

In der Arbeitswelt – gerade in verantwortungsvollen Rollen – gilt Scheitern oft als Makel. Doch das Gegenteil ist wahr: Wer nie scheitert, hat meist auch nichts riskiert. Viele bahnbrechende Erfindungen, von der Mikrowelle bis zum Haftnotizzettel, sind aus Fehlschlägen hervorgegangen. Auch in Projekten zeigt sich: Nicht jede Maßnahme gelingt. Doch wenn reflektiert wird, warum, entsteht Lernpotenzial. Wachstum beginnt oft dort, wo etwas nicht wie geplant lief.

Fehler, Niederlage, Scheitern – drei Begriffe, ein Gefühl

Psychologisch betrachtet werden Fehler als Abweichungen vom Soll definiert, Niederlagen als verlorene Herausforderungen und Scheitern als das Nichterreichen eines Ziels. Doch in der Praxis verschwimmen die Grenzen. Ob ein Handwerker eine Tür falsch mon-

2

tiert (Fehler), ein Projekt abgebrochen wird (Scheitern), oder ein Angebot den Zuschlag nicht erhält (Niederlage) – das subjektive Erleben ist oft dasselbe: Enttäuschung, Frust, Selbstzweifel. Entscheidend ist nicht die Kategorie, sondern die Haltung, mit der wir damit umgehen.

Scheitern beginnt in der Schule

Unsere Haltung zum Scheitern wird früh geprägt. Schulnoten suggerieren oft, dass man etwas nicht kann. Doch innovative Bildungsansätze zeigen Alternativen: Statt „Du kannst das nicht“ sagen Lehrkräfte „Du kannst das noch nicht“. Dieses kleine Wort „noch“ öffnet den Raum für Entwicklung. Länder wie Finnland setzen auf genau solche positiven Lernkulturen. Dort beginnen Kinder die Schule später, haben weniger Prüfungen und erfahren weniger Leistungsdruck – mit dem Ergebnis, dass sie dennoch oder gerade deshalb erfolgreich lernen.

3





Nutze den Schmerz als Lehrer

4

Scheitern tut weh – und das ist okay. Psychologisch gesehen erschüttert es unser Kohärenzgefühl, das Erleben von Sinn und Kontrolle und unsere soziale Anerkennung. Diese Grundbedürfnisse sind tief verankert und werden im Moment des Misserfolgs oft infrage gestellt. Doch gerade hier liegt die Chance: In der ehrlichen Auseinandersetzung mit dem Scheitern liegt eine große Kraft. Wer nicht wegseht, sondern sein Scheitern analysiert, kann neue Wege finden.

Dein Wert hängt nicht vom Ergebnis ab

5

Ein häufiges Missverständnis: Wenn etwas schiefgeht, sind wir „der Fehler“. Doch Menschen sind keine Projekte. Eine gescheiterte Maßnahme bedeutet nicht, dass Sie gescheitert sind. Die Bewertung von Niederlagen ist außerdem oft subjektiv und zeitabhängig.

Was heute als Misserfolg erscheint, kann morgen die Basis für eine wichtige Veränderung gewesen sein. Halten Sie inne und trennen Sie das Ergebnis von Ihrem Selbstwert.

Vergleiche loslassen und den eigenen Weg gehen

6

In der heutigen, stark vergleichsorientierten Arbeitswelt ist es leicht, sich mit anderen zu messen. Doch jeder Mensch hat andere Ressourcen, Startbedingungen und Wege. In einer Zielhierarchie kann ein Misserfolg auf einer unteren Ebene sogar förderlich für übergeordnete Ziele sein. Was zählt, ist nicht, ob Sie schneller oder besser sind als andere – sondern ob Sie Ihren nächsten Schritt gehen.

Andere Kulturen – anderes Verständnis von Scheitern

7

Der Umgang mit Scheitern ist auch kulturell geprägt. In den USA gilt Scheitern oft als notwendiger Schritt zum Erfolg und wird als Lernchance gesehen, nicht als persönliches Versagen. Und in skandinavischen Unternehmen ist es oft selbstverständlich, Lessons Learned offen zu besprechen – ohne Gesichtsverlust. Diese Beispiele zeigen, dass ein konstruktiver Umgang mit Niederlagen möglich ist und dass wir in Deutschland von anderen Kulturen lernen können, Scheitern als integralen Bestandteil von Entwicklung zu begreifen.



Oliver Steidle ist im Bereich Qualitätsmanagement und klinisches Risikomanagement bei der Universitätsmedizin Essen tätig. Der Diplomkaufmann studierte Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Management im Gesundheitswesen und der Vertiefung Personalwirtschaft an der Westfälischen Hochschule und berufsbegleitend Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Wuppertal. Seit 2011 ist er auch als Autor und Dozent an verschiedenen Bildungsinstituten im Bereich Managementlehre tätig.



Aktuelle Rechtsprechung

Einschätzung: Wahlrecht von Matrix-Führungskräften

Im Jahr 2026 stehen die nächsten turnusmäßigen Betriebsratswahlen an. Bei der Vorbereitung der Betriebsratswahl bestehen nicht selten Unklarheiten bezüglich der Zuordnung von Beschäftigten. Die Beschäftigten müssen einerseits hinsichtlich des aktiven Wahlrechts erfahren, wer bei der Betriebsratswahl eine Stimme abgeben darf. Andererseits muss auch Klarheit bestehen, welche Personen gewählt werden können. Die zuverlässige Zuordnung der Beschäftigten zu einem bestimmten Betrieb ist jedoch nicht in jedem Fall einfach, obwohl dies entscheidend ist, um die Betriebsratsfähigkeit eines Betriebs, das (aktive und passive) Wahlrecht der Beschäftigten und auch die Größe des zu errichtenden Betriebsrats zu bestimmen. Die fehlerhafte Zuordnung kann dazu führen, dass die Betriebsratswahl anfechtbar wird. Die maßgeblichen Kriterien für die Zuordnung sind nach der Rechtsprechung wie beispielsweise dem Beschluss des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 26. Mai 2021 (7 ABR 17/20) das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses und die Eingliederung in die Betriebsorganisation.

In Matrix-Strukturen kann die Anwendung dieser Abgrenzungskriterien zu Herausforderungen führen. Dies gilt insbesondere, wenn in der Matrix-Struktur unternehmensübergreifend oder unternehmensintern mehrere Betriebe bestehen und die Vorgesetztenfunktion durch sogenannte Matrix-Führungskräfte, also eine Führungskraft, die eigentlich einem anderen Betrieb zugeordnet ist, wahrgenommen wird. Das BAG hatte im Beschluss vom 12. Juni 2019 (1 ABR 5/18) entschieden, dass die Wahrnehmung der Vorgesetztenfunktion für Beschäftigte eines anderen Betriebs eine Eingliederung in diesen anderen Betrieb darstellen kann und daher der Betriebsrat des anderen Betriebs der Eingliederung als Einstellung im Sinne von Paragraph 99 Betriebsverfassungsgesetz zustimmen muss. Zugleich hatte das BAG in dem Beschluss vom 12. Juni 2019 ausdrücklich offen-

gelassen, ob dies auch bedeutet, dass Matrix-Führungskräfte in dem anderen Betrieb bei der Betriebsratswahl wahlberechtigt bzw. wählbar sind.

In der Folge des Beschlusses vom 19. Juni 2019 wurden von Instanzgerichten zu dieser Frage unterschiedliche Meinungen vertreten. Unter anderem hatte das Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg im Beschluss vom 13. Juni 2024 (3 TaBV 1/24) entschieden, dass eine Matrix-Führungskraft regelmäßig nur in dem Betrieb, dem sie arbeitsvertraglich zur regelmäßigen Arbeitsleistung zugeordnet ist, wahlberechtigt sein soll. Diese Entscheidung wurde vom BAG aufgrund einer Rechtsbeschwerde überprüft. Mit dem Beschluss vom 22. Mai 2025 (7 ABR 28/24) hat das BAG nunmehr klargestellt, dass Beschäftigte, die mehreren Betrieben desselben Unternehmens angehören, in sämtlichen dieser Betriebe das aktive Wahlrecht haben. Es ist somit gemäß der Rechtsprechung des BAG möglich, dass Beschäftigte in mehreren Betrieben wahlberechtigt sind. Dass bereits in einem Betrieb bei der Betriebsratswahl das Wahlrecht bestehe, stehe dem Wahlrecht in einem weiteren Betrieb hingegen nicht entgegen. Für die Wahlberechtigung sei vielmehr allein die Zugehörigkeit zum Betrieb, also die Eingliederung in die Betriebsorganisation, maßgeblich. ♦



Pascal Verma ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Kanzlei NBS Partners in Hamburg. Er berät nationale und internationale Unternehmen und Unternehmensgruppen sowie Führungskräfte zu Fragestellungen aus dem Individual- und dem Kollektivarbeitsrecht.

Kündigungsschutz

Treuwidrigkeit einer Probezeitkündigung

Der allgemeine Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG) kommt in zeitlicher Hinsicht erst dann zur Anwendung, wenn das Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate ohne Unterbrechung bestanden hat. Aber auch in der Zeit zuvor – im Zusammenhang mit Paragraph 1 Absatz 1 KSchG Wartezeit und ansonsten gemeinhin auch Probezeit genannt – kann eine Kündigung unwirksam sein, wenn die Kündigung sittenwidrig ist (Paragraph 138 Absatz 1 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB)), gegen ein gesetzliches Verbot verstößt (Paragraph § 134 BGB) oder treuwidrig ist (Paragraph 242 BGB).

Im Urteil vom 14. Januar 2025 hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Düsseldorf (3 SLa 317/24) in einem Einzelfall angenommen, dass eine innerhalb der Probezeit ausgesprochene Kündigung treuwidrig und unwirksam war. Die Treuwidrigkeit begründete sich daraus, dass die Führungskraft für Personalfragen in der Abteilung des Klägers, die zugleich Prokurist und Abteilungsleiter war, dem Kläger zeitlich kurz vor Ende der Probezeit von einer Anfrage der Personalabteilung berichtet hatte, mit der sich die Personalabteilung erkundigte, ob die Übernahme des Klägers nach der Probezeit vorgesehen sei. Gegenüber dem Kläger erklärte der Abteilungsleiter daraufhin – insoweit zwischen den Parteien unstreitig –, dass man das natürlich tue. Der Umstand, dass sich der Vertreter des Arbeitgebers zeitlich kurz vor dem Ende der Probezeit in dieser Weise geäußert hat, veranlasste das LAG Düsseldorf der Arbeitnehmerseite ein berechtigtes Vertrauen zuzusprechen, dass die Probezeit bestanden und das Arbeitsverhältnis nunmehr unter dem Schutz des KSchG steht. Um die Kündigung doch noch zu begründen, hätte der Arbeitgeber darlegen müssen, zu welchen Vorfällen es nach der Äußerung des Abteilungsleiters gekommen ist, die die geänderte Einschätzung zur Eignung des Klägers sachlich stützen. ♦

Urlaubsanspruch

Abgeltung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen muss häufig noch bestehender oder auch noch bis dahin entstehender Urlaub berücksichtigt werden. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind im Lichte von Paragraph 13 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) begrenzt. Ein Verzicht auf den gesetzlichen Urlaub im laufenden Arbeitsverhältnis ist unzulässig. Erst nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann auf eine Abgeltung des Urlaubs verzichtet werden. Diese Beschränkungen führen in der Praxis dazu, dass häufig sogenannte Tatsachenvergleiche vereinbart werden, die klarstellen sollen, dass dem oder der Beschäftigten sämtliche Urlaubsansprüche in natura gewährt wurden. Mit dem Urteil vom 3. Juni 2025 (9 AZR 104/24) hat das Bundesarbeitsgericht klargestellt, dass ein Tatsachenvergleich nur dann wirksam ist, wenn eine bestehende Unsicherheit über die tatsächlichen Voraussetzungen des Anspruchs durch gegenseitiges Nachgeben ausgeräumt wird. Insbesondere bei Langzeiterkrankungen bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses wird diese erforderliche Unsicherheit nur schwer zu begründen sein. ♦

Arbeitsvertrag

Schriftform nicht gewahrt

Die Vereinbarung zur Befristung eines Arbeitsvertrags muss nach Paragraph 14 Absatz 4 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) die Schriftform einhalten. Die Schriftform soll bei einer Vertragsurkunde, die auf der Arbeitgeberseite zwei Unterschriftenfelder für die jeweils einzelvertretungsberechtigten Geschäftsführer vorsieht, nicht eingehalten sein, wenn die Vertragsurkunde nur von einem der einzelvertretungsberechtigten Geschäftsführer unterzeichnet wird und das andere Unterschriftenfeld unausgefüllt bleibt. Das entschied das LAG Düsseldorf mit dem Urteil vom 27. Mai 2025 (3 SLa 614/24). Die Düsseldorfer Richter meinten, dass aufgrund des nicht ausgefüllten Unterschriftenfelds keine hinreichende Abgrenzung zum bloßen Vertragsentwurf möglich sei und daher die Schriftform nicht gewahrt sei. ♦

Datenschutzverstoß

Ausschluss aus dem Betriebsrat

Nach Paragraph 23 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) kann ein Mitglied des Betriebsrats wegen einer groben Verletzung seiner gesetzlichen Pflichten aus dem Betriebsrat ausgeschlossen werden. Mit dem Beschluss vom 10. März 2025 (16 TaBV 109/24) hat das Landesarbeitsgericht (LAG) Hessen bestimmt, dass es eine grobe Verletzung der gesetzlichen Pflichten darstellt, wenn sich ein Betriebsratsmitglied Informationen zum Gehalt aller Mitarbeiter an einen privaten E-Mail-Account weiterleitet, obwohl das Betriebsratsmitglied schon zuvor wegen der Weiterleitung von personenbezogenen Daten an eine private E-Mail-Adresse und den darin zu sehenden Datenschutzverstoß abgemahnt wurde. Ein solches Verhalten stelle einen Verstoß gegen Paragraph 79a BetrVG und eine grobe Pflichtverletzung gemäß Paragraph 23 Absatz 1 BetrVG dar. ♦



zwischen Arbeitsgerichten und Unternehmen und zeigt Flexibilisierungsmöglichkeiten auf, die – jedenfalls derzeit – zulässig sind.

Variabilität und Vergütungserwartung

Bonusmodell und ähnliche Vergütungssysteme bieten zahlreiche Vorteile, sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte. Sie können die Motivation der Beschäftigten steigern, die Vergütung an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens anpassen und individuelle Leistungen gezielt belohnen. Sie sind, wie der Name schon sagt, variabel. Ob und in welcher Höhe eine Leistung gewährt wird, steht nicht zu Beginn fest. Variabilität ist aber nicht gleichzusetzen mit Entscheidungsfreiheit. Sieht beispielsweise ein Arbeitsvertrag eine Bonuszahlung vor, haben die begünstigten Beschäftigten eine (berechtigte) Erwartung, bei Erreichung der definierten Ziele einen Bonus zu erhalten.

In diesem Spannungsfeld kommt es gelegentlich zu Streitigkeiten. Insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Notlage oder in Trennungssituationen möchten Arbeitgeber die vereinbarte Flexibilisierung nutzen und Leistungen kürzen oder gar ganz aussetzen. Doch die rechtlichen Rahmenbedingungen und Entscheidungen der Arbeitsgerichte setzen dem Spielraum der Arbeitgeber immer wieder Grenzen.

Überblick: Verlauf der Rechtsprechung

Früher hielten Arbeitsverträge häufig fest, alle über das Grundgehalt gewährten Leistungen seien freiwillig. Die Vorstellung, ein Arbeitgeber dürfe vertraglich definierte Leistungen – wie etwa ein Weihnachtsgeld oder Erfolgsprämien – einfach für die Zukunft wieder einstellen, machten die Arbeitsgerichte aber zunichte. Nach mittlerweile lange gefestigter BAG-Rechtsprechung sind derartige Freiwilligkeitsvorbehalte unwirksam. Sie benachteiligen die Beschäftigten unangemessen, die ein geschütztes Vertrauen auf die vertraglich definierte Leistung haben.

Bald geriet auch der sogenannte Widerrufsvorbehalt ins Wanken. Der Versuch, eine Leistung zwar als vertraglich zugesichert zu definieren, sich aber für die Zukunft den Widerruf der Leistung vorzubehalten, stieß ebenfalls nicht auf Zustimmung der Arbeitsgerichtsbarkeit. Widerrufsvorbehalte sind nach dem heutigen Stand der Rechtsprechung zwar nicht gänzlich unzulässig. Sie müssen aber auf vernünftige, vertraglich klar definierte Gründe (zum Beispiel eine wirtschaftliche Notlage) begrenzt sein und dürfen nur einen begrenzten Teil des Gehalts betreffen. Als noch zulässige Schwelle für eine Sonderzahlung mit Widerrufsvorbehalt wird üblicherweise ein Wert von 25 Prozent des Jahresgrundgehalts angesehen.

Essay

Erfolgsbonus: Der (ewige?) Streit

Variable Vergütungsmodelle sind seit langer Zeit beliebt, um als Erfolgsboni besondere Leistungen zu honorieren. Doch nicht selten beschäftigen sich die Gerichte mit diesen Modellen.

Ein Beitrag von **CHRISTOPH SEIDLER**

Insbesondere in Zeiten hohen Kostendrucks wollen Unternehmen Gehaltsbudgets so einsetzen, dass sie Mitarbeitenden mit herausragenden Leistungen überobligatorische Einsätze würdigen und belohnen. Als Nebeneffekt versprechen sich Unternehmen eine gewisse Flexibilität, ein ausgelobtes Vergütungsbudget unter Umständen nicht zahlen zu müssen.

Das jüngste Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 19. März 2025 (10 AZR 67/24) zur Verfallbarkeit virtueller Aktienoptionen steht dabei exemplarisch für ein wiederkehrendes Phänomen: Unternehmen reizen die Flexibilität gern nach Möglichkeit aus. Die Rechtsprechung setzt diesem Ansinnen aber immer wieder Grenzen. Unternehmen entwerfen daraufhin neue Flexibilisierungsmöglichkeiten – bis die Arbeitsgerichte erneut eingreifen. Dieser Essay gibt einen Überblick über das Hin und Her

Wohl (auch) als Folge dieser Eingriffe aus der Rechtsprechung sind mittlerweile Zielvereinbarungen in Arbeitsverträgen häufiger geworden. Für diesen Mechanismus enthält der Arbeitsvertrag häufig nur eine Rahmenregelung über ein – mehr oder weniger präzise definiertes – Bonusbudget, das nach regelmäßig neu vom Arbeitgeber festzulegenden (Zielvorgabe) oder gemeinsam zu vereinbarenden (Zielvereinbarung) Zielen gewährt oder eben nicht gewährt wird.

Dieses System erfreut sich bis heute großer Beliebtheit. Immer wieder greifen aber die Arbeitsgerichte ein, weil Unternehmen die gewünschte Flexibilität (vermeintlich) zu großzügig ausnutzen. In Fällen, in denen die definierten Ziele zu ambitioniert waren, gar nicht oder deutlich zu spät vereinbart wurden, sprachen Arbeitsgerichte den vollen Zielbonus zu – weil es den Begünstigten unmöglich gewesen wäre, die Ziele tatsächlich zu erreichen. Im Falle von Zielvorgaben sind Arbeitgeber nach Auffassung der Rechtsprechung nicht völlig frei. Die Vorgaben müssen nicht nur billigem Ermessen genügen, sondern müssen sich im Rahmen der ohnehin vertraglich geschuldeten Arbeitsleistung bewegen (das heißt, der Arbeitgeber darf die Zahlung des Bonus nicht von einem überobligatorischen Einsatz der Beschäftigten abhängig machen).

Weitere Beispiele aus der Rechtsprechung ließen sich aufzählen, in denen der Spielraum für Arbeitgeber bei der Flexibilisierung von Entgeltbestandteilen beschränkt wird. Es entsteht ein Gesamteindruck: Entweder missbrauchen Arbeitgeber mitunter die ihnen zustehende Flexibilität. Oder die Arbeitsgerichte bewerten die Variabilität der Vergütung generell kritisch und sehen es als ihre Aufgabe, die Vergütungserwartung der Beschäftigten zu schützen. Die Wahrheit liegt, wie so oft im Leben, vermutlich in der Mitte.

Stichtagsklauseln und virtuelle Beteiligungen

Aus Arbeitgebersicht beliebt sind außerdem Stichtagsklauseln. Sie knüpfen an eine schon zugesagte, gegebenenfalls sogar gewährte Leistung an und fordern den Verbleib des Begünstigten im Unternehmen bis zu einem definierten Datum (Stichtag). Beispielsweise werden Weihnachtsgelder und ähnliche Leistungen mitunter davon abhängig gemacht, dass im Zeitpunkt der Auszahlung ein – womöglich sogar ungekündigtes – Arbeitsverhältnis besteht.

Auch hier greifen die Arbeitsgerichte immer wieder ein. Hat die Leistung Vergütungscharakter – wie bei einem Leistungsbonus oder einem 13. Gehalt –, ist eine spätere

Rückforderung bekanntlich unzulässig. Nur bei Zahlungen, die an die sogenannte Betriebstreue anknüpfen, kann die Leistung an den Verbleib im Unternehmen geknüpft werden – nach herrschender juristischer Auffassung allerdings auch nur bei Beträgen, die im Vergleich zu der Gesamtvergütung nicht erheblich sind.

Hieran knüpft die eingangs erwähnte BAG-Entscheidung an. Mit diesem Urteil schränkte der 10. Senat des BAG Verfallsregelungen in virtuellen Aktienoptionsprogrammen erheblich ein. Diese häufig als VSOP abgekürzten Programme sind insbesondere bei Start-ups und (noch) jungen Unternehmen beliebt. Ausgewählte Beschäftigte erhalten virtuelle Anteile (sie werden also nicht tatsächlich Gesellschafter), die häufig über mehrere Jahre zunächst unverfallbar werden müssen und dann bei einem späteren Ver-

kauf der Gesellschaft einen Anteil am Kaufpreis gewähren. Bislang sahen die Regelungen oft vor, dass selbst unverfallbare Optionen gestrichen werden und keinen Anspruch mehr begründen, wenn das Arbeitsverhältnis vor dem Verkauf des Unternehmens endete – teilweise allerdings nur für bestimmte Trennungsfälle, wie Eigenkündigungen der Beschäftigten oder außerordentliche Kündigungen durch den Arbeitgeber.

Das BAG hatte erneut Bedenken. Jedenfalls sei ein Verfall ohne Unterscheidung des Grundes für die Beendigung unzulässig. Die unverfallbaren Optionen seien ein von den Beschäftigten verdienter Vergütungsbestandteil, der – vergleichbar mit einem Bonus – über das Ende des Arbeitsverhältnisses bestehen bleibe. Die Entscheidung hat Auswirkungen auf eine Vielzahl von VSOPs und wird Unternehmen künftig womöglich zögern lassen, derartige Programme aufzusetzen.

Neue Ansätze zur Flexibilisierung?

Was also sollten Unternehmen tun, um sich einen Spielraum bei der Verteilung begrenzter finanzieller Mittel zu erhalten? Ein zuletzt immer beliebter werdendes Mittel ist die Vereinbarung eines sogenannten Ermessensbonus. Hier stellt das Unternehmen einen Bonus in Aussicht. Die Höhe und die zu erfüllenden Kriterien sind aber nicht präzise definiert. Allenfalls werden generische Faktoren wie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens oder individuelle Leistungsbeiträge erwähnt, die die Bonusentscheidung beeinflussen. Damit der Bonus als attraktiver Gehaltsbestandteil gesehen wird, werden häufig auch grobe Größenordnungen in Aussicht gestellt.

Bislang werden derartige Regelungen von den Gerichten als zulässig anerkannt. Aber natürlich hat die Recht-

Unternehmen reizen die Flexibilität gern nach Möglichkeit aus. Die Rechtsprechung setzt diesem Ansinnen aber immer wieder Grenzen.

sprechung bereits Grenzen gesetzt. Die Bonusentscheidung steht nicht im freien Ermessen, sondern im billigen Ermessen des Unternehmens. Dahinter verbirgt sich keine juristische Spitzfindigkeit. Indem die Gerichte billiges Ermessen vorschreiben, ermöglichen sie eine gerichtliche Kontrolle der Bonusentscheidung. Angreifbar wäre zum Beispiel eine Entscheidung, die ohne sachlichen Grund das Bonusvolumen nach mehrjährigen etwa vergleichbaren Bonushöhen deutlich geringere Zahlungen festlegt. Beruht der Ermessensbonus vertraglich auf individuellen und wirtschaftlichen Zielen, darf ein schlechtes Jahresergebnis zudem in aller Regel nicht zu einem Bonus „null“ für Beschäftigte mit guter Leistung führen – von Ausnahmen abgesehen, wie das Beispiel der Bonusentscheidung einer großen deutschen Bank in existenzbedrohender Notlage im Jahr 2011 zeigt.

Auch virtuelle Beteiligungsprogramme können ungeachtet der neuen, einschränkenden Rechtsprechung ein sinnvolles Instrument bleiben. Zwar werden Verfallsregelungen eingeschränkt. Die Arbeitgeberseite wird sich aber gewiss andere Instrumente einfallen lassen, um die Verteilung der Bonustöpfe steuern zu können – bis die Rechtsprechung möglicherweise wieder eingreift.

Fazit: Hase und Igel?

Die Geschichte hat sich bereits wiederholt und wird sich auch künftig wiederholen. Unternehmen werden sich neue Gehaltsstrukturen ausdenken und mitunter zu ihren Gunsten optimieren. Die Gerichte werden sich diese Entwicklung ansehen und möglicherweise hier und da intervenieren. Durch das Arbeitgeberlager wird ein Aufschrei gehen, der dann in neue kreative Gestaltung mündet. Dieses Hin und Her gehört zum Arbeitsleben dazu und gibt keinen Anlass zur Sorge.

Was man bei alledem nicht vergessen darf: Jährlich werden viele Bonusentscheidungen getroffen, die auf sinnvollen Regelungen beruhen, in der Sache angemessen sind und nicht beanstandet werden. Manche Arbeitgeber schießen gelegentlich über das Ziel hinaus und blicken zu sehr auf den eigenen Vorteil. Manche Richterinnen und Richter urteilen gelegentlich zu streng und erkennen ein nachvollziehbares Interesse an flexibler Entgeltgestaltung nicht hinreichend an. Die Systemfrage ist dennoch nach Auffassung des Autors nicht zu stellen. Und bei alledem sollte doch das Arbeitgeberlager im Auge behalten werden: Wer die Karotte zu hoch hält und sie jederzeit wegziehen können will, schafft womöglich nicht die Leistungsanreize, die eigentlich beabsichtigt sind. ♦



Christoph Seidler ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Osborne Clarke in Hamburg. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in der arbeitsrechtlichen Begleitung von Transformations- und Restrukturierungsprojekten.

Foto: Osborne Clarke



Herausgeber

Rudolf Hetzel
Torben Werner (V. i. S. d. P.)
Frederik Nyga
(Quadriga Media Berlin GmbH)
Dr. Emmanuel Siregar
(BPM)

Redaktion

Sabine Schmitt (cit)
Chefredakteurin
sabine.schmitt@quadriga.eu

Salome Häbe (sh)
Junior-Redakteurin
salome.haebe@quadriga.eu

Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe

Bernd Blessin, Christian Conrad,
Martin-Niels Däfler, Sebastian Harrer,
Lukas Homrich, Thorsten Hofmann,
Anne Hünninghaus, Silke Koppitz,
Frank Kohl-Boas, Frederieke Köver,
Mariam Misakian, Sebastian Pfeifle,
Caroline Prignitz, Emmanuel Siregar,
Christoph Seidler, Oliver Steidle,
Pascal Verma, Petra Walther

Lektorat

Christa Melli
www.literatur-und-film.de

Gestaltung

Marcel Franke,
Damian Strohmaier

Anzeigen

Norman Wittig
norman.wittig@quadriga.eu

Abonnement

Stefanie Weimann
aboservice@quadriga.eu

Druck

PIREG Druckcenter Berlin GmbH
Benzstraße 12
12277 Berlin

Im Internet

www.humanresourcesmanager.de/
magazin

Verlags- / Redaktionsanschrift
Quadriga Media Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
10117 Berlin

Telefon: 030 / 84 85 90
Fax: 030 / 84 85 92 00

redaktion@humanresourcesmanager.de



Quadriga

#PTT2026

GIPFELTREFFEN DER WEITERBILDUNG



www.petersberger-trainertage.de



24./25. APRIL
KÖNIGSWINTER
BEI BONN

Input und Austausch zum Motto:

Stark im Wandeln

Ein Event von **managerSeminare.de**



Frische Ideen, vertraute Gesichter und ein neues Team

Mit dem Abschluss der diesjährigen Präsidiumswahlen im Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) beginnt ein neues Kapitel – eines, das auf bewährter Erfahrung aufbaut und frische Impulse willkommen heißt.

Zunächst gilt unser herzlicher Dank allen bisherigen Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern. Euer Engagement, eure Weitsicht und euer Einsatz haben den Verband entscheidend geprägt und das Berufsbild des Personalmanagements in bewegten Zeiten gestärkt. Ihr habt Spuren hinterlassen, auf denen wir weiter wandeln und parallel neue zeichnen können.

Gleichzeitig begrüßen wir mit Freude die neuen Mitglieder im Präsidium. Mit frischem Blick, neuen Ideen und dem Mut, Veränderungen aktiv mitzugestalten, bringt ihr wertvolle Impulse in unsere Arbeit ein. Willkommen im Team – wir freuen uns auf die Zusammenarbeit!

Besonders erfreulich: Das neue Präsidium vereint Kontinuität und Innovation. Erfahrene Persönlichkeiten und neue Gesichter bilden gemeinsam ein starkes Team, das die Interessen unserer Mitglieder kompetent und zukunftsorientiert vertreten wird. Diese Mischung ist eine große Chance – für den Verband und für das gesamte Berufsfeld des Personalmanagements.

Wir blicken mit Zuversicht und Tatendrang auf die kommende Amtszeit!

Das neue Team können Sie nun auf den folgenden Seiten kennenlernen. ♦



Amelie Heindl ist Geschäftsstellenleiterin des BPM.



Die Amtszeit des alten Präsidiums ging zu Ende: Dr. Bernd Blessin, Dr. Emmanuel Siregar, Felicitas von Kyaw, Frank Kohl-Boas, Dr. Thymian Bussemer, Malte Hansen, Tobias Schröder (hinten von links); Dr. Katrin Krömer, Dr. Katharina Herrmann, Anke Brinkmann, Inga Dransfeld-Haase, Dr. Claudia Heser (vorne von links)

Freude, Abschied und ein buntes Programm

Im Juni war so einiges los beim BPM – es standen zwei besondere Ereignisse im Mittelpunkt: die ordentliche Mitgliederversammlung mit der Wahl eines **neuen Präsidiums** – und ein Personalmanagementkongress, der neue Maßstäbe setzte.

Ein Beitrag von **LISA VADERS**

Im Rahmen unserer Mitgliederversammlung, die wie jedes Jahr am Vorabend des Personalmanagementkongresses (PMK) stattfand, wurde turnusgemäß ein neues Präsidium gewählt. Wir freuen uns über das Vertrauen, sich für unseren Verband zu engagieren und gratulieren dem neuen Präsidium herzlich zur Wahl! Gemeinsam wollen wir die Arbeitswelt weiter gestalten, Position beziehen und der Stimme der HR eine noch stärkere Reichweite geben.

Generationenwechsel im Präsidium

Gleichzeitig hieß es auch Abschied nehmen. Mit großem Dank und Anerkennung verabschieden wir die bisherigen Präsidiumsmitglieder. Danke an unsere

Präsidentin Inga Dransfeld-Haase, unseren Vizepräsidenten Frank Kohl-Boas, unseren Schatzmeister Malte Hansen, sowie Anke Brinkmann, Dr. Bernd Blessin, Dr. Claudia Heser und Felicitas von Kyaw als Beisitzerinnen und Beisitzer: Ihr habt den BPM in bewegten Zeiten mit Weitsicht, Haltung und viel Herzblut begleitet und mitgestaltet. Euer Einsatz wird Spuren hinterlassen, denn Eure Impulse werden Anstoß sein für weitere Entwicklungen.

Der PMK 2025: politisch, relevant, kraftvoll

Von der Mitgliederversammlung ging es fast direkt zum diesjährigen PMK unter dem Leitmotto: Vision & Wirklichkeit. Das Programm beeindruckte

mit einer inhaltlichen Tiefe und politischen Relevanz, wie wir sie lange nicht erlebt haben. In Panels, Keynotes und Dialogformaten wurde deutlich: HR ist nicht nur Mitgestalter der Transformation, sondern auch Impulsgeber für gesellschaftlichen Wandel. Mit mehr als 1.500 Teilnehmenden war der PMK auch quantitativ ein voller Erfolg – damit haben wir das Vor-Corona-Niveau wieder erreicht. Die große Resonanz zeigt: Unsere Themen sind zentral, unsere Community ist stark, und der Austausch untereinander wie immer inspirierend! ♦



Lisa Vaders ist PR-Referentin des BPM.

Frische Impulse

Das neue **BPM-Präsidium** stellt sich vor

Der Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) hat im Rahmen der ordentlichen Mitgliederversammlung am 25. Juni 2025 einen neuen Präsidenten gewählt. Neben der Wahl des neuen Präsidenten wurde auch das übrige Präsidium des BPM neu zusammengestellt. Sowohl Vizepräsidentenschaften als auch die Position des Schatzmeisters sowie die Beisitzerrinnen und Beisitzer wurden neu oder erneut gewählt. Die Mitglieder sprachen dem neuen Führungsteam ihr Vertrauen aus und gaben damit ein klares Signal für Kontinuität und zugleich neue Impulse im Verband.

Wir möchten das neue Präsidium hier kurz vorstellen und haben daher allen **zwei Fragen** gestellt.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit und die gemeinsame Zeit, die vor uns liegt!



Matthias Kempf
Präsident des BPM

Was treibt dich als Personaler an?

Gestalten, Wachstum ermöglichen, Wege bereiten, Weitergeben und Lernen.

Was möchtest du für den Verband erreichen?

Die HR-Profession stärken, verschiedene Perspektiven integrieren, Einfluss nehmen und Diskurs auslösen.



Dr. Katharina Herrmann
Vizepräsidentin des BPM

Das Wissen, dass Wachstum nur gemeinsam geht - ganz egal, ob es sich um Kompetenzentwicklung, neue Produkte oder gar Standortentscheidungen handelt. HR-Arbeit wird da wirksam, wo sie die Leistungsfähigkeit unserer Unternehmen in den Blick nimmt.



Dr. Thymian Bussemer
Vizepräsident des BPM

In kaum einem anderen Beruf kann man die Lebens- und Arbeitsbedingungen von Menschen so positiv beeinflussen wie in HR. Das gibt mir die Energie, immer wieder neue Themen anzugehen.



Carolin Schmidt
Vizepräsidentin des BPM

Mich begeistert die Möglichkeit, Impulse in der Arbeitswelt zu setzen, gesellschaftspolitische Trends zu analysieren, um die Dynamik der sich verändernden Rahmenbedingungen strategisch mitzugestalten. Das bedeutet, neue Perspektiven zu schaffen, praktische Lösungsansätze zu finden und effiziente Ergebnisse für die Unternehmen zu erzielen.



Tobias Schröder-Siebert
Schatzmeister des BPM

Das Sozialpartnermanagement ist meine Leidenschaft seit Beginn meiner Karriere. Besonders motiviert mich die Gestaltung und Weiterentwicklung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Es begeistert mich, wenn betriebliche Regelungen einen echten Mehrwert für Alle im Unternehmen schaffen.



Dr. Tilmann Knoll
Präsidiumsmitglied des BPM

Mein Antrieb als Personaler ist es, Arbeitsumfelder mitzugestalten, in denen Menschen ihr Potenzial entfalten und Organisationen nachhaltig erfolgreich sein können.



DDr. Thomas Kreiter
Präsidiumsmitglied des BPM

Was mich antreibt, ist der Gestaltungsspielraum, den wir im HR haben. Der Mensch prägt das Unternehmen — und wir gestalten mit. Kaum ein Bereich hat so viel Einfluss auf die Kultur und Identität, und motiviert mich von Tag zu Tag neu. HR ist nicht nur Begleitung, HR ist Mitgestaltung auf Augenhöhe.



Dr. Katrin Krömer
Präsidiumsmitglied des BPM

Die Verantwortung und die Chancen von HR als Möglichmacherin: für einen guten Rahmen und Miteinander bei der Arbeit, für Performance und vor allem für die Zukunft - durch Entwicklung und Lernen für alle Mitarbeitenden und die Organisation.



Aude Masserann
Präsidiumsmitglied des BPM

Mich motiviert die Aufgabe, die Potenziale von People, Business und Data harmonisch zu heben, um Organisationen wirtschaftlich erfolgreich, gesellschaftlich verantwortlich und generationengerecht zu gestalten. HR bedeutet für mich, Unternehmen und ihre Mitarbeitenden mit Kompetenz, Augenmaß und Wertschätzung in die Zukunft zu begleiten.



Dr. Helen Reck
Präsidiumsmitglied des BPM

Menschen machen Unternehmen erfolgreich. Deswegen sind sie der Schlüssel, um Unternehmenserfolg voranzutreiben. Wirksame HR-Arbeit sichert Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit.



Marcus Riecker
Präsidiumsmitglied des BPM

Die richtigen Menschen ins passende Unternehmen bringen und sie zu entwickeln. In herausfordernden Zeiten nie das Menschliche aus den Augen verlieren und als Führungskraft dafür sorgen, dass Mitarbeiter*innen die besten Voraussetzungen haben, um sich weiterzuentwickeln. Mein Motto: Real Leaders love to see other people grow!



Dr. Emmanuel Siregar
Präsidiumsmitglied des BPM

Der Respekt vor der Arbeitsleistung und Lebensleistung des Einzelnen und die Leidenschaft für die Entwicklung von Personen und Organisationen.



Jenny Zeller-Grothe
Präsidiumsmitglied des BPM

Mich treibt vor allem die Begeisterung für Menschen und ihre individuellen Geschichten an. Ich finde es faszinierend, wie vielfältig Talente, Perspektiven und Persönlichkeiten sind — und wie wertvoll es ist, diese Vielfalt zu erkennen, zu fördern und bewusst einzubringen. Mein Motto lautet: „Hurra, wir haben einen Unterschied!“

Der Stimmen-verleiher

Benjamin Stöwe hört man morgens beim Wetter und abends im Kino – wenn er Raumschiffärzten, Anime-Figuren und Serienhelden seine Stimme leiht. Als Synchronsprecher weiß er, warum echter Erfolg nicht immer sichtbar ist.



Meine Stimme wird oft erkannt, wenn ...

... ich übers Wetter spreche, das mache ich nämlich fürs Morgenmagazin im ZDF immer direkt, bevor ich ins Synchrostudio fahre.

Die Rolle, die mir am meisten bedeutet, ist ...

... Hugh Culber, Bordarzt des Raumschiffs Discovery bei „Star Trek: Discovery“, gespielt von Wilson Cruz. Die Rolle ist ein Traum, das ganze Drumherum von Conventions bis zu Hörbüchern unglaublich, vor allem für mich als Star-Trek-Fan.

Als ich zum ersten Mal meine Stimme im Kino hörte, ...

... wurde sie von meinen Freunden nicht erkannt.

Mit jeder Rolle ...

... egal ob vor der Kamera oder am Mikrofon, nimmt man eine Haltung an, die manchmal sehr weit vom eigenen Charakter und der eigenen Art zu sprechen entfernt ist.

Erfolg bedeutet für mich ...

... einer Figur und einer Geschichte zu dienen. Beim Synchron ist kein Platz für Eitelkeit: die Charaktere sind erarbeitet, die Rollen gespielt, wir schaffen das deutsche Original.

Das Ziel beim Synchron ist ...

... eine nachschaffende Kunst mit höchstem Respekt vor der Quelle. Jede

Nuance muss sitzen, doch das Korsett darf nicht zu hören sein. Mein Erfolg ist die Illusion, es wäre auf Deutsch gedreht worden.

Am meisten Freude macht mir an meiner Arbeit als Synchronsprecher ...

... die Vielfalt der Rollen. Manchmal sind es mehrere Figuren am Tag, denen ich meine Stimme leihe, von Anime über Komödie bis Drama.

Von Profis in diesem Job wird erwartet ...

... in jede Situation springen zu können und dabei immer alles zu geben. Das wird möglich, weil wir in kurzen Filmsequenzen arbeiten, den sogenannten Takes.

Herausfordernd wird es, wenn ...

... als Vorsichtsmaßnahme zum Schutz vor Raubkopien der Film nur stark verfremdet zu sehen ist. Dazu gehören Wasserzeichen oder im Extremfall ein komplett schwarzes Bild, das sich nur in Ausschnitten öffnet, wenn jemand spricht.

Das ist problematisch, weil ...

... beim Synchron alles auf einen einwirkt. Man fühlt sich nicht nur in die Figur ein, sondern auch in ihre Umgebung, dafür muss man sie sehen.

Ich liebe an der stillen Seite meines Berufs, dass ...

... es eigentlich nie wirklich still ist, denn Synchronisation ist Teamarbeit.

Jeder Take wird wiederholt, bis alle zufrieden sind. Alles in allem ist es ein sehr vertrauensvolles Miteinander, so macht diese intensive Arbeit unglaublich viel Spaß.

In meinem Beruf ist mir besonders wichtig, dass ...

... wir den menschlichen Faktor nicht komplett verlieren, den eine gute Synchronisation ausmacht: Empathie, Hingabe und Leidenschaft. Ich hoffe, dass wir damit der Künstlichen Intelligenz noch eine Weile überlegen sein werden.

Das Thema KI ...

... beschäftigt uns in der Schauspielbranche gerade sehr. Synchronisation, so wie wir sie seit 95 Jahren kennen, könnte es bald nicht mehr geben. ♦

Benjamin Stöwe ist Journalist, Moderator und Sprecher. Beim Wetter im ZDF-Morgenmagazin ist er zu sehen, unter anderem bei Maybrit Illner zu hören. Seine Stimme leiht er internationalen Schauspielern als Synchronsprecher, steht aber auch selbst oft auf der Bühne als Veranstaltungsmoderator. Zudem ist Stöwe Science-Fiction-Fan und öffnet mehrmals im Jahr sein privates Star-Trek-Museum in Eberswalde für Gäste aus ganz Europa.

Exzellente HR-Weiterbildung mit Quadriga

Quadriga ist der führende Weiterbildungsanbieter für erstklassige, menschenzentrierte HR und zeitgemäßes Personalmanagement. Ob in unserem Studienzentrum im Herzen Berlins, in anderen Städten oder digital, ob komprimiert oder in längeren Intensivkursen - unsere geprüften Expert:innen machen Sie fit für Ihre Rolle als Personalverantwortliche:r, für neue Herausforderungen und Karriereschritte.

Drei Gründe für Ihre HR-Fortbildung mit Quadriga:



Hochwertige
Weiterbildungen



Aktualität &
Flexibilität



Networking &
Austausch

Vorteilspreise
für Mehrfach -
Buchungen

Auswahl unserer HR-Seminare

● Online-Seminar

People Analytics kompakt

Daten leicht gemacht - Aussagekräftige
Zahlen für HR generieren und interpretieren

📍 Digital
📅 01.- 02. Oktober 2025

Dieses Online-Seminar gibt einen Einblick in die datengetriebene Personalarbeit und adressiert sowohl Chancen als auch Herausforderungen und Fallstricke, die es bei der Umsetzung von People Analytics zu beachten gilt. **Mehr Informationen finden Sie online.**

Preis ab **790 €**
(zzgl. MwSt.)



● Seminar - 4 Tage

Zertifikatskurs 360° Recruiting

Das Trainingslager für Recruiting-Know-how

📍 Berlin
📅 13. - 16. Oktober 2025

Dieses Seminar vermittelt praxisnahes & strategisches Know-how für modernes Recruiting, von innovativen Technologien über KI-Tools bis hin zu rechtlichen Grundlagen. Ziel ist es, Recruiting als zentralen Erfolgsfaktor zukunftsorientiert zu gestalten. **Mehr Informationen finden Sie online.**

Preis ab **1.890 €**
(zzgl. MwSt.)



● E-Learning - 12 Webinare

Zertifikatskurs „Learning and Development Professional“

Mit welchen Instrumenten und Methoden Sie Ihre Mitarbeiter:innen bei der Entfaltung ihres Potenzials erfolgreich unterstützen

📍 live & on-demand
📅 16. Oktober - 18. Dezember 2025

Der Zertifikatskurs vermittelt praxisnah, wie Sie Personalentwicklungsbedarfe erkennen, geeignete Strategien und Maßnahmen ableiten und aktuelle Trends sowie klassische und agile Ansätze für eine zukunftsfähige Kompetenzentwicklung im Unternehmen gezielt nutzen. **Mehr Informationen finden Sie online.**

Preis ab **695 €**
(zzgl. MwSt.)



Mutterschutz 2025: Diese Änderungen müssen Sie kennen

Der Mutterschutz greift jetzt auch bei Fehlgeburten. Seit Juni 2025 gilt das Mutterschutzanpassungsgesetz und bringt neue Pflichten für Arbeitgeber. Im neuen Leitfaden von Personio und Payroll-Experte Kai Fröhling erfahren Sie, welches die wichtigsten

rechtlichen Änderungen im Mutterschutz sind und welche organisatorischen To-dos für Arbeitgeber und HR entstehen – mit einer praxisnahen Checkliste für eine rechtssichere Umsetzung.



Jetzt kostenlos herunterladen

personio.de