

Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable



RoundTable NEWS

Ausgabe April 2025

LEHRE UND PRAXIS: MOBILES ARBEITEN

Rückkehr ins „überwachte“ Büro oder „Freiheit“ im Homeoffice?

LEADERSHIP

Wie erkennen wir exzellente Führung?

RECRUITING

Survival of the Fittest! Recruiter im Fokus

WORK-LIFE-BALANCE

Mitarbeitendenbindung 2.0:
Vertrauen als Schlüssel zur Flexibilität

WORK-LIFE-BALANCE

Zu hoher Krankenstand? Was Firmen dagegen unternehmen können!

ARBEITSRECHT

BAG: Die Bereitstellung von Gehaltsabrechnungen auf einem Onlineportal ist zulässig

KI & HR

Zukunftsjobs 2050 – Befähigen statt entlassen

Olivia Frank · CFO, IT- und Verwaltungsleitung · Max Planck Digital Library



Mit freundlicher Unterstützung:

ADVANT Beiten	PGV Arbeitgeberverband Region Braunschweig e.V.	AON	assima	BANS BACH	BearingPoint.	BONAGO :) Ihre Belehrungsexperten	BOSCH	INTERNEHMENSGRUPPE BRÜDER SCHLAU	CBS INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL	charismadatur markenberatung GmbH
DATAKONTEXT	DB	E GYM WELL PASS	engie	»»» FUNKE	GABAL	gmo. mediating	jetztpat	kyndryl	Malteser ... weil Nähe zählt.	MAX PLANCK DIGITAL LIBRARY
M	meravis Innovationsgruppe	NDR	ONUAVA	PassportCard	FavorCapitol	pin MAIL	Human resources	reteach Digitale Lernwelten	rexX systems	RHOME
ROTH INSTITUT Science for Business	SCHWARZ & GRANTZ	+simmons simmons	swb	SWISS KRONO	Transcom	TUI Intertour	ZEPPELIN CAT	WISAG	ZUKUNFT PERSONALE	Closerstill

**Vielen Dank
für die
langjährige
Unterstützung!**



KATHARINA BAARTZ
Strategische HR-Business-Partnerin
Berliner Stadtreinigung (BSR)



CHRISTOPH BADENHOP
Gesundheitsmanagement, Trainer,
Polizeibeamter



CHRISTIAN BAUMANN
Director Human Resources
SWISS KRONO TEX GmbH & Co. KG



MANUELA BECKER
lang. Personalleiterin, u.a. GCS,
ANYBOTS, Invia Group



ANDREA BENDER
Campus Director Köln
IU Internationale Hochschule



RALF BERN
Leiter Prozessmanagement &
Fachredaktion Personal
Deutsche Bahn AG



SANDRA BIEROD-BÄHRE
Juristin, Personalleitung
langjährig bei P&C, KIND, PIN AG



FLÓRINE VON CAPRIVI
CRO & Co-Founder
reteach



MARTIN DAMM
Personalleiter
Brüder Schläu GmbH & Co. KG



DR. JULIA-SOPHIE EZINGER
Co-Founder
rhome GmbH



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



BJÖRN FÖRSTERLING
Geschäftsführer
WelfenAkademie e. V.



OLIVIA FRANK
CFO, IT- und Verwaltungsleitung
Max Planck Digital Library (MPDL)



ROBERT FRANK
Vice President Human Resources
EMEA, Attorney
Genesys



HORST VAN GAGELDONK
Geschäftsführer
gmo. Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH



SABRINA GLEICHMANN
Head of Talent Acquisition
ENGIE Deutschland AG



TIM-OLIVER GOLDMANN
Geschäftsführer
prima human resources



BENEDIKT GRASS
Chief Marketing Officer
PassportCard Deutschland GmbH



MARK GREGG
Geschäftsführender Gesellschafter
BONAGO Incentive Marketing
Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons LLP



KIRSTEN HAUPT
Leiterin Personalentwicklung &
Rekrutierung
Malteser Werke gGmbH



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM
Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach, Zert.
Datenschutzbeauftragte (TÜV)



SEBASTIAN HERBST
Geschäftsführer
ROTH INSTITUT



FABIENNE HIEBER
Co-Lead The Bosch Club
Robert Bosch GmbH



DR. JENS C. HOEPPPE
Head of HR
Baker Tilly Germany



SVEN HOSANG
Senior Regional Manager People
Experience and Technology
Amazon



FRANK HÜCKERHEIM
Head of Sales West Germany
EGYM Wellpass GmbH



CHRISTINE JAMES
Co-Founder
Jetztpat GmbH



NORBERT JANZEN
Chief Human Resources Officer
FUNKE Mediengruppe



SUSANNE JUNG
Leitung Personal
swb AG



ANDRÉ JÜNGER
Inhaber
Junger Medien und GABAL Verlag



ISABELIE JÜRGENS
Stellvertretende Personalleiterin
PIN AG



RÜDIGER KLEE
Head of Sales Health Solutions
Aon



HELGE KOCHSKÄMPFER
Head of HR + IT
ELANTAS Europe GmbH



DR. SEBASTIAN KROLL
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



DR. MICHAEL KÜHN
Juristischer Direktor
Norddeutscher Rundfunk
NDR



DR. YASMIN KURZHALS
lang. Personalleiterin, u.a. aux-
money, Jedox, Sparkasse Neuss



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR Performance
DATAKONTEXT GmbH



INES LARSEN-SCHMIDT
Head of HR / Regional Senior HR
Business Partner
Transcom Worldwide



PROF. DR. IRENE LÓPEZ
Dekanin Wirtschaftspsychologie
und Angewandte Psychologie,
CBS International Business School



JOHN LOTZ
Führungskräfte-Recruiting und
-Entwicklung, WISAG Dienst-
leistungsholding SE



BEATE MAÄSS
Head of Human Resources
Schwarz & Grantz Hamburg GmbH



GUNTRAM MASCHMEYER
langjährige Erfahrungen in
Entsendung/Relocation



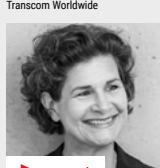
CORDULA MIOSGA
Geschäftsführerin
Arbeitgeberverband
Region Braunschweig e.V.



EVA-MARIA MÜLLER
Leitung Personalentwicklung
EWE AG



PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG
Partner (Healthcare / Public)
BearingPoint



DR. FELICITAS PUDWITZ
Leitung Personal
meravis Immobiliengruppe



DR. JULIA REICHERT
Co-Founder & CEO
Onuava GmbH



SANDRA REIS
Event Director
CloserStill Media Germany GmbH



JULIA RUDOLF
Manager Labour Relations und
Labour Law
Air Liquide Deutschland GmbH



PROF. DR. SUSANNE SCHULTE
Hochschule für Polizei und
öffentliche Verwaltung (HSPV)



LEO SCHWEIßENZ
Senior Employer Branding &
Recruiting Manager
Zeppelin Baumaschinen GmbH



CORNELIA SCHWIEGER
Head of HR Operation
TUI InfoTec GmbH
Assima Deutschland GmbH



SVEN SEMET
Business Development Executive &
Thought Leader IBM Watson
Assima Deutschland GmbH



MELANIE STEINKE
Head of HR
Richard Borek Unternehmensgruppe



ANDREAS SUTER
Senior Team Manager | Learning &
Development
McDonald's Deutschland LLC



SILKE WARM
Geschäftsführerin
charisManufaktur Markenberatung
GmbH



FRANK WEGERLE
HR-Manager
Unilever Deutschland



SANDRA WEISS
Director, HR Strategy & Services
Kyndryl Deutschland GmbH



SARAH WOLFF
Head of Human Resources
BANSBACH GmbH



LARS WOLKENHAUER
Sales Manager
rex systems GmbH



ALEXANDRA ZIELKE
Geschäftsführende Gesellschafterin
PensionCapital GmbH



JÖRG ZÜHLKE
Leiter Human Resources
Nord- und Ostdeutschland
Commerzbank AG



Moin Moin,

letztes Jahr wurde der HR-RoundTable stolze 20 Jahre alt und wir sind stets dabei, unser Angebot für Sie zu erweitern – nun findet er auch in Essen statt, also in mittlerweile elf Städten – und mit München ist die Teilnahme an einer vierten ZP-Messe in Vorbereitung.

Getreu dem Motto „Der Tradition verbunden und stets offen für Neues“ planen wir die Gründung des **HR-RoundTable-CLUB** mit folgenden Angeboten für Sie:

- Unterstützung bei Ihrer täglichen Arbeit.
- Die Vernetzung untereinander.
- Noch mehr Benefits für Sie.

Daher würden wir uns freuen, wenn Sie an einer kurzen Umfrage dazu teilnehmen würden.



In der Zwischenzeit empfehlen wir die Lektüre unserer aktuellen HR-RoundTable NEWS mit vielen interessanten Artikeln. So finden Sie wieder die Rubriken Unternehmenskultur (S. 10 ff.), Leadership (S. 12 ff.) und Recruiting (S. 18 ff.). Dabei kommen auch die Work-Life-Balance (S. 22 ff.) und das Arbeitsrecht (S. 28 ff.) nicht zu kurz. Dem Thema „Mobile-office“ widmen wir uns zu Beginn dieser Ausgabe unter dem Aspekt der GLOBAL MOBILITY (S. 7) und der Sichtweise von Lehre und Praxis (S. 8 ff.). In der Rubrik „KI und HR“ (S. 31 ff.) wagen unsere Autoren einen Blick in die Zukunft und geben Tipps zur Zeitersparnis mit digitalen Assistenten.

Selbstverständlich haben wir für die Frühjahrsmessen in Hamburg (26.–27. März) und in Stuttgart (06.–07. Mai) wieder Freikarten für Sie, und unser umfangreiches Vortragsprogramm finden Sie auf den Seiten 3 und 4.

Wirklich stolz sind wir auf mittlerweile mehr als 13.000 Kontakte auf LinkedIn und nutzen auch Sie gern den QR-Code, um mit uns darüber in Kontakt zu bleiben.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen und verbleiben mit besten Grüßen,

Ihr Thomas Buck

Geschäftsführender Gesellschafter
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
E-Mail: TBuck@hr-is.de
Telefon: 040/79 142 - 082



www.linkedin.com/in/thomasbuck-hrrt/

IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 3 Editorial
- 4 Der HR-RoundTable auf der Zunkunft Personal Nord
- 36 Veranstaltungshinweis / Impressum
- 37 Premium-Partner

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 Impulsgeber Zukunft Personal treibt Transformation voran

■ GLOBAL MOBILITY

- 7 Vom Eckbüro zu grenzenloser Freiheit: Wohin uns die Zukunft der Arbeit wirklich führt

■ LEHRE UND PRAXIS: MOBILES ARBEITEN

- 8 Rückkehr ins „überwachte“ Büro oder „Freiheit“ im Homeoffice?

■ UNTERNEHMENSKULTUR

- 10 Mobiles Arbeiten und Homeoffice: Wie kann eine lebendige Arbeitskultur fortbestehen?

■ LEADERSHIP

- 12 Wie erkennen wir exzellente Führung? Methoden zur Ermittlung von Führungskompetenzen
- 14 Psychologische Sicherheit: Der Schlüssel zu Hochleistungsteams – und wie HR sie fördern kann
- 16 Leadership Toolbox: Moderne Führungskräfteentwicklung neu gedacht

■ RECRUITING

- 18 Stellenwert einer positiven Candidate Experience im Recruiting
- 20 Survival of the Fittest! Recruiter im Fokus

■ WORK-LIFE-BALANCE

- 22 Mitarbeitendenbindung 2.0: Vertrauen als Schlüssel zur Flexibilität
- 24 Zu hoher Krankenstand? Was Firmen dagegen unternehmen können!
- 26 Fit für den Job
- 27 Alpine Convention: Neue Perspektiven für Meetings und Tagungen

■ ARBEITSRECHT

- 28 BAG: Die Bereitstellung von Gehaltsabrechnungen auf einem Onlineportal ist zulässig
- 29 BAG: Darf ein Arbeitgeber während der Kündigungsfrist die Gehaltszahlung einstellen ...?
- 30 Geschlechtervielfalt als Herausforderung bei der Betriebsratswahl

■ KI & HR

- 31 Zeitersparnis durch KI und Automatisierung in Onboarding, Weiterbildung und Unterweisungen
- 32 Zukunftsjobs 2050: Befähigen statt entlassen
- 35 Intelligenter als ALEXA, SIRI, GOOGLE & Co!

ZUKUNFT PERSONAL NORD | 26.– 27. März 2025

Hamburg Messe · Halle A1 · Vorträge H.01 · Partnerstand H.02



RoundTable

26. März 2025 (Mittwoch)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable Thomas Buck, HR-RoundTable
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
09:40 – 10:05	Wirtschaftsmediation und HR Dr. Michael Kühn, Norddeutscher Rundfunk
10:10 – 10:30	„Recruiting ohne Frust“: Wer seine Bewerber vergrault, verliert Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH
10:35 – 10:55	Benefits als Gamechanger im Recruiting Wolfgang Bruckner, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH
11:00 – 11:20	Die Leadership-Toolbox: Neurowissenschaft für wirksame Führung Sarah Czotscher, ROTH INSTITUT
11:25 – 11:50	Was Personalverantwortliche von Handball und Fußball lernen können Christian Baumann, SWISS KRONO TEX GmbH & Co. KG
11:55 – 12:15	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung als Benefit Christian Gnauck, PensionCapital GmbH
12:20 – 12:40	Talentmanagement Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
12:45 – 13:05	PassportCard – We are the Claim Changer Thomas Plein und Joana Torres, PassportCard Deutschland
13:10 – 13:35	Mobiles Arbeiten und Homeoffice für eine lebendige Arbeitskultur Prof. Dr. Jens Eschenbächer, HS Bremen und Jana Plath, hmmh
13:40 – 14:00	HR ohne Grenzen: Mobiles Arbeiten im Ausland rechtssicher gestalten Dr. Julia-Sophie Ezinger, rhome GmbH
14:05 – 14:25	Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues? Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten
14:30 – 14:55	Selbstdarsteller und Vertrauensmarke: Wo führt Branding-Wirrwarr hin? Leo Schweibenz, Zeppelin Baumaschinen GmbH
15:00 – 15:20	Management-Selfservice: Ich brauch' mal einen HR-Report fürs Meeting Lars Wolkenhauer, rex systems GmbH
15:25 – 15:45	+40 % Zeitersparnis: KI-Strategien und Automatisierungen Dr. Andreas Bersch, reteach
15:50 – 16:15	ESG-Reportig goes Green Ines Larsen-Schmidt, Transcom
16:20 – 16:40	Zurück ins Büro: Motivation statt Zugzwang Nicole Kloppenburg und Stephan Gingter, GABAL-Verlag
16:45 – 17:05	Firmenfitness: Gesunde Mitarbeiter und starke Unternehmen Jacqueline Roschangar, EGYM Wellpass
17:05 – 17:30	Digitale Assistenten steigern die HR-Performance Sven Semet, Assima Deutschland GmbH

27. März 2025 (Donnerstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable Thomas Buck, HR-RoundTable
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
09:40 – 10:05	Fair Pay ... ein Entgelt-Transformationsprojekt im Chemietarif Helge Kochskaemper, ELANTAS Europe GmbH
10:10 – 10:30	Neuroleadership: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die FK-Entwicklung Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT
10:35 – 10:55	Learning Management System: Fehler in der Einführung vermeiden Dr. Andreas Bersch, reteach
11:00 – 11:20	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung als Benefit Christian Gnauck, PensionCapital GmbH
11:25 – 11:50	KI in HR: Ethische Herausforderungen und praktische Lösungen Dr. Daniela S. Eisele-Wijnbergen, LL.M., HSBA
11:55 – 12:15	PassportCard – We are the Claim Changer Thomas Plein und Joana Torres, PassportCard Deutschland
12:20 – 12:40	HR-Software die so gut ist, dass sogar Ihr Chef sie verstehen wird Robert Wetter, rex systems GmbH
12:45 – 13:05	„Krise ohne Chaos“: Gute Strategien bei drohendem Personalabbau Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH
13:10 – 13:30	Individuelle & flexible Benefits als Recruitingturbo Max Stolze, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH
13:35 – 14:00	4 gewinnt: Digitalisierung ist die 4. Grundkompetenz Marc Murray, Hermes Fulfilment Deutschland
14:05 – 14:25	Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues? Dr. Sebastian Kroll, ADVANT Beiten
14:30 – 14:50	Künstliche Intelligenz (KI) im Personalmanagement Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
14:55 – 15:15	Bürokratiefalle Global Mobility: Wie HR sich von Papierkram befreit Linus Wenninger, rhome GmbH
15:15 – 15:35	Fürsorge als Schlüssel zur Mitarbeiterbindung Tim-Oliver Goldmann, prima HR
15:40 – 16:05	Wie geht modernes Arbeiten, wenn Homeoffice keinerlei Option ist? Dr. Friederike Hohenstein, GABAL-Verlag
16:10 – 16:30	Digitale Assistenten steigern die HR-Performance Sven Semet, Assima Deutschland GmbH
16:35 – 17:00	Ansätze für das Verständnis der Motivation junger Nachwuchskräfte Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen



MICHELLE ARNOLD



CHRISTIAN BAUMANN



DR. ANDREAS BERSCH



HEIKE BORST



NIELS BRABANDT



WOLFGANG BRUCKNER



SARAH CZOTSCHER



DR. DANIELA S. EISELE-WIJNBERGEN, LL.M.



PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER



OLIVER EWINGER



DR. JULIA-SOPHIE EZINGER



DR. MICHAEL KÜHN



INES LARSEN-SCHMIDT



MARC MURRAY



PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG



JANA PLATH



THOMAS PLEIN



DR. JULIA REICHERT



JACQUELINE ROSCHANGAR



OLIVER RÜTER



ALEXANDER SCHAEFER



ANIKA SCHMIDT

ZUKUNFT PERSONAL SÜD | 06.–07. Mai 2025

Messe Stuttgart · Halle 10 · Stand/Partnerstand D.12



RoundTable



06. Mai 2025 (Dienstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable Thomas Buck, HR-RoundTable
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
09:40 – 10:05	Methoden zur Ermittlung von Führungskompetenzen Iris Wagner, POWERJames GmbH
10:10 – 10:30	Work from Anywhere: Traum oder Albtraum für HR? Dr. Julia-Sophie Ezinger, rhome GmbH
10:35 – 10:55	Benefits als Gamechanger im Recruiting Alexander Schaefer, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH
11:00 – 11:20	Digitale Assistenten steigern die HR-Performance Sven Semet, Assima Deutschland GmbH
11:25 – 11:50	Plan und Praxis: Change Management Lessons, die niemand erzählt Heike Borst, DYMATRIX
11:55 – 12:15	Die Leadership-Toolbox: Neurowissenschaft für wirksame Führung Michelle Arnold, ROTH INSTITUT
12:20 – 12:40	+40 % Zeitersparnis: KI-Strategien und Automatisierungen Dr. Andreas Bersch, reteach
12:45 – 13:05	„Recruiting ohne Frust“: Wer seine Bewerber vergrault, verliert Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH
13:10 – 13:35	Recruiting Next Level: Hebt eure Potenziale mit Talent-Sharing Anika Schmidt, Co-Founder FreeMOM
13:40 – 14:00	Management-Selfservice: Ich brauch' mal einen HR-Report fürs Meeting Lars Wolkenhauer, rex systems GmbH
14:05 – 14:25	Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues? Martin Fink, ADVANT Beiten
14:30 – 14:55	Selbstdarsteller und Vertrauensmarke: Wo führt Branding-Wirrwarr hin? Leo Schweibenz, Zeppelin Baumaschinen GmbH
15:00 – 15:20	Talentmanagement Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
15:25 – 15:45	PassportCard – We are the Claim Changer Thomas Plein und Joana Torres, PassportCard Deutschland
15:50 – 16:15	BGM als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie Prof. Dr. Volker Nürnberg, BearingPoint
16:20 – 16:40	Zurück ins Büro: Motivation statt Zugzwang Nicole Kloppenburg und Stephan Gingter, GABAL-Verlag
16:45 – 17:05	Frauen in den Wechseljahren unterstützen und im Unternehmen halten Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH
17:05 – 17:30	KI erfolgreich einführen und nutzen Thorsten Jekel, jekel & team

07. Mai 2025 (Mittwoch)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable Thomas Buck, HR-RoundTable
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – Die besten Bewerbenden gewinnen Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
09:40 – 10:05	Veränderung erfolgreich gestalten Sarah Wolff, BANSBACH GmbH
10:10 – 10:30	Neuroleadership: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die FK-Entwicklung Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT
10:35 – 10:55	Learning Management System: Fehler in der Einführung vermeiden Dr. Andreas Bersch, reteach
11:00 – 11:20	Individuelle & flexible Benefits als Recruitingturbo Alexander Schaefer, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH
11:25 – 11:50	Digitale HR-Assistenten am Beispiel von IBM Deutschland Gabriele Hallmayer, IBM Deutschland GmbH
11:55 – 12:15	PassportCard – We are the Claim Changer Thomas Plein und Joana Torres, PassportCard Deutschland
12:20 – 12:40	HR-Software die so gut ist, dass sogar Ihr Chef sie verstehen wird Robert Wetter, rex systems GmbH
12:45 – 13:05	Künstliche Intelligenz (KI) im Personalmanagement Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
13:10 – 13:35	Digitale Assistenten steigern die HR-Performance Sven Semet, Assima Deutschland GmbH
13:40 – 14:00	Recruiting Next Level: Hebt eure Potenziale mit Talent-Sharing Anika Schmidt, Co-Founder FreeMOM
14:05 – 14:25	Blickpunkt Arbeitsrecht – was gibt's Neues? Martin Fink, ADVANT Beiten
14:30 – 14:50	„Krise ohne Chaos“: Gute Strategien bei drohendem Personalabbau Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH
14:55 – 15:20	Nachhaltigkeit und HR: Was neue Gesetze für die HR-Abteilung bedeuten Oliver Rüter, ARRK Engineering
15:25 – 15:45	Workation: Wie HR zwischen Strategie und Bürokratie balanciert Dr. Julia-Sophie Ezinger, rhome GmbH
15:50 – 16:10	Frauen in den Wechseljahren unterstützen und im Unternehmen halten Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH
16:10 – 16:30	Teamwork der Generationen: Gemeinsam stark im Arbeitsleben mit KI Rosemarie Thiedmann, GABAL-Verlag
16:35 – 17:00	Die faszinierende Welt von KI – „AI readiness in HR“ Oliver Ewinger, Corporate Learning Community gUG



ADVANT
Beiten

MARTIN FINK



GABAL

STEPHAN GINGER



Person Capital

CHRISTIAN GNAUCK



prim
human
resources

TIM-OLIVER GOLDMANN



IBM

GABRIELE HALLMAYER



ROTH INSTITUT

SEBASTIAN HERBST



GABAL

DR. FRIEDERIKE HOHENSTEIN



jekel & team

DIGITAL WORKING

THORSTEN JEKEL

THORSTEN JEKEL



GABAL

NICOLE KLOPPENBURG



ELANTAS
Beiten

HELGE KOCHSKAEMPER



ADVANT
Beiten

DR. SEBASTIAN KROLL



LEO SCHWEIBENZ



assima



BONAGO
Firmenberatungsgruppe



GABAL



PassportCard



POWERJames
TECHNOLOGY WORKS



RHOME



gmo

PERSONALBERATUNG



rex systems



BANSBACH



rex systems

LARS WOLKENHAUER



Zukunft Personal Nord
26. März | 09:00 – 17:30 Uhr
27. März | 09:00 – 17:00 Uhr
www.zukunft-personal.com



Impulsgeber Zukunft Personal treibt Transformation voran



Limitiertes Ticket-Kontingent für HR-News-Leser:innen

Der Veranstalter lädt Leser:innen nach Hamburg ein. Einfach den QR-Code scannen, weitere Informationen abrufen und limitiertes kostenfreies Mehrtagesticket im Ticketshop einkaufen. Schnell sein lohnt sich!



gen teilen. Die Keynote verspricht wertvolle Impulse für die Gestaltung zukunftsfähiger Personalstrategien.

Das gesamte, hochkarätige und inspirierende Programm hat es in sich, insgesamt wird es 240 Vortrags-Sessions auf zwölf Stages geben, die wertvolles Wissen für die Praxis vermitteln.

Erstmals dabei, als neues Programmformat, ist der „**ZP Talk: Cawa Younosi trifft ...**“. HR-Influencer Cawa Younosi ist Geschäftsführer der Charta der Vielfalt, SPIEGEL-Bestsellerautor und gehört zu den 40 führenden HR-Köpfen Deutschlands. Er engagiert sich darüber hinaus als Botschafter der Uno-Flüchtlingshilfe. Für die Zukunft Personal Nord wird er exklusiv ein Talkformat auf der Keynote-Stage durchführen. Geplantes Thema: „Performance Management – Sinn und Unsinn“.

Im Fokus stehen Themen, wie KI im Employer Branding, agile Führungsmethoden und innovative Recruiting-Strategien. Besucher:innen profitieren von praxisnahen Einblicken und konkreten Lösungsansätzen für aktuelle HR-Herausforderungen.

Die Messe bietet zudem exklusive Networking-Möglichkeiten in der Kaminlounge und der ZP & Friends Lounge. Hier können Teilnehmer:innen in entspannter Atmosphäre neue Kontakte knüpfen und sich mit Branchenkolleg:innen austauschen.

HR-RoundTable – von und für Personaler

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk für Personalverantwortliche. Als langjähriger Partner der ZP Nord lädt er am Stand und auf der Vortragsfläche zu einem vielseitigen Programm ein. Ergänzend zu den Vorträgen stehen Expert:innen zahlreicher Partner für Fragen rund um Arbeitsrecht, Recruiting, Transformation und Softwarelösungen zur Verfügung. Das Gesamtprogramm des HR-RoundTable ist auf den Seiten 3 und 4 dieser Ausgabe und online auf der Programm-Seite der ZP Nord abrufbar. ■



SANDRA REIS

Event Director
CloserStill Media Germany GmbH
E-Mail: S.Reis@messe.org

Im Jubiläumsjahr setzt die Leitmesse für HR mit dem Motto „TIME FOR NEW BEGINNINGS“ mehr denn je auf Innovationen und zukunftsweisende Impulse für die Arbeitswelt von morgen. Von Hamburg bis Köln erwartet HR-Profis 2025 ein vielfältiges Programm, das Menschen, Organisationen und Technologien neu definiert. Den Auftakt macht die Zukunft Personal Nord in Hamburg. Das Networking-Event für die People-Community im Norden lädt HR-Profis, Führungskräfte und Entscheider:innen ein, sich über die Arbeitswelt von morgen auszutauschen – auch mit Bezug auf die aktuellen Anforderungen der Region.

Mit einer einzigartigen Kombination aus innovativen Ausstellern, Top-Speaker:innen, Interaktionsformaten und Networking-Möglichkeiten bietet die Zukunft Personal Nord die ideale Plattform für HR-Schaffende.

Ein hochkarätiges und inspirierendes Programm für HR-Profis

Keynotes, wie von **Mona Ghazi**, preisgekrönte Gründerin, zeigen, wie Neurowissenschaft zu Bestleistungen ohne Stress führt. Renommierte Experten wie **Ali Mahlodji**, EU-Jugendbotschafter und Gründer von futureOne, werden ihre Erkenntnisse zu aktuellen HR-Trends und Herausforderun-

Das Eckbüro – einst das ultimative Symbol für Erfolg und Macht – verliert in der modernen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Stattdessen locken verführerische Versprechungen von grenzenloser Freiheit und Flexibilität durch Remote Work. Arbeiten von einem Strand auf Bali oder einer Berghütte aus? Keine festen Bürozeiten, keine Pendelstrecken, stattdessen völlige Freiheit in der Wahl des Arbeitsplatzes? Für viele klingt das wie das perfekte Arbeitsmodell – und zweifellos bietet es enorme Vorteile. Unternehmen können Talente weltweit rekrutieren, die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden verbessern und Büroflächen reduzieren.

Die unsichtbaren Grenzen der Freiheit

Doch die Kehrseite dieser Freiheit ist weniger offensichtlich. Remote Work stellt Unternehmen vor erhebliche rechtliche und organisatorische Herausforderungen. Compliance, Datenschutz und die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorschriften variieren stark von Land zu Land. Ohne klare Strukturen und Richtlinien kann die Freiheit schnell in rechtliche Grauzonen abdriften, die Unternehmen teuer zu stehen kommen können. Für Mitarbeitende und Führungskräfte bedeutet diese neue Flexibilität aber auch zusätzlichen Stress und Aufwand. Mitarbeitende müssen sich selbst organisieren, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ziehen und natürlich dauerhaft motiviert bleiben. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, Leistung zu messen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu fördern, ohne die physische Präsenz, auf die sie früher vertraut waren.

Technologische Unterstützung und die neue Generation

Genau hier setzen moderne Tools und Technologien wie rhome an: Sie ermöglichen es Unternehmen, die rechtlichen und organisatorischen Herausforderungen von Remote Work effektiv zu bewältigen und unterstützen gleichzeitig sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende dabei, den Herausforderungen des internationalen Arbeitens gerecht zu werden. Automatisierte Compliance-Lösungen und Software zur globalen Teamkoordination schaffen die notwendige Basis, um diese Flexibilität zu ermöglichen.



Vom Eckbüro zu grenzenloser Freiheit

Die Zukunft der Arbeit: Freiheit mit Struktur

Trotz aller Risiken bieten die neuen Arbeitsmodelle immense Chancen. Die erforderliche Flexibilität kann zu einer Innovationsquelle werden, wenn sie richtig genutzt wird. Unternehmen, die es schaffen die Balance zwischen Freiheit und Struktur zu finden und zu wahren, können die Kreativität und Motivation ihrer Mitarbeitenden fördern und so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern.

Am Ende ist die Frage daher nicht ob das Eckbüro verschwindet, sondern wie wir die Arbeitswelt von morgen gestalten wollen. Die Zukunft der Arbeit erfordert ein Umdenken, das traditionelle Hierarchien infrage stellt und neue Wege geht. Denn die Zeit des Eckbüros als Statussymbol ist vorbei – und an seine Stelle tritt eine grenzenlose Freiheit, die

Wohin uns
die Zukunft
der Arbeit
wirklich führt

uns zwar vor neue Herausforderungen stellt, die uns aber auch unendliche Möglichkeiten bietet. Die Grenzen der Arbeitswelt werden neu gezogen – und es liegt an uns, sie sinnvoll zu gestalten. ■



DR. JULIA-SOPHIE EZINGER

CEO & Founder

rhome GmbH

E-Mail: Julia@rhome.world

Telefon: 0173 / 869 52 66



PROF. DR. ANJA KARLSHAUS
CBS International Business School
E-Mail: A.Karlshaus@cbs.de

CBS INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

Rückkehr ins „überwachte“ Büro oder „Freiheit“ im Homeoffice?



Warum der Kampf um das hybride Arbeiten jetzt eskaliert

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren radikal gewandelt. Während einige Unternehmen weiterhin auf Präsenz setzen, sind hybride Modelle in vielen Branchen zur neuen Norm geworden. Die Verteilung – ob Präsenz, hybrid oder vollständig remote – variiert stark nach Branche, Unternehmensgröße und Region. Im Jahr 2024 dominierte mit 64 Prozent der Trend zu hybriden Modellen, wie die State of Hybrid Work-Studie 2024 von Owl Labs zeigt. Gleichzeitig arbeiten sechs Prozent komplett remote und 30 Prozent im Büro. Laut dem Ifo-Institut (2023) findet vollständige Präsenz vor allem in der produzierenden Industrie und im Handwerk statt, wo physische Anwesenheit unverzichtbar ist. Interessanterweise berichten 31 Prozent der Beschäftigten, dass ihr Arbeitgeber im letzten Jahr die Richtlinien für Remote- oder Hybridarbeit angepasst hat.

Doch jetzt kippt der Trend: Laut einer Studie von JLL (2024) nimmt die Anzahl der Bürotage wieder zu und liegt derzeit bei durchschnittlich 3,6 Tagen pro Woche. Besonders in der IT-/Telekommunikationsbranche haben sich Anwesenheitsregelungen verschärft: Die durchschnittlichen Bürotage pro Woche stiegen auf 3,8. Während 2023 noch fast 80 Prozent der

Beschäftigten überwiegend im Homeoffice oder flexibel arbeiten konnten, sind es 2024 nur noch 33 Prozent. Große Konzerne, wie Google, Amazon, JP Morgan oder die Deutsche Bank, drängen auf Rückkehr ins Büro – oft unter dem Argument der Produktivität und Unternehmenskultur. Viele Mitarbeitende hingegen schätzen die Flexibilität hybrider Modelle und sehen die zunehmende Präsenzpflicht kritisch. Welche Auswirkungen hat also dieser Rückwärtstrend? Und wie lässt sich der Spagat zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und gelebter Praxis bewältigen? Zwei Perspektiven – aus Forschung und Praxis – im Dialog.

Warum verschärft sich die Diskussion um das hybride Arbeiten?

Die Diskussion um das hybride Arbeiten spitzt sich unserer Ansicht nach deshalb zu, weil die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitenden zunehmend auseinandergehen. Auf der einen Seite betonen Unternehmen die Vorteile der Büropräsenz: persönliche Interaktion, stärkere Teamdynamik und eine lebendige Unternehmenskultur. Viele Führungskräfte befürchten, dass Produktivität und Innovationskraft ohne regelmäßige Präsenz leiden könnten. Gleichzeitig schwingt bei vielen Führungs-

Als Professorin und Präsidentin einer privaten Hochschule beobachte ich die Auswirkungen der verschiedenen Modelle in der Bildungs- und Arbeitswelt. Hochschulen setzen zunehmend auf hybride Lehrformate, die Flexibilität und bessere Vereinbarkeit bieten. Sie ermöglichen Studierenden – insbesondere denen, die nicht vor Ort sein können – neue Chancen und sind eine Antwort auf überbelegten Wohnraum in Ballungsgebieten. Damit fördern sie Bildungsgerechtigkeit. Dennoch gibt es Herausforderungen: Der fehlende direkte Austausch mit Lehrenden und Kommilitonen kann soziales Lernen und Engagement beeinträchtigen. Eine Studie aus dem Jahr 2023 zeigt, dass Studierende in reinen Online-Formaten häufiger unter Einsamkeit und Motivationsverlust leiden.

Im Arbeitskontext zeigen sich ähnliche Chancen und Risiken. Wissenschaftliche Studien belegen, dass Isolation und die verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ernste Risiken darstellen. Eine Studie über vier Jahre (Universität St. Gallen und Barmer-Krankenkasse, 2024) weist darauf hin, dass Remote-Mitarbeitende ein höheres Risiko für Burn-out und emotionale Erschöpfung haben. Zudem können fehlende spontane Begegnungen und reduzierte Teamdynamiken Innovationskraft und Zugehörigkeitsgefühl beeinträchtigen.

Trotz der genannten Herausforderungen belegen Studien klar die Vorteile hybrider Arbeitsmodelle. Eine Untersuchung der Stanford University (2023) bestätigt, dass Remote-Arbeit die Produktivität steigern kann, da Ablenkungen reduziert und Pausen effizienter genutzt werden. Zudem erweitern hybride Modelle den Talentpool, da geografische Barrieren entfallen. Ein weiterer Vorteil ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere für Frauen, die traditionell mehr Betreuungsaufgaben übernehmen, was die Gleichstellung in der Arbeitswelt fördert. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (2024) sieht hier in der Flexibilität Chancen, da weniger Auszeiten im Karriereverlauf entstehen.

Folglich deutet eine Sichtung der aktuellen Forschung insgesamt darauf hin, dass die Vorteile hybrider Modelle in vielen Fällen, sowohl für Mitarbeitende als auch für Unternehmen, die Nachteile überwiegen – sofern sie gut strukturiert sind und die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen.

BIRGIT ÖSENDORF-WILL

HR Direktor der Ströer Gruppe
E-Mail: BOssendorf@stroer.de

**STRÖER**

Die Unternehmensperspektive

Aus Sicht einer HR-Direktorin stehen Unternehmen vor einem Balanceakt: Wir wollen moderne Arbeitsmodelle ermöglichen, ohne dabei Effizienz, Innovationskraft und vor allem die Unternehmenskultur zu gefährden. Doch wie lässt sich eine verbindende Kultur aufbauen, wenn spontane Begegnungen und ungeplante Momente des Austauschs fehlen? Streng durchgetaktete Meetings lassen oft wenig Raum für soziale Interaktion, die für den Teamgeist entscheidend ist. Wir beobachten im digitalen Austausch eine deutlich höhere Meetingfrequenz, bei der Termine häufig nahtlos ineinander übergehen. In reinen Remote-Settings wird dadurch fast ausschließlich auf das „Was“ fokussiert, während das „Wie“ – also die zwischenmenschliche Komponente – vernachlässigt wird. Um eine Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen und Mitarbeitende langfristig zu binden, bedarf es daher einer besonderen Interaktion zwischen Führungskräften und Teams.

Führung auf Distanz wird in internationalen Unternehmen schon lange praktiziert, erfordert jedoch eine sehr gute Führungskompetenz, um Teams im Homeoffice effektiv zu leiten, nonverbale Signale wahrzunehmen und Teamgeist zu fördern. Laut einer Umfrage des Harvard Business Review (2022) geben zirka 40 Prozent der Führungskräfte an, dass sie Schwierigkeiten haben, die Leistung ihrer Teams im Homeoffice zu bewerten und Engagement zu forcieren.

Ein weiteres zentrales Thema ist die IT-Sicherheit. Sensible Daten sind im Homeoffice stärker gefährdet, was Unternehmen zu erhöhten Sicherheitsmaßnahmen zwingt. Laut einer Studie des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI, 2024) hat sich die Cybersicherheit in Deutschland dramatisch verschlechtert, was insbesondere auch Remote-Arbeitsplätze tangiert.

Trotz dieser Herausforderungen sehe ich die enormen Vorteile hybrider Arbeit: Weniger Büropräsenz bedeutet niedrigere Fixkosten, reduzierte Pendelzeiten senken den CO₂-Ausstoß und flexible Arbeitsmodelle steigern die Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft. Ein Faktencheck der Deutschen Welle (DW 2023) zeigt, dass Unternehmen mit hybriden Modellen ihre CO₂-Emissionen deutlich reduzieren konnten. Unternehmen, die das Potenzial hybrider Arbeit intelligent nutzen, sind langfristig erfolgreicher – vorausgesetzt, sie investieren gezielt in Teambuilding, digitale Infrastruktur und Gesundheitsmaßnahmen.



kräften die Sorge mit, dass Mitarbeitende im Homeoffice weniger produktiv sein könnten. Der fehlende direkte Einblick in das Team erschwert die Kontrolle und nährt das Misstrauen, ob tatsächlich produktiv gearbeitet wird. Diese Skepsis basiert oft auf traditionellen Denkmustern, die Anwesenheit mit Leistung gleichsetzen, oder auf negativen Erfahrungen mit schwer erreichbaren Mitarbeitenden. Hinzu kommt die

Befürchtung, dass mangelnde Kommunikation und fehlender Austausch die Zusammenarbeit beeinträchtigen könnten. Auf der anderen Seite schätzen Mitarbeitende die Flexibilität hybrider Modelle, die ihnen eine bessere Work-Life-Balance, weniger Pendelzeiten und mehr Autonomie bieten. So führt die Forderung nach einer deutlichen und unflexiblen Rückkehr zu Präsenzmodellen zunehmend zu Unzufriedenheit – bis hin zur verstärkten Kündigungsbereitschaft – unter den Mitarbeitenden. In Zeiten des Fachkräftemangels birgt dies für Unternehmen ein erhebliches Risiko.

Fazit: Der richtige Mix macht den Unterschied

Unsere beiden Perspektiven zeigen: Weder reines Büro- noch reines Remote-Arbeiten ist die perfekte Lösung. Unternehmen müssen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den Anforderungen des Unternehmens in Einklang bringen – andernfalls riskieren sie Frustration, Fluktuation und Wettbewerbsnachteile. Der Schlüssel für die Zukunft der Arbeit liegt daher in einer ausgewogenen Strategie, die individuelle und betriebliche Bedürfnisse berücksichtigt. Eine ideale Balance findet sich, laut aktuellen Forschungsergebnissen, bei zwei bis drei Tagen Büropräsenz pro Woche. Unternehmen und Hochschulen sollten hybride Strukturen bewusst gestalten, um das Beste aus beiden Welten zu vereinen. Dazu

gehören klare Kommunikationsrichtlinien, regelmäßige Präsenztag für Teamarbeit und Investitionen in digitale Tools, die die Zusammenarbeit erleichtern. Gleichzeitig müssen Strategien entwickelt werden, um Herausforderungen, wie psychosoziale Risiken, Innovationsbedenken oder technologische Limitationen, zu bewältigen. Die wissenschaftliche Forschung liefert hierfür wertvolle Erkenntnisse. Während Hochschulen Leistungsprüfungen zur Kontrolle nutzen können, sollten Unternehmen auf Vertrauen und klare Strukturen setzen, um die Vorteile hybrider Modelle voll auszuschöpfen.

Ausblick: Die Zukunft der hybriden Arbeit

Die jüngsten Entwicklungen zeigen: Der Kampf um das hybride Arbeiten ist noch lange nicht vorbei. Die Debatte um hybride Arbeitsmodelle ist ein Spiegelbild der sich wandelnden Arbeitswelt. Während die Wissenschaft die Vorteile von Flexibilität und Autonomie betont, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, diese Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. Die Lösung liegt in einem kontinuierlichen Dialog zwischen Forschung und Wirtschaft, um Modelle zu entwickeln, die sowohl menschliche als auch betriebliche Bedürfnisse berücksichtigen. Letztlich wird der Erfolg hybrider Arbeit davon abhängen, wie gut es gelingt, die Balance zwischen individueller Freiheit und kollektiver Zusammenarbeit zu finden. Unternehmen, die diesen Spagat meistern, werden nicht nur produktiver, sondern auch attraktiver für talentierte Fachkräfte sein. Die Zukunft der Arbeit ist hybrid – aber nur, wenn wir sie gemeinsam gestalten. ■

Literaturliste:

- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI, 2024): BSI Lagebericht 2024: Cybersicherheit in Deutschland.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW, 2024): Homeoffice auch nach Ende der Pandemiemaßnahmen weit verbreitet.
- Deutsche Welle (DW, 2023): Reduziert das Homeoffice CO₂-Emissionen?
- JLL (2024): Return-to-office 2024. Bürrückkehr setzt sich auch 2024 fort.
- Harvard Business Review (2022): What Great Remote Managers Do Differently.
- IFO-Institut (2023): 61 Prozent der Unternehmen erlauben ihren Mitarbeitenden Homeoffice.
- Owl Labs (2024): State of Hybrid Work-Studie 2024.
- PwC (2023): Global Workforce Hopes and Fears Survey.
- Stanford Report (2024): Study finds hybrid work benefits companies and employees.
- Universität St. Gallen & Barmer-Krankenkasse (2024): Social-Health@Work-Studie.

Mobiles Arbeiten und Homeoffice

Wie kann eine lebendige Arbeitskultur fortbestehen?

Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Homeoffice hat in den letzten Jahren durch die Pandemie einen starken Aufschwung erfahren. Studien zeigen, dass hybrides Arbeiten – die Kombination aus Präsenz- und Heimarbeit – weltweit zur Norm wird. Nicholas Bloom, Stanford-Professor und Experte auf diesem Gebiet, betont die langfristigen Vorteile: mehr Flexibilität, höhere Zufriedenheit und Kosteneinsparungen. Dennoch bleibt die Frage, wie Unternehmen eine lebendige Arbeitskultur in einer hybriden Arbeitswelt aufrechterhalten. Manche Organisationen setzen bewusst auf Präsenzkultur, um diese zu fördern, doch ob dies der beste Weg ist, bleibt offen.

Wechselspiel von Arbeits- und Vertrauenskultur

Eine lebendige Arbeitskultur basiert auf Vertrauen, Kommunikation, Innovationskraft und Gemeinschaftsgefühl. Sie ist essenziell für Motivation, Bindung und Wettbewerbsfähigkeit. Studien, wie die von Bloom (2024), zeigen, dass hybride Modelle die Unternehmenskultur stärken können – wenn sie strategisch umgesetzt werden.

Vertrauenskultur schafft Offenheit, Zusammenarbeit und Eigeninitiative (Bleicher, 1991). Im Gegensatz dazu hemmt eine Misstrauenskultur – mit Kontrolle und fehlender Eigenverantwortung – Motivation und Innovation, was ein angespanntes Arbeitsklima begünstigt (Meifert, 2008). Ohne eine starke Vertrauenskultur sind zentrale Elemente einer lebendigen Arbeitskultur schwer umsetzbar (Meifert, 2008).

Kritiker und Kritikerinnen betonen die Bedeutung physischer Präsenz für spontane Begegnungen und Innovation. Unternehmen wie Amazon setzen daher auf Präsenzkultur, was jedoch als Misstrauen wahrgenommen werden kann, da es impliziert, dass ohne Kontrolle ineffizient gearbeitet wird (Bleicher, 1991). Dies kann Stress erhöhen und Eigenverantwortung hemmen.



Die Grafik zeigt Maßnahmen zur Förderung einer lebendigen Arbeitskultur entlang der Achsen Vertrauen versus Misstrauen und Remote-Arbeit versus Präsenz. Maßnahmen wie „Teamarbeit fördern“ und „Physische Präsenz fördern“ sind auf Präsenzarbeit ausgerichtet, während Ansätze wie „Klare hybride Strukturen“ oder „Reduktion von Kontrollmechanismen“ im Remote-Bereich angesiedelt sind.

Herausforderungen mobiler Arbeitsmodelle

Die zunehmende Verbreitung mobilen Arbeitens bringt spezifische Herausforderungen mit sich:

- **Kommunikation:** Der informelle Austausch, oft zentral für die Unternehmenskultur, wird durch digitale Meetings erschwert. Technische Hürden und fehlende persönliche Interaktion beeinträchtigen die Kommunikationsqualität.
- **Zusammenhalt:** Ohne gezielte Maßnahmen zur Stärkung des Teamgefühls, so Bloom (*The Evolution of Working from Home*, 2023),

droht ein Verlust des Gemeinschaftsgefühls.

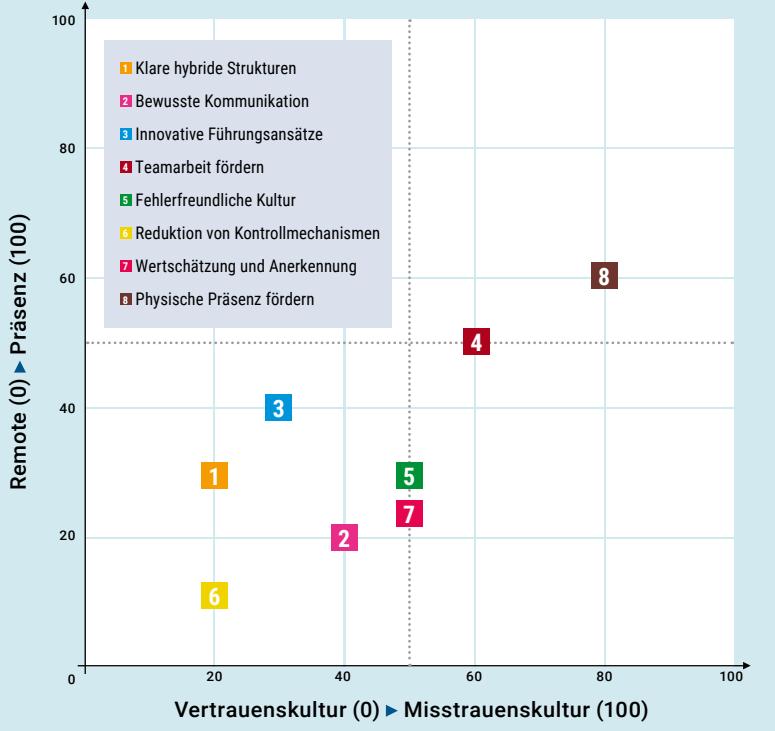
■ **Führung:** Führungskräfte müssen in hybriden Strukturen eine „digitale Präsenz“ entwickeln, um Teams zu inspirieren und dabei zugleich Leistung und Zufriedenheit im Blick behalten.

■ **Innovation:** Der Wegfall spontaner Gespräche und Brainstormings kann Innovation hemmen. Unternehmen suchen daher nach digitalen Lösungen, um diese Lücke zu schließen.

■ **Karriereentwicklung:** Mitarbeitende im Homeoffice befürchten, bei Beförderungen oder Projekten übersehen zu werden, da ihre Leistungen weniger sichtbar sind.

Ansätze zur Förderung einer lebendigen Arbeitskultur

Es gibt zahlreiche Strategien, um eine lebendige Unternehmenskultur im hybriden Arbeitsumfeld zu fördern:



Fazit

Mobiles Arbeiten und Homeoffice bieten Potenziale, stellen aber die Unternehmenskultur vor Herausforderungen. Eine lebendige Arbeitskultur erfordert hybride Strukturen, bewusste Kommunikation und innovative Führung. Studien zeigen, dass hybrides Arbeiten die Kultur fördern kann – vorausgesetzt, es basiert auf einer stabilen Vertrauenskultur. Diese ermöglicht eigenverantwortliches Arbeiten, steigert Motivation und Innovationskraft und reduziert Kontrollmechanismen.

Vertrauenskultur fördert offene Kommunikation, stärkt Gemeinschaft und bewertet Leistung nach Ergebnissen statt Präsenz. Der Trend hin zu verstärkter Präsenzkultur zeigt, dass die beste Strategie weiterhin umstritten ist. Unternehmen müssen individuelle Bedürfnisse und die ihrer Mitarbeitenden abwägen. Vertrauenskultur sollte dabei zentral sein, um mobiles Arbeiten erfolgreich umzusetzen und die Unternehmenskultur zu stärken. ■

Hybride Arbeitsmodelle strukturieren: Laut Bloom (*Why Working from Home Will Stick*, 2021) bietet eine Büropräsenz von zwei bis drei Tagen pro Woche eine gute Balance. Eine koordinierte Planung dieser Tage ist entscheidend.

Virtuelle und physische Begegnungen kombinieren: Tools wie Teams oder Slack fördern spontane Interaktionen, während hybride Team-Events den Teamgeist stärken.

Transparente Kommunikation: Offene Kommunikation und regelmäßiges Feedback stärken Vertrauen und Gemeinschaft.

Führungskompetenzen stärken: Empathie und Vertrauen sind essenziell, während flexible Arbeitsweisen die Motivation fördern.

Innovationen fördern: Tools wie Miro und Asana erleichtern Zusammenarbeit und kreative Prozesse.

Gezielte Präsenz fördern: Teamaktivitäten und After-Work-Events stärken Zusammenhalt und Identifikation mit dem Unternehmen.

Kulturförderungen anhand von ausgewählten Best Practices

Wenn wir über die Einführung von Homeoffice und „Best Practices“ sprechen, sollte die Kulturförderung nicht vernachlässigt werden. Außer wirtschaftlichen und organisatorischen Aspekten ist es wichtig, folgende Ansätze zu berücksichtigen:

1. Virtuelle Unternehmenskultur fördern

Gemeinschaft stärken: Digitale Kaffeepausen oder Spieleabende fördern den sozialen Zusammenhalt.

Werte leben: Workshops zu Themen, wie Diversität und Respekt, stärken die Kultur im digitalen Raum.

Identifikation fördern: Rituale, wie wöchentliche Check-ins oder virtuelle Erfolgsmomente, schaffen Zugehörigkeit.

2. Kreativität und Innovation unterstützen

Virtuelle Kreativräume: Tools wie Miro oder MURAL fördern kollaborative Prozesse.

Ideenworkshops: Regelmäßige Brainstorming-Sessions stärken die Innovationskraft.

Kultur des Feedbacks: Offener Umgang mit Feedback motiviert zur Weiterentwicklung.

3. Interkulturelle Sensibilität

Diversität fördern: Interkulturelle Trainings helfen kulturelle Unterschiede als Stärke zu nutzen.

Zeitzonen und Kommunikation: Anpassung an unterschiedliche Kommunikationsstile fördern.

4. Weiterbildung und Entwicklung

Ressourcenzugang: Online-Seminare und Workshops unterstützen die berufliche und persönliche Entwicklung.

Mentoring-Programme: Virtuelle Formate fördern den kulturellen Wissensaustausch.

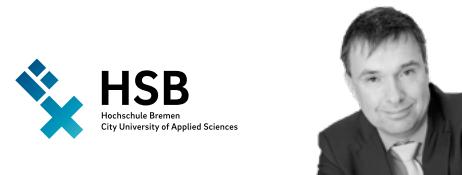
5. Gesundheitskultur stärken

Balance fördern: Virtuelle Yoga-Sessions oder Tipps zur Arbeitsplatzergonomie unterstützen die Gesundheit.

Psychisches Wohlbefinden: Regelmäßige Check-ins sensibilisieren für die mentale Gesundheit.

Quellen:

- Knut Bleicher: Organisation: Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. Auflage, Wiesbaden 1991.
- Nicholas Bloom: Hybrid Work is a Win-Win-Win for Companies and Employees, Stanford University, 2024.
- Nicholas Bloom: The Evolution of Working from Home, Stanford Institute for Economic Policy Research, 2023.
- Nicholas Bloom: Why Working from Home Will Stick, Stanford Graduate School of Business, 2021.
- Matthias Meier: Ist Vertrauenskultur machbar? Voraussetzungen und Überforderungen betrieblicher Personalpolitik, in: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung: Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt/New York, 309-327, 2008.
- Hans-Böckler-Stiftung: Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit, 2022.
- Bundesanstalt f. Arbeitsschutz u. Arbeitsmedizin (BAuA): Telearbeit und Homeoffice: Chancen und Herausforderungen, 2021.



PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER

Professur für Internationales Management und Personalwirtschaft, Hochschule Bremen (HSB)
E-Mail: Jens.Eschenbaecher@hs-bremen.de
Telefon: 0421 / 59 05 - 44 33



JANA PLATH

Senior Managerin People and Culture
hmmh multimediahaus AG
E-Mail: Jana.Plath@hmmh.de

Wie erkennen wir exzellente Führung?

Methoden zur Ermittlung von Führungskompetenzen

In einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt sind Fragen nach Führungskompetenzen entscheidend: Welche Eigenschaften machen eine gute Führungskraft aus? Wie lassen sich diese Fähigkeiten messen und entwickeln? Gerade erfahrene Personalmanager stehen vor der Herausforderung, geeignete Führungspersönlichkeiten nicht nur zu identifizieren, sondern auch strategisch aufzubauen. Dieser Artikel beleuchtet praxisrelevante Kompetenzen, wissenschaftliche Bewertungsmethoden und deren Bedeutung in der Praxis.

Was macht Führungskompetenz aus?

Führungskompetenz ist mehr als die Summe von Fachwissen und Erfahrung. Studien zeigen, dass soziale und emotionale Intelligenz sowie integrative Kompetenzen von zentraler Bedeutung für den langfristigen Erfolg sind. Zu den Schlüsselkompetenzen gehören:

- **Entscheidungsfähigkeit:** Schnell und fundiert entscheiden, auch bei Unsicherheit.
- **Kommunikationsstärke:** Klarheit und Inspiration im Austausch mit Teams und Stakeholdern.
- **Konfliktlösung:** Komplexe Situationen deeskalieren und konstruktive Lösungen finden.
- **Teamfähigkeit:** Zusammenarbeit fördern und Synergien schaffen.
- **Integrität:** Vertrauen aufbauen durch transparente und ethische Entscheidungen.

Diese Kompetenzen bilden die Grundlage, um Teams zu führen, Innovation voranzutreiben und langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Ein guter Match zwischen der Anforderung an die Stelle und den Kompetenzen der dafür vorgesehenen Führungskraft ist also essenziell. Doch wie kann man herausfinden, welche Kompetenzen eine Führungskraft hat?

Die Bedeutung von transformationaler Führung

Transformational Leadership ist eines der am häufigsten untersuchten Führungskonzepte. Es beschreibt die Fähigkeit, Mitarbeiter durch Vision, Inspiration und persönliche Unterstützung zu höchsten Leistungen zu führen. Transformationsorientierte Führungskräfte legen besonderen Wert darauf, die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erkennen und gezielt zu fördern. Gleichzeitig motivieren sie durch klare und zukunftsorientierte Visionen, die Sinn und Orientierung geben.

Ein Kernelement dieser Führungsphilosophie ist der Aufbau von Vertrauen und die Stärkung der Eigenverantwortung innerhalb der Teams. Durch die Kombination aus emotionaler Intelligenz und strategischem Denken fördern transformationale Führungskräfte nicht nur die Leistung einzelner Mitarbeiter, sondern auch die Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit ganzer Organisationen.

Die Vorteile transformationaler Führung liegen klar auf der Hand:

- **Größere Mitarbeiterzufriedenheit:** Studien zeigen, dass Teams unter transformationalen Führungskräften deutlich zufriedener sind, da diese ein unterstützendes und motivierendes Arbeitsumfeld schaffen.
- **Mehr Innovation:** Transformational Leadership fördert kreative Problemlösungen und neue Ansätze, indem Mitarbeiter ermutigt werden außerhalb etablierter Denkweisen zu agieren.
- **Stärkere Bindung:** Durch die persönliche Wertschätzung und Förderung reduziert sich die Mitarbeiterfluktuation, was langfristig Kosten spart und die Unternehmenskultur stärkt.

Was bringt die Praxis?

Die Implementierung fundierter Assessment-Methoden hat nicht nur diagnostischen, sondern auch strategischen Wert. Personalmanager können für Führungskräfte gezielt Entwicklungsprogramme erstellen und so langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern. Ein Leadership Assessment ermöglicht, durch seinen strukturierten Ansatz, sowohl aktuelle als auch zukünftige Anforderungen an Führung gezielt zu bewerten. Außerdem senkt es die Fluktuation im Unternehmen und erhöht die Performance der Teams.



Zahlen, Daten, Fakten

14%

Unternehmen mit einer hohen emotionalen Bindung haben eine um 14 Prozent höhere Produktivität.
(Quelle: Gallup Meta-Analyse).

25%

Führungskräfte, die eine größere emotionale Intelligenz haben, erreichen eine um 25 Prozent höhere Mitarbeiterzufriedenheit.
(Quelle: Changing Point).

28%

Transformational geführte Teams können bis zu 28 Prozent höhere Innovationsraten aufweisen.
(Quelle: Studien v. Eisenbeiß & Boerner 2010).

Unternehmen, die ein Leadership Assessment einsetzen, berichten von einer besseren Entscheidungsfindung bei der Auswahl von Top-Führungskräften, da objektive und messbare Kriterien einen größeren Einfluss auf die Entscheidung haben.

Fazit: Ein Muss für erfahrene Personalmanager

Führungscompetenz ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg – zudem bieten Ansätze wie transformationale Führung konkrete Möglichkeiten, um die Performance von Teams nachhaltig zu steigern.

Es lohnt sich, auf evidenzbasierte Tools und Methoden zu setzen, um die Zukunft der eigenen Organisation aktiv zu gestalten. Gerade vor dem Hintergrund des Generationswechsels in den Chefetagen sind solide Entscheidungen und Entwicklungsstrategien entscheidend für den langfristigen Erfolg. ■



IRIS WAGNER

HR Managerin
POWERJames GmbH
E-Mail: iw@Iris-Wagner.de

(1) Structogram®: <https://www.structogram.com/de#1>

Wie messen wir Führungs-kompetenzen?

Es gibt zahlreiche wissenschaftlich fundierte Methoden, um die Fähigkeiten aktueller oder potenzieller Führungskräfte zu bewerten. Einige gängige Ansätze sind:

Biostrukturanalyse

Eine Möglichkeit ist die Biostrukturanalyse, die auf Erkenntnissen aus der Hirnforschung basiert. Per Structogram®⁽¹⁾ werden die genetischen Persönlichkeitsmerkmale sichtbar gemacht. Diese Analyse unterscheidet zwischen angeborenen Stärken und veränderbaren Verhaltensmustern und liefert dadurch tiefgehende Einblicke in die natürlichen Stärken einer Führungskraft. Dieser Ansatz ist jedoch aufwendig – und ein zertifizierter Berater ist unbedingt erforderlich.

360-Grad-Feedback

Dieses Verfahren bietet einen umfassenden Einblick in das Verhalten einer Führungskraft. Feedback wird von Vorgesetzten, Kollegen, direkten Mitarbeitern und teilweise auch Kunden eingeholt. Es ermöglicht eine differenzierte Einschätzung von Stärken und Entwicklungsfeldern. Da das 360-Grad-Feedback stark auf subjektiven Einschätzungen basiert, können Verzerrungen, wie persönliche Vorurteile oder interne Konflikte, die Ergebnisse beeinflussen. Ohne eine strukturierte Nachbereitung besteht zudem das Risiko, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden.

Tests zur emotionalen Intelligenz

Emotional intelligente Führungskräfte verstehen ihre eigenen Emotionen und die ihrer Mitarbeiter, können Konflikte besser lösen, die Motivation ihrer Teams steigern und eine positive Arbeitsumgebung schaffen, was die Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung nachhaltig fördert. Tools wie der „EQ-i 2.0“ helfen, emotionale Kompetenzen systematisch zu bewerten und gezielt zu entwickeln. Tests zur emotionalen Intelligenz können jedoch oberflächlich wirken, wenn sie nicht durch tiefgreifende Gespräche oder andere Assessment-Methoden ergänzt werden. Zudem besteht das Risiko, dass Teilnehmer ihre Antworten strategisch gestalten, um besser abzuschneiden, was ein erhebliches Risiko der Tests darstellt.

Hogan Leadership Forecast

Dieses Instrument analysiert die Persönlichkeitsmerkmale und potenziellen Risiken von Führungskräften. Es gibt Aufschluss über die Fähigkeit, Teams effektiv zu leiten, strategisch zu denken und Stresssituationen zu bewältigen. Die Hogan-Methode ist relativ aufwendig und setzt eine fundierte Interpretation der Ergebnisse voraus. Ohne erfahrene Experten besteht die Gefahr, dass wichtige Nuancen übersehen werden, was zu Fehleinschätzungen führen kann.



Awareness-Schulungen, die bewegen!

Compliance verstehen.
Datenschutz leben.
IT-Sicherheit durchblicken.

- | | | | |
|--|----------------------------------|--|--|
| | Datenschutz | | IT-Sicherheit |
| | Datenschutz Zusatzmodule | | Compliance |
| | Datenschutz KI | | Whistleblowing und Hinweisgeber-schutzgesetz |
| | Datenschutz öD | | Geldwäsche |
| | Datenschutz im Gesundheits-wesen | | |
| | Antidiskriminierung | | |

Jetzt kostenfrei testen:
elearning-mit-zertifikat.de



Warum reden wir über die Bedeutung von psychologischer Sicherheit in Organisationen?

In einer Arbeitswelt, die von Krisen und Unsicherheiten, großen Transformationen und Innovationsdruck geprägt ist, entscheidet ein Faktor maßgeblich über den Erfolg von Teams und Organisationen: psychologische Sicherheit. Sie bestimmt, ob Mitarbeitende offen ihr Feedback äußern, ihre Bedenken mitteilen, Risiken eingehen und es wagen, Neues auszuprobieren. Studien zeigen: Teams mit hoher psychologischer Sicherheit arbeiten kreativer, effizienter und erzielen bessere Ergebnisse.

Was ist psychologische Sicherheit?

Der Begriff wurde von Amy Edmondson, Professorin an der Harvard Business School, geprägt. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Teammitglieder sich trauen, ihre Ideen zu teilen, ihre Meinung (auch wenn sie kritisch ist) zu äußern, Neues auszuprobieren und Fehler zu machen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Sie fühlen sich sicher genug, Fehler einzugehen, Fragen zu stellen und neue Ideen einzubringen.

Eine der bekanntesten Studien dazu ist Project Aristotle von Google. Das Unternehmen untersuchte mehr als 180 Teams, um herauszufinden was High Performance Teams auszeichnet. Ein überraschendes Ergebnis: Nicht die Teams mit den talentiertesten Einzelperso-

Psychologische Sicherheit

Der Schlüssel zu Hochleistungs-teams – und wie HR sie fördern kann

nen oder der höchsten individuellen Leistung waren die erfolgreichsten, sondern jene mit einer hohen psychologischen Sicherheit.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Psychologische Sicherheit war der entscheidende Erfolgsfaktor.

Teams, in denen sich Mitglieder trauten, Fehler zuzugeben, Ideen zu äußern oder Kritik zu üben, waren kreativer und produktiver.

Der Effekt wirkt auf Teamebene, nicht auf Organisationsebene.

Selbst innerhalb desselben Unternehmens gab es große Unterschiede zwischen Teams.

Führungskräfte sind entscheidend.

Teams mit offenen Führungskräften, die auch kritische Stimmen zuließen, hatten eine deutlich höhere psychologische Sicherheit.

Diese Erkenntnisse zeigen: Ohne psychologische Sicherheit bleiben Potenziale ungenutzt. Mitarbeitende schweigen aus Angst und trauen sich nicht, ihre Bedenken zu äußern, was die Innovativität und Zusammenarbeit hemmt und gleichzeitig Gefahren mit sich bringen kann.

Aber wie kann HR psychologische Sicherheit gezielt fördern? Welche konkreten Maßnahmen können Führungskräfte ergreifen?

HR kann Führungskräfte aktiv dabei unterstützen, psychologische Sicherheit zu etablieren. Hier sind fünf zentrale Maßnahmen:

1. Führungskräfte sensibilisieren: Die Rolle von HR als Multiplikator

HR sollte Führungskräfte darin schulen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Offenheit und Lernbereitschaft gefördert werden. Das bedeutet:

- Vorbild sein: Führungskräfte sollten selbst offen über Fehler sprechen und aktiv und regelmäßig nach ehrlichem Feedback fragen – auch wenn es kritisch ist und nicht der eigenen Meinung entspricht!
- Empathisch kommunizieren: Aktives Zuhören, wertschätzende Rückmeldungen und konstruktive Kritik stärken das Vertrauen.

2. Ausprobieren und Fehler nicht verurteilen, sondern als Lernchance etablieren

Fehler sollten nicht bestraft, sondern analysiert werden. Unternehmen mit einer „Blame Culture“ erstickten Innovativität. Stattdessen helfen:

- „Lessons Learned“-Meetings: Reflexion von Fehlern und Ableitung von Verbesserungspotenzialen.
- Psychologische Sicherheit in Zielvereinbarungen aufnehmen: Führungskräfte sollten gezielt daran gemessen werden, wie gut ihre Feedback- und Fehlerkultur ist. Dies kann zum Beispiel durch Pulse-Befragungen oder 360-Grad-Feedback erfasst werden.

3. Eine Feedbackkultur aufbauen

Psychologische Sicherheit entsteht, wenn Mitarbeitende regelmäßig gehört werden. HR kann unterstützen, indem es:

- anonyme Feedback-Tools anbietet, um Ängste abzubauen (zum Beispiel Pulse-/Engagement Surveys) und/oder
- offene Feedback Sessions etabliert, in denen konstruktive Kritik geübt wird (etwa in Townhall Meetings, Teammeetings).

4. Meeting-Kultur überdenken

In Meetings entscheidet sich oft, ob psychologische Sicherheit gelebt wird. HR kann Führungskräfte ermutigen, folgende Prinzipien umzusetzen:

- Jeder in der Runde kommt zu Wort, auch stille Teammitglieder werden aktiviert und um ihren Beitrag gebeten.
- Keine Sanktionen für unpopuläre oder andersartige Meinungen, offene Diskussionen statt „Hierarchie-Dominanz“.

5. Inklusivität und Diversität aktiv fördern

Menschen äußern sich eher, wenn sie sich zugehörig fühlen. HR kann Diversität stärken durch:

- Unbewusste Vorurteile abbauen: Schulungen zu „Unconscious Bias“.
- Mentoring-Programme: Damit sich alle Mitarbeitenden gehört und unterstützt fühlen.

HR als Treiber einer neuen Führungskultur

Psychologische Sicherheit ist kein „Nice-to-have“, sondern ein erfolgskritischer Faktor. HR kann als strategischer Partner wirken, indem es Führungskräfte befähigt, ein angstfreies, innovationsfreudliches Umfeld zu schaffen. Wichtig ist dabei: Auch die oberste Geschäftsführung darf davon nicht ausgenommen werden, da ihr Verhalten – systemisch gesehen – eine hohe Wirkung auf die gesamte Organisation hat.

Jedes Unternehmen sollte sich fragen: Trauen sich unsere Mitarbeitenden ihre Meinung zu sagen? Darf man bei uns auch kritisches Feedback äußern? Haben wir Führungskräfte, die mit andersartigen Meinungen oder Widerspruch konstruktiv umgehen? Dürfen bei uns im Unternehmen Fehler gemacht werden, ohne dass diese negativ gesehen werden? Falls nicht, ist es höchste Zeit, psychologische Sicherheit zur Priorität zu machen. Denn nur wer sich sicher fühlt, kann sein volles Potenzial entfalten! ■



DR. YASMIN KURZHALS

langjährig Personalleiterin,
u.a. auxmoney, Jedox, Sparkasse Neuss
E-Mail: Yasmin.Kurzhals@gmx.de

Leadership Toolbox

Moderne Führungs- kräfteentwicklung neu gedacht



Sie möchten Informationen zur Leadership Toolbox und eine erste Analyse Ihrer derzeitigen Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen? Buchen Sie gern einen kostenlosen Termin zum Austausch über den QR-Code.



Angesichts rasanter Veränderungen, wachsender Unsicherheiten und steigender Anforderungen ist die Entwicklung von Führungskräften wichtiger denn je. Es braucht innovative Ansätze, um Führungskräfte nicht nur auszubilden, sondern sie nachhaltig und langfristig auf diese Herausforderungen vorzubereiten. Das ROTH INSTITUT Bremen bietet mit seiner Leadership Toolbox eine wegweisende Lösung, die moderne Ansprüche an Führungskräfteentwicklung aufgreift und innovative Perspektiven eröffnet.

Innovatives Projekt mit wissenschaftlicher Basis

Die Leadership Toolbox wurde in enger Zusammenarbeit mit der Hochschule Bremen entwickelt. Ziel des Projekts war es, eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen. Hierbei flossen neueste

Erkenntnisse aus der Forschung direkt in die Gestaltung der Toolbox ein. Der Fokus lag darauf, Führungskräften Werkzeuge an die Hand zu geben, die nicht nur in der Theorie überzeugen, sondern auch in der Praxis sofort umsetzbar sind.

Im Rahmen des Projekts wurden typische Herausforderungen an moderne Führung analysiert, darunter die Bewältigung von Change-Prozessen, die Förderung der Teamdynamik und die effektive Kommunikation in hybriden Arbeitsumgebungen. Basierend auf diesen Analysen entstand ein flexibles und modulares Konzept, das Führungskräften maßgeschneiderte Unterstützung bietet.

Blended Learning

Die Leadership Toolbox überzeugt zudem durch ihren Blended-Learning-Ansatz, der Präsenzseminare, Online-Lernmodule und praktische Werkzeuge zu einem ganzheitlichen Entwicklungsprogramm vereint. Die

Präsenzveranstaltungen schaffen Raum für Austausch, Networking und praxisorientiertes Training. Ergänzt wird dieses Angebot durch eine digitale Plattform, die Führungskräften jederzeit Zugriff auf relevante Inhalte, Checklisten und Tools bietet. So ermöglicht der Ansatz maximale Flexibilität, ohne dabei Tiefe und Qualität zu verlieren.

Führungskräfte können ihre neu erworbenen Kompetenzen beispielsweise mit Hilfe von Entscheidungsframeworks oder Feedbackvorlagen direkt anwenden. Diese Verknüpfung von Theorie, Praxis und Technologie macht die Leadership Toolbox zu einem unverzichtbaren Begleiter für moderne Führungskräfte.

Langfristig Wirkung erzielen

Das ROTH INSTITUT legt in der Führungskräfteentwicklung besonderen Wert auf Nachhaltigkeit. Häufig scheitern Trainings daran, dass das Erlernte schnell in Vergessenheit gerät und selten praktisch umgesetzt wird. Die Leadership Toolbox setzt genau hier an und bietet statt einmaliger Schulungen eine kontinuierliche Begleitung über einen Zeitraum von rund zwölf Monaten.

Durch regelmäßige Online-Module, Präsenzveranstaltungen und fortlaufenden Austausch wird das Wissen gezielt gefestigt und in der Praxis verankert. Führungskräfte werden dazu angeregt, das Gelernte kontinuierlich zu reflektieren und anzuwenden. Dieser ganzheitliche Ansatz stellt sicher, dass die Investition in Führungskräfteentwicklung nicht nur kurzfristig, sondern vor allem nachhaltig Wirkung entfaltet.

Vom Wissen zum Handeln

Die Leadership Toolbox ist darauf ausgelegt, die Umsetzung in die Praxis zu fördern. Ein Beispiel hierfür ist die unmittelbare Anwendung der Tools im Laufe des Programms. Bereits während der Schulung setzen Führungskräfte spezifische Werkzeuge, etwa für Konfliktmanagement oder Zielvereinbarungen, ein. Dies erleichtert es, das Gelernte im beruflichen Alltag anzuwenden.

Darüber hinaus bietet die Toolbox eine Funktion zur Selbstüberprüfung. Führungskräfte können ihren Fortschritt anhand definierter Meilensteine messen und erhalten direktes Feedback. Diese Kombination aus Theorie, Praxis und Reflexion stellt sicher, dass das Wissen nicht nur vorhanden ist, sondern aktiv genutzt wird.

Fazit

Die Leadership Toolbox des ROTH INSTITUTS Bremen ist weit mehr als ein Trainingsprogramm – sie hebt die Entwicklung von Führungskräften auf ein neues Niveau. Durch die Verbindung von wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen, moderner Technologie und nachhaltigen Lernmethoden setzt die Toolbox wichtige Impulse für die zeitgemäße Weiterbildung von Führungskräften.

Mit diesem Ansatz werden Führungskräfte nicht nur auf die Herausforderungen der Gegenwart vorbereitet, sondern auch darin gestärkt Kompetenzen für die Anforderungen der Zukunft zu entwickeln. Unternehmen, die in die Leadership Toolbox investieren, profitieren von fachlich und persönlich gestärkten Führungskräften, die den Erfolg in einer immer komplexer werdenden Welt sichern können. Gleichzeitig tragen diese Führungskräfte zur Mitarbeiterbindung bei, indem sie eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung fördern – ein entscheidender Vorteil in einem anspruchsvollen Arbeitsmarkt. ■



SEBASTIAN HERBST

Geschäftsführer
ROTH INSTITUT
E-Mail: Herbst@roth-institut.de
Telefon: 0151 / 544 52 313

Outplacement | Newplacement | Karriereberatung

Berufliche Veränderung. Eine Chance für alle.

Zukunft zu gestalten bedeutet auch immer Veränderung: eine Konstante für Mitarbeiter:innen und Unternehmen.

Wir von gmo. sind Ihr bundesweiter Partner für berufliche Neuorientierung. Wir unterstützen Menschen und Unternehmen dabei, konsequent mit Veränderungen umzugehen und gemeinsam neue Wege zu entwickeln. Denn erst wenn alle Hand in Hand arbeiten, wird Veränderung für jeden zum Gewinn.

Stehen Sie vor einer Veränderung, oder sogar einer Trennung?
Kontaktieren Sie uns.

Besuchen Sie uns auf den Personalmessen im Frühjahr 2025!

**Zukunft
Personal
Nord
in Hamburg**

26.03.2025 | 10:10 – 10:30 Uhr

„Recruiting ohne Frust“: Wer seine Bewerber vergrault, verliert – und wie Sie stattdessen begeistern können!

27.03.2025 | 12:45 – 13:05 Uhr

„Krise ohne Chaos“: Wenn Personalabbau droht, sind gute Strategien gefragt. Wie kann man vorgehen?

**Zukunft
Personal
Süd
in Stuttgart**

06.05.2025 | 12:45 – 13:05 Uhr

„Recruiting ohne Frust“: Wer seine Bewerber vergrault, verliert – und wie Sie stattdessen begeistern können!

27.03.2025 | 14:30 – 14:50 Uhr

„Krise ohne Chaos“: Wenn Personalabbau droht, sind gute Strategien gefragt. Wie kann man vorgehen?

Mirjam Wessler · Karriereberaterin und Arbeitsmarktexpertin

Stellenwert einer positiven Candidate Experience im Recruiting



Durch die aktuelle Bewerber/innensituation wird es für Unternehmen immer schwieriger, geeignete Mitarbeitende zu finden. Unternehmen müssen stärker auf die Bedürfnisse der Bewerber/innen eingehen, da diese mittlerweile mit wesentlich mehr Selbstbewusstsein auf den Arbeitsmarkt kommen. Talente haben die Möglichkeit, ihren zukünftigen Arbeitgeber sorgfältig auszuwählen. Bewerber/innen erwarten daher bereits von Anfang an eine engagierte Betreuung und Wertschätzung, um Vertrauen in die Unternehmenskultur und die Arbeitsbeziehung aufzubauen. Bei der Personalauswahl handelt es sich nicht um eine rein arbeitgeberseitige Entscheidung, auch die Bewerber/innen treffen bereits zu diesem frühen Zeitpunkt eine Entscheidung für oder gegen das Unternehmen. Diese basiert auch auf den Erfahrungen, die Bewerber/innen während des Rekrutierungsprozesses sammeln. Personalauswahlprozesse sollten für Bewerber/innen so interessant und angenehm wie möglich gestaltet werden, damit das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber erachtet und so die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass sich die Bewerber/innen für das Unternehmen entscheiden.

Abgrenzung des Konzepts Candidate Experience

Die Candidate Experience lässt sich von der Customer Experience ableiten. Es handelt sich um den Gesamteindruck, den Bewerber/

innen durch direkte und indirekte Kontakte vor, während und nach dem Bewerbungsprozess von einem Unternehmen gewinnen. So individuell wie jede/r Bewerber/in ist, so individuell ist auch die jeweilige Wahrnehmung und Interpretation des Bewerbungsprozesses. Beim Candidate-Experience-Management handelt es sich um die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen, mit dem Ziel einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Es befasst sich damit, welche Erwartungen Bewerber/innen an einen Bewerbungsprozess haben und wie diese erfüllt werden können. In der Vorbewerbungsphase spielen unter anderem das Unternehmensimage und die Social-Media-Präsenz des Unternehmens eine große Rolle. In der Bewerbungsphase sind beispielsweise der Kontakt zum/r Ansprechpartner/in und das Vorstellungsgespräch von hoher Bedeutung, während in der Nachbewerbungsphase unter anderem

der erste Arbeitstag, aber auch das kollegiale Gefüge die Candidate Experience entscheidend prägen.

Messung der Candidate Experience

Die Candidate Experience umfasst drei Grundlagen. Die Experience geht über das Recruiting hinaus. Erstens, sie beginnt schon vor der eigentlichen Bewerbung und endet nicht direkt nach dem Bewerbungsprozess. Die zweite Grundlage ist, dass sie durch die Summe der Wahrnehmungen und Interpretationen der Kontaktpunkte entsteht. Die dritte Grundlage ist, dass die Candidate Experience individuell bewertet wird und Bewerber/innen individuelle Anforderungen an den Bewerbungsprozess haben. Diese Grundlagen sind die Voraussetzung dafür, dass eine Candidate Experience gemessen und im Anschluss positiv beeinflusst werden kann. Um die Candidate Experience zu messen, müssen die einzelnen Kontaktpunkte entweder direkt oder indirekt gemessen werden.

Bei der direkten Kontaktpunktmessung wird der Kontaktpunkt gemessen, während Kandidat/innen sich noch an diesem befinden. Dies kann beispielsweise durch eine mobile Befragung erfolgen und eignet sich für alle Kanäle, sobald die Kontaktdata der Bewerber/innen vorhanden sind. Ein Vorteil der direkten Messung ist, dass sie zeitlich sehr nah am Kontakt liegt, wodurch die Bewerber/innen ihre Erinnerungen korrekt und unbeeinflusst wiedergeben können. Ein Nachteil ist, dass Bewerber/innen während der direkten Messung mutmaßen könnten, dass die Beantwortung der Umfrage einen Einfluss auf den Verlauf ihrer Bewerbung nehmen wird. Dadurch könnte das Umfrageergebnis positiv verfälscht werden. Bei der indirekten Kontaktpunktmessung werden alle Erfahrungen mit den Kontaktpunkten im Nachhinein gesammelt und zum Beispiel in einer Umfrage abgefragt.

Vorteile einer positiven Candidate Experience – Praktische Implikation

Die Erfahrungen, die Bewerber/innen während des gesamten Bewerbungsprozesses machen, sind von großer Relevanz für ein erfolgreiches Recruiting. Sie liefern wichtige Ansatzpunkte aus Kandidat/innensicht, um das Recruiting zu optimieren. Ebenso trägt

eine positive Candidate Experience dazu bei, das große Problem der Bewerbungsabbrüche zu reduzieren. Wenn Bewerber/innen bereits in den frühen Phasen des Bewerbungsprozesses das Gefühl haben, dass ein Unternehmen sich nicht ausreichend um sie bemüht, neigen sie zu Bewerbungsabbrüchen. Mithilfe von angenehmen und reibungslosen Bewerbungserfahrungen werden die Chancen auf einen abgeschlossenen Bewerbungsprozess und die Motivation der Kandidat/innen erhöht. Des Weiteren hat die Candidate Experience einen direkten Einfluss auf die Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber. Eine negativ ausgeprägte Erfahrung kann sich nachteilig auf den Ruf des Unternehmens auswirken. Gerade durch die Digitalisierung und Social Media können sich schlechte Erfahrungen schnell und leicht verbreiten. Eine positive Candidate Experience wiederum ist für Unternehmen von essenzieller Bedeutung, um in der aktuellen Zeit des Fachkräftemangels konkurrenzfähig zu bleiben. Unternehmen, die in der gesamten Prozesskette – von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Vertragsabschluss – einzigartige Erfahrungen für Bewerber/innen schaffen, haben die Möglichkeit, sich im zunehmenden Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter/innen positiv abzuheben.

Bewerber/innen sollten Klarheit über den Anforderungsbezug, die Ansprechpersonen, die Auswahlkriterien und den Entscheidungsprozess erhalten. Studien belegen, dass es überaus wichtig ist, während des gesamten Bewerbungsprozesses einen persönlichen Ansprechpartner bereitzustellen. Gleichzeitig zeigen Studien auch, dass immer noch nur eine vergleichsweise kleine Anzahl an Bewerber/innen angibt, dass sich Unternehmen wirklich um sie bemühen. Dies alles macht deutlich, dass Unternehmen in das Candidate-Experience-Management investieren müssen. ■



PROF. DR. IRENE LÓPEZ

Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Dekanin für Wirtschaftspsychologie und
Angewandte Psychologie
CBS International Business School
E-Mail: I.Lopez@cbs.de
Telefon: 0221 / 931 809 - 532

Anzeige

Besuchen Sie uns auf der **ZUKUNFT PERSONAL NORD 2025!**



26.-27. März 2025 · Hamburg Messe · Halle A1

40 Vorträge Stand H.01 · Partnerstand H.02. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

VIELEN DANK AN
UNSERE PARTNER!

ADVANT
Beiten

assima

gmo.
Gesellschaft für Management
beratung + Outplacement mbH
Impulse für neue Wege



Pension Capital

rexX
systems

ROTH INSTITUT
Science for Business

BONAGO :)
Ihre Belohnungsexperten

GABAL

Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

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

reteach
Digitale Lernwelten

RHOME

Erhalten Sie ein kostenfreies MesseTicket! Vouchercode: HRROUNDTABLE
Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter WWW.HR-ROUNDTABLE.DE

HR RoundTable

Recruiter im Fokus

Survival of the Fittest!

Noch nie war Recruiting so herausfordernd wie heute. Der Talentmarkt ist härter, schneller und unberechenbarer denn je. Unternehmen stehen vor einer entscheidenden Frage: Brechen sie alte Muster auf, schärfen ihre Strategien und denken Employer Branding neu – oder verlieren sie im Wettbewerb um die besten Talente den Anschluss?

Doch was bedeutet das konkret für Recruiter? Welche Kompetenzen, Ansätze und Technologien sind heute entscheidend, um erfolgreich zu sein?



Recruiting braucht Mut – und vor allem Innovation statt Stillstand. Es ist längst kein rein administrativer Prozess mehr, der nebenher erledigt werden kann. Vielmehr entscheidet Recruiting maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens. Doch um im „War for Talent“ bestehen zu können, reicht ein großzügiges Budget allein nicht aus. Es braucht Vertrauen und Freiräume, um neue Wege zu gehen – auch wenn nicht jede Idee sofort ein Volltreffer ist. Unternehmen stehen hier vor einer klaren Herausforderung: Werden



sie mutiger und bereit, ihre Strategien zu überdenken, oder verlieren sie wertvolle Talente an die Konkurrenz?

Recruiting-Teams sind nämlich längst keine reinen Unterstützer mehr. Ihre Rolle geht weit über operative Aufgaben hinaus – sie sind strategische Partner, die mit kreativen Social-Media-Kampagnen, dem Einsatz moderner Technologien oder unkonventionellen Methoden aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Doch Innovation erfordert Mut und dieser Mut beinhaltet auch die Bereitschaft, Fehler als Teil des Prozesses zu akzeptieren. Unternehmen, die Recruiting weiterhin als reinen Kostenfaktor sehen, übersehen, dass es in Wahrheit eine Investition in die Zukunft ist. Talente sind der Motor für Innovation, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit – und wer bereit ist, in diesen Bereich zu investieren, wird langfristig davon profitieren.

Gleichzeitig steht der Arbeitsmarkt vor massiven Umbrüchen, die Unternehmen dazu zwingen ihre Recruiting-Strategien radikal zu überdenken. Fachkräftemangel, demografischer Wandel und die veränderten Erwartungen jüngerer Generationen an Leben und Arbeit verlangen nach flexiblen und kreativen Ansätzen. Die eigentliche Frage ist nicht mehr, ob Unternehmen mutiger werden müssen, sondern wie schnell sie sich anpassen können.

Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist härter als je zuvor. Fast alle Branchen spüren den Druck, besonders der Mittelstand, der sich gegen große Namen behaupten muss. Doch auch etablierte Unternehmen sind nicht automatisch im Vorteil – eine bekannte Marke allein reicht längst nicht mehr aus. Verschärft wird diese Entwicklung durch den demografischen Wandel: Prognosen zufolge wird die erwerbsfähige Bevölkerung hierzulande bis 2035 um bis zu fünf Millionen Menschen schrumpfen. Ein Einschnitt, der Unternehmen zwingt, ihre Strategien grundlegend zu überdenken.

Parallel dazu wandeln sich auch die Erwartungen der Arbeitnehmer. Für Millennials und die Generation Z sind Werte wie Purpose, Work-Life-Balance und eine starke Unternehmenskultur oft entscheidender als das reine Gehalt. Laut einer aktuellen Gallup-Umfrage ziehen 74 Prozent der Millennials einen Jobwechsel in Betracht, wenn die Unternehmenskultur nicht überzeugt.

Unternehmen müssen daher ihr Employer Branding überdenken – nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Denn nur wenn Arbeitgeber ihre Werte glaubhaft leben, können sie Talente langfristig gewinnen und halten.

Recruiter der Zukunft: Multitalente mit klarem Profil

Recruiter sind heute weit mehr als Vermittler zwischen Bewerbern und Unternehmen. Sie agieren als strategische Partner, die nicht nur die passenden Talente finden, sondern auch die Unternehmenskultur repräsentieren und stärken. Ihre Rolle umfasst die Gestaltung des gesamten Prozesses – vom ersten Kontakt mit Talenten bis zur langfristigen Integration neuer Mitarbeitender. Damit tragen sie entscheidend zum Erfolg des Arbeitgebers bei. Doch was genau macht Recruiter der Zukunft aus? Sie sind vielseitige Experten, die verschiedene Rollen in sich vereinen:

1 Recruiter als Technologie-Strategen

Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert das Recruiting. Automatisierte CV-Scans (Curriculum Vitae, kurz CV, lateinisch für Lebenslauf), Matching-Systeme und Chatbots machen viele Prozesse effizienter. Studien zeigen, dass KI-gestützte Systeme die Time-to-Hire um bis zu 30 Prozent senken können. Doch Technik allein reicht nicht: Recruiter müssen wissen, wann und wie KI sinnvoll eingesetzt wird – sowie wann und wo der menschliche Faktor unverzichtbar bleibt, beispielsweise bei der Auswahl von Talenten oder um unbewusste Diskriminierung zu vermeiden.

2 Recruiter als Datenanalysten

Recruiting wird immer datengetriebener. Erfolgreiche Recruiter analysieren die Performance von Stellenanzeigen, messen Conversion Rates und optimieren Strategien auf Basis dieser Daten. Solche datenbasierten Ansätze erhöhen nachweislich die Effektivität von Recruiting-Kampagnen – und machen deren Erfolg messbar.

3 Recruiter als Social-Media-Experten

Talente erwarten, dort angesprochen zu werden, wo sie aktiv sind – auf Plattformen wie Instagram, TikTok oder LinkedIn. Laut HubSpot erzielen Videos auf Social Media bis zu 80 Prozent mehr Engagement als reine Textanzeigen. Recruiter müssen daher in der Lage sein, authentische Einblicke in die Unternehmenskultur zu vermitteln – etwa durch Kurzvideos, interaktive Inhalte oder kreative Kampagnen.

4 Recruiter als Employer-Branding-Spezialisten

Die Arbeitgebermarke ist heute entscheidender denn je. Recruiter gestalten nicht nur das Image eines Unternehmens nach außen, sondern prägen auch die Candidate Experience – den ersten Eindruck, den Talente von einem Unternehmen gewinnen.

5 Recruiter als Candidate-Experience-Manager

Lange Wartezeiten, fehlende Kommunikation oder unklare Prozesse schrecken Talente ab. Studien zeigen, dass 60 Prozent der Bewerber ein Stellenangebot ablehnen würden, wenn der Bewerbungsprozess schlecht organisiert ist. Erfolgreiche Recruiter sorgen für schlanke, transparente und wertschätzende Prozesse, die Talente überzeugen.

6 Recruiter als Innovationsstreiber

Digitale Technologien ermöglichen es, Talente weltweit anzusprechen und interne Abläufe zu optimieren. Unternehmen, die in diese Technologien investieren, verschaffen sich langfristig Wettbewerbsvorteile – und Recruiter sind die treibende Kraft hinter dieser Transformation. Doch Innovation im Recruiting bedeutet nicht nur neue Technologien zu nutzen, sondern auch bestehende Prozesse immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern. Experimentierfreude, Agilität und die Bereitschaft neue Wege zu gehen, sind entscheidende Faktoren für langfristigen Erfolg.

Fazit: Recruiting braucht Mut, Vertrauen und Vision

Recruiting der Zukunft verlangt strategisches Denken, den klugen Einsatz von Technologie und eine mutige Haltung. Wer Recruiting-Teams den Freiraum gibt, neue Wege zu gehen, wird langfristig im „War for Talent“ bestehen. Am Ende sind es nicht nur Strategien und Tools, die den Unterschied machen, sondern die Menschen, die Recruiting mit Kreativität und Weitsicht gestalten. ■



LEO SCHWEIBENZ

Senior Employer Branding & Recruiting Manager
Zeppelin Baumaschinen GmbH
E-Mail: Leone.Schweibenz@zeppelin.com

Mitarbeitendenbindung 2.0

Vertrauen als Schlüssel zur Flexibilität

Die moderne Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Technologische Entwicklungen und neue gesellschaftliche Trends fordern Unternehmen dazu heraus, neue Wege zu gehen. Besonders gefragt sind flexible Arbeitsmodelle, die Mitarbeitenden eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen. Doch Flexibilität allein reicht nicht – sie ist nur dann nachhaltig, wenn sie auf einem Fundament gegenseitigen Vertrauens beruht. Wer diesen Anspruch einlöst, kann nicht nur zufriedene Mitarbeitende gewinnen, sondern auch die Arbeitswelt von morgen prägen.

Flexibilisierung als Antwort auf neue Erwartungen

Flexibilität ist längst mehr als Homeoffice oder eine Workation – sie verändert, wie Unternehmen geführt werden und Teams zusammenarbeiten. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Gestaltung flexibler Strukturen. Führungskräfte müssen Vertrauen haben, klare Ziele setzen und Zusammenarbeit neu denken. Studien zeigen, dass 75 Prozent der Generation Z mehr Autonomie bei der Arbeitsgestaltung fordern – doch erst wenn Flexibilität mit klaren Rahmenbedingungen und gelebtem Vertrauen einhergeht, entfaltet sie ihr volles Potenzial.

Vertrauen als Basis flexibler Arbeit

Flexibilität kann nur funktionieren wenn sie auf Vertrauen basiert. Unternehmen, die Mitarbeitenden mehr Freiräume bieten, müssen eine Kultur schaffen, in der Eigenverantwortung selbstverständlich ist und Zusammenarbeit auf Verlässlichkeit beruht. Wenn beide Seiten Vertrauen ineinander haben, entstehen echte Vorteile: Mitarbeitende gewinnen Autonomie und Gestaltungsspielraum, Unternehmen profitieren von höherer Motivation, Produktivität und Bindung.

Doch Vertrauen entsteht nicht von selbst, es muss aktiv in die Unternehmenskultur integriert werden. Die folgenden vier Handlungsfelder zeigen Optionen, welche Unternehmen beim Aufbau einer Vertrauenskultur unterstützen können.

1. Transparente Kommunikation als Fundament

Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden auf deren Reise mitnehmen, sie über wichtige Entwicklungen und Entscheidungen informieren und ihnen zeigen, dass alle ein wichtiger Teil des Erfolgs sind. Vertrauen entsteht, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie nicht nur informiert, sondern aktiv eingebunden werden. Sie sollten die Möglichkeit bekommen, Feedback zu geben und eigene Ideen zu teilen. Selbst das Einbeziehen in kleine Entscheidungen, zum Beispiel die Wahl des Mottos der nächsten Weihnachtsfeier, signalisiert, dass jede Stimme zählt. Unternehmen profitieren, wenn sie transparent machen wie Mitarbeitenden-Ideen den Unternehmenserfolg beeinflussen – das stärkt die Eigeninitiative und fördert das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit sowie in das Unternehmen.

Umsetzungsideen:

- Monatliche „Ask me anything“-Sessions mit verschiedenen Bereichen des Unternehmens für mehr gegenseitiges Verständnis
- Wöchentliche 1-Minute-Video-Updates des Managements zu wichtigen Themen

2. Klare Erwartungshaltung und Eigenverantwortung

Mitarbeitenden das Gefühl zu geben, selbstständig entscheiden zu dürfen, ohne sich dabei orientierungslos zu fühlen, hilft das Vertrauen zueinander zu stärken. Klare Leitlinien, die im Dialog erarbeitet werden, geben dabei Sicherheit, ohne als starre Vorgaben zu gelten. Faire und transparente Regeln, die für alle gleichermaßen gelten, schaffen ein von Wertschätzung und Gleichheit geprägtes Arbeitsumfeld. Im nächsten Schritt gilt es, im zuvor definierten Rahmen, Verantwortung zu übertragen und Freiraum für eigene Entscheidungen zu bieten. Indem Unternehmen zeigen, dass sie Vertrauen in ihre Mitarbeitenden und deren Leistung haben, stärken sie Eigenverantwortung und Engagement.

Umsetzungsideen:

- Rollenworkshops zum Thema Verantwortlichkeiten auf Basis von RACI-Matritzen veranstalten
- Gemeinsames Erarbeiten von Dos and Don'ts zu Themen wie Unternehmenskultur



3. Stärkung der Teamdynamik durch Vertrauen

Ein starkes Teamgefühl entsteht, wenn sich Mitarbeitende als Teil einer Einheit sehen, in der jede:r geschätzt wird. Eine Kultur der Zusammenarbeit und der gegenseitigen Unterstützung ist entscheidend, damit Teams sich als Gemeinschaft verstehen und vertrauensvoll sowie effektiv zusammenarbeiten. Um dies zu erreichen, ist ein ausgewogener Mix aus formellen und informellen Maßnahmen entscheidend. Weiterhin ist die Integration neuer Teammitglieder sowie regelmäßiges Feedback wichtig zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls – wer sieht, dass die eigene Leistung wahrgenommen wird, fühlt sich stärker mit dem Team verbunden.

Umsetzungsideen:

- Buddy-Programm: Neue Mitarbeitende erhalten eine Ansprechpartnerin/einen Ansprechpartner aus einem anderen Team zur Orientierung und für erstes Networking.
- Coffee-Date-Roulette: zufälliges Zusammenbringen von Mitarbeitenden aus verschiedenen Teams zu einem kurzen Austausch

4. Fehler- und Feedbackkultur etablieren

Fehler sollten als Lernmöglichkeit statt als Makel betrachtet werden. Eine gesunde Fehlerkultur macht die Mitarbeitenden mutiger und innovationsfreudiger. Entscheidend ist, dass Führungskräfte eine offene Haltung gegenüber Fehlern vorleben und zeigen, dass Fehler nicht bestraft, sondern als Chance zur Verbesserung genutzt werden. Sie sollten zudem klar signalisieren, dass sie hinter ihren Mitarbeitenden stehen – auch wenn Fehler passieren.

Genauso wichtig ist eine konstruktive Feedbackkultur. Regelmäßige Feedbackgespräche und Reflexionen helfen, aus Erfahrungen zu lernen und gemeinsam besser zu werden.

Umsetzungsideen:

- „Fuck-up Night“: interne Events, bei dem Teams offen über Fehler sprechen und ihre Learnings teilen
- 360°-Feedback: regelmäßige Feedbackrunden, bei denen Mitarbeitende Rückmeldungen vom Kollegium, von Vorgesetzten und von Teammitgliedern erhalten

Praxisbeispiel: Selbstbestimmter Urlaub bei Oatsome

Ein Beispiel dafür, wie Vertrauen als Grundlage für gelebte Flexibilität dienen kann, ist das Urlaubsmodell bei Oatsome. Die Mitarbeiter haben die Freiheit, ihren Urlaub an ihrem individuellen Bedarf anstatt an einer festen Anzahl an Urlaubstagen zu orientieren – vorausgesetzt, die Teamzusammenarbeit funktioniert und die Zielerreichung wird nicht gefährdet.

Nach einer einjährigen Testphase zeigte sich, dass der durchschnittlich beanspruchte Urlaub leicht anstieg, während sich die Produktivität positiv entwickelte. Entscheidend für den Erfolg waren mehrere Faktoren:

- eine klar definierte Testphase, um Erfahrungen zu sammeln und mögliche Bedenken frühzeitig aufzugreifen
- Einsatz von Führungskräften als Ambassadors des Konzepts
- regelmäßiges Feedback, um die Regelung flexibel an die Bedürfnisse des Teams anzupassen
- transparente Kommunikation der Rahmenbedingungen, um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen

Das Modell zeigt: Flexibilität kann in der Praxis gelingen, wenn sie auf Vertrauen basiert.

Fazit

Flexible Arbeitsmodelle allein machen noch keine moderne Unternehmenskultur aus – in Verbindung mit einer gelebten Vertrauenskultur entfalten sie ihr volles Potenzial. Unternehmen, die klare Kommunikation, Eigenverantwortung, Teamdynamik und eine offene Fehlerkultur fördern, schaffen Rahmenbedingungen, in denen Flexibilität nicht nur möglich, sondern auch für beide Seiten gewinnbringend ist. ■



VANESSA GÜTTLER

Oatsome GmbH

Teamlead People & Culture

E-Mail: Vanessa.Guettler@oatsome.de

Zu hoher Krankenstand?

Was Firmen dagegen unternehmen können!



Hohe Kosten sind für Unternehmen ein zunehmend kritischer Faktor für deren wirtschaftliche Entwicklung. Außer der Steigerung der Kosten für viele Rohstoffe belasten krankheitsbedingte Personalkosten die Arbeitgeber zunehmend. Wie Sie die Krankheitskosten reduzieren können, erfahren Sie in diesem Artikel.

„Der Krankenstand der Versicherten hat in den ersten elf Monaten des Jahres 2024 ein neues Rekordniveau erreicht“, heißt es in einem Bericht der Techniker Krankenkasse (TK) vom Dezember des letzten Jahres. Und die TK ist nur exemplarisch für viele Krankenkassen zu nennen, die von einem Rekordniveau oder zumindest stabil hohem Niveau der Krankenstände im Jahr 2024 sprechen.

Das Handelsblatt beschreibt die Situation Ende Oktober 2024 wie folgt: „Die Krankenstände in Deutschland sind auf Rekordniveau und dürften Deutschland 2024 erneut in eine Rezession ziehen“.

Herausforderung Krankheitskosten

Die Personalkosten in Deutschland sind aufgrund hoher Inflationsraten und den damit verbundenen hohen Gehaltsanpassungen in den letzten Jahren spürbar angestiegen

und grundsätzlich ein beträchtlicher Kostenfaktor für die Unternehmen. Hinzu kommen hohe Kosten durch krankheitsbedingte Ausfallzeiten, die Arbeitgeber zunehmend vor große Herausforderungen stellen. Zu den messbaren Kosten durch krankheitsbedingte Fehlzeiten kommen Präsentismuskosten hinzu, die grundsätzlich noch höher zu bewerten sind.

Arbeitgeber sollten ein großes Interesse daran haben, die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist nicht neu und wird in vielen Unternehmen bereits gelebt – sei es durch Sicherheitskleidung, höhenverstellbare Schreibtische, ergo-

nomische Stühle, gesundes Essen (Obstkorb, Kantine), Bewegungs- oder Gesundheitstage und vieles mehr. Oft beschränkt sich die Gesundheit aber auf die Zeit, die die Arbeitnehmenden im Unternehmen oder für das Unternehmen verbringen. Ziel sollte es aber sein, die Mitarbeitenden auch darüber hinaus zu schützen.

Wie erkenne ich als Arbeitgeber vorherrschende Krankheiten?

Möchte ich als Arbeitgeber zielgerichtete Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit meiner Arbeitnehmenden ergreifen, so ist es sinnvoll zu prüfen, welche Krankheitsbilder in meinem Unternehmen potenziell

vorrangig auftreten können oder auftreten. Hier helfen Statistiken, die üblichen Krankheitsbilder – zum Beispiel nach Branchen, Berufsbildern oder Generationen – zu differenzieren.

Statistiken geben aber noch keine Aussage, wie es sich konkret im eigenen Unternehmen verhält. Mit einer krankheitsbedingten Fehlzeiten-Analyse haben Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit, sich von gesetzlichen Krankenkassen anonymisierte Informationen zu den Ursachen krankheitsbedingter Ausfallzeiten geben zu lassen.

Wie kann ich als Arbeitgeber die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern?

In Deutschland sind wir in der Vergangenheit immer von einem recht stabilen gesetzlichen Gesundheitssystem zur medizinischen Versorgung und Prävention aus gegangen. Das Leistungsniveau ist in den letzten Jahren allerdings deutlich gesunken. Das hat dazu geführt, dass Versicherte immer mehr Leistungen selbst finanzieren müssen oder die Möglichkeiten einer guten medizinischen Versorgung eingeschränkt wurden.

Diese medizinischen Versorgungslücken kann ich als Arbeitgeber zumindest in Teilen schließen und bessere medizinische Versorgungsleistungen für die Arbeitnehmenden sicherstellen. Grundsätzlich stellt sich dabei für den Arbeitgeber die Frage, ob es sinnvoll ist, dieses eigenständig zu organisieren oder auszugliedern. Eine

Ausgliederung entlastet die Ressourcen der HR-Abteilung und mindert das Risiko ungewisser finanzieller Belastungen.

Was kostet mich das als Arbeitgeber?

Natürlich ist die Investition in die Gesundheit der Arbeitnehmenden ein Kostenfaktor für den Arbeitgeber. Erste Maßnahmen können aber bereits ab drei bis fünf EURO pro Arbeitnehmer und Monat ergriffen werden. Flexible Gesundheitsbudgets für Arbeitnehmende starten im Allgemeinen ab zehn EURO pro Mitarbeitenden und Monat. Diese Beträge sind beispielhaft zu sehen.

Durch die Reduzierung der Absentismus- und Präsentismuskosten erhält das Unternehmen mit Einführung von gesundheitsfördernden Maßnahmen einen „Return on Investment (ROI)“. In der Höhe ist dieser real schwer messbar, zumal die Höhe von Präsentismuskosten statistisch nicht erfasst werden kann.

Darüber hinaus kann das Unternehmen mit der Einführung betrieblicher Gesundheitsförderung potenziell Fluktuationskosten reduzieren. Grund hierfür ist, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigt und die Wechselbereitschaft damit sinkt. Insbesondere Absentismuskosten können auch Folge einer fehlenden Motivation der Arbeitnehmenden sein.

Ein großer Teil der Arbeitnehmenden erwartet, dass sich der Arbeitgeber um die Gesundheit der Mitarbeitenden kümmert. Daher ist eine betriebliche Gesundheitsför-

derung auch gleichzeitig als Mitarbeiten-den-Benefit zu sehen und fördert, außer der Gesundheit, den Spaß an der Arbeit.

Fazit

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein wichtiger Motor für den Erfolg eines Unternehmens. Sie hilft, Kosten zu reduzieren und Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten und zu motivieren. Auf die richtige Dosis kommt es an. Hier empfehlen wir nicht pauschal zu agieren, sondern zunächst das eigene Unternehmen zu durchleuchten und bestehende Systeme zu prüfen.

Übrigens: Die Einführung einer betrieblichen Gesundheitsförderung sollte Teil der Vergütungsstrategie eines jeden Arbeitgebers sein und kann, unter bestimmten Voraussetzungen, auch hier zu einem positiven Kosteneffekt für Arbeitgeber führen. ■



RÜDIGER KLEE

Head of Sales Health Solutions Germany

Aon

E-Mail: Ruediger.Klee@aon.de

Telefon: 0208 / 700 629 30



Wir optimieren Ihr Human Resources Management!

Unser modulares Beratungskonzept unterstützt Sie genau bei Ihren individuellen Wünschen:

Erhebung der Anforderungen aus den Fachabteilungen – Spezifikation Ihrer Prozesse – Auswahl der Anbieter – Definition von Use Cases – Abstimmung mit IT und Datenschutzbeauftragten – Durchführung eines Proof-of-Concept – Erstellung von Pflichtenheft und Business Case – Definition eines Berechtigungskonzepts und Schnittstellenmanagement – Implementierung und Abnahme der HR-Software.

Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gern!

HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
Seestücken 56 · 21077 Hamburg ·
Telefon: 040 / 79 142 - 082 · www.hr-is.de



Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen



Fit für den Job

Das Firmenfitness-Netzwerk EGYM Wellpass bringt Bewegung in Unternehmen

Langes Sitzen, einseitige Ernährung, zu wenig Bewegung – für viele Angestellte ist das immer noch die Realität. Der moderne Arbeitsalltag ist oft von langen Schreibtischzeiten, virtuellen Meetings und stressigen Deadlines geprägt. Darunter leidet nicht nur die körperliche und seelische Gesundheit der Einzelnen, sondern langfristig gesehen auch die Unternehmensleistung. Die Folgen: sinkende Motivation, erhöhte Fehlzeiten und ein steigendes Risiko für gesundheitliche Beschwerden. Ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement ist daher essenziell, um Mitarbeitende langfristig gesund, ausgeglichen und zufrieden zu halten.

Bewegung als Erfolgsfaktor für Unternehmen

Regelmäßige Bewegung ist ein entscheidender Faktor, um physisch und psychisch in Balance zu bleiben. Doch im Arbeitsalltag bleibt sie oft auf der Strecke – in Deutschland ist jeder zweite Arbeitnehmende ein „Dauersitzer“. Durchschnittlich rund 2.000 Stunden im Jahr wird auf Büro- oder Konferenzstühlen gesessen. Laut einer Umfrage des Forsa-Instituts und der Techniker Krankenkasse* bewegen sich fast zwei Drittel der Deutschen weniger als eine Stunde am Tag. Die Konsequenzen sind

gravierend: Verspannungen, Rückenprobleme und Stress gehören zu den häufigsten Ursachen für Arbeitsausfälle. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, Bewegung flexibel in ihren Alltag zu integrieren.

Firmenfitnessprogramme – eine Win-win-Situation für alle

Immer mehr Unternehmen setzen daher auf Firmenfitness als festen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur. Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement fördert nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern bringt auch messbare Vorteile für das Unternehmen:

- **Reduzierung von Krankheitstagen:** Aktive Mitarbeitende fallen seltener krankheitsbedingt aus.
- **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität:** Ein starkes Benefit-Programm hilft bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung.
- **Mehr Energie und Wohlbefinden:** Bewegung fördert die mentale und körperliche Gesundheit.
- **Bessere Unternehmenskultur:** Sportliche Aktivitäten stärken den Teamgeist und sorgen für ein angenehmes Arbeitsumfeld.

Das Firmenfitness-Netzwerk EGYM Wellpass bietet Unternehmen eine einfache und skalierbare Lösung für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Mit nur einer Mitgliedschaft erhalten Mitarbeitende Zugang zu mehr als 11.000 hochwertigen Sport- und Fitnesseinrichtungen in ganz Deutschland und Österreich – von Fitnessstudios, wie Fitness First, ELBGYM, body + soul und Holmes Place, bis hin zu Schwimmbädern, Yogastudios und Kletterhallen. Zudem gibt es ein umfangreiches Online-Angebot mit On-Demand- und Live-Kursen für alle, die lieber zu Hause oder unterwegs trainieren möchten.

Ein weiteres Plus: Die Einführung von Wellpass ist unkompliziert und erfordert kaum administrativen Aufwand für Unternehmen. Dank einer HR-Schnittstelle ist eine automatisierte Prüfung der Teilnahmeberechtigung bei der Anmeldung möglich. Auch die automatische Abmeldung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder eine Anpassung des Mitgliedschaftsstarts sind jetzt nahtlos in die Systeme SAP SuccessFactors, Workday, Personio und Sage integriert.

Ein Blick in die Praxis zeigt, wie Unternehmen von Wellpass profitieren: „Mit EGYM Wellpass können wir gerade den Mitarbeitenden auf der Fläche etwas zurückgeben und sie aktiv in ihrer Gesundheit unterstützen, indem wir ihnen einen Ausgleich zu der körperlichen Beanspruchung im Arbeitsalltag anbieten“, sagt die BGM-Verantwortliche Alexandra Teßmer, bei MediaMarktSaturn Deutschland.

Mehr als 70 Prozent der Unternehmen bieten mittlerweile Firmenfitness an – denn sie wissen: Gesunde und zufriedene Mitarbeitende sind die Basis für eine starke und erfolgreiche Unternehmenskultur. Ist Ihre Firma schon dabei? ■



JACQUELINE ROSCHANGAR

EGYM Wellpass GmbH

Senior Corporate Sales Manager Norddeutschland

E-Mail: jacqueline.roschangar@egym-wellpass.com

Telefon: 0173 / 347 84 33

* Quelle: www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/tk-studie-2022-beweg-dich-deutschland-2137706

Alpine Convention: Region Wipptal

**Neue Perspektiven
für Meetings und
Tagungen: Das
Wipptal verbindet
Kopf mit Natur,
Gesundheit und Sinn.**

Als Region steht das Wipptal für Achtsamkeit, Bewegung aus eigener Kraft und Ruhe. Einbettet in unberührte, sanfte Natur und eine ebenso imposante, wie gesundheitsfördernde Bergwelt, etabliert sich das Wipptal als aufstrebende Destination im Bereich MICE (Meetings, Incentives, Conventions und Events). Verbindlichkeit, Ehrlichkeit und Warmherzigkeit prägen die Meeting-Kultur vor Ort, ebenso wie eine große Portion Herzblut und gelebte Nachhaltigkeit – gute Voraussetzungen, um eine Veranstaltung wirklich erfolgreich zu machen.

Die Alpenhauptstadt Innsbruck ist durch ihre Bahn- und Flugverbindungen auch international gut angebunden; gerade einmal 20 Minuten sind es von dort aus noch mit der S-Bahn bis ins Wipptal (Gästekarte = Fahrkarte für die öffentlichen Verkehrsmittel). Zentral gelegen und dennoch fernab des Mainstreams, bietet das Wipptal Tagungsplanenden und Seminarteilnehmenden eine perfekte Mischung aus konzentrierter Arbeitsatmosphäre und naturnahem Erholungspotenzial. Moderne Seminarräume, individuell gestaltbare Veranstaltungsflächen und ein persönlicher Rundum-Service zeichnen die Region als erstklassige Wahl



für Unternehmen aus, die Wert auf produktive Meetings und nachhaltige Teamerlebnisse legen.

Tagungslocations mit Charakter

Ob stilvolle Tagungshotels mit modernster Technik, wie das St. Michael Alpin Retreat, oder besondere Eventlocations, wie die Burg Trautson mit ihrer Hängebrücke über der Sillschlucht – das Wipptal bietet eine

“ Dass Mitarbeiter wohnortfern, besonders in einer landschaftlich sehr reizvollen Umgebung, sowohl produktiver arbeiten, als auch sehr gute präventive Gesundheitsförderung betreiben, ist wissenschaftlich belegt. Das Wipptal eignet sich perfekt, wenn Arbeitgeber ihre Mitarbeiter binden und das Employer Branding stärken wollen. Teams wachsen hier zusammen. Ein Benefit, das zum Alleinstellungsmerkmal wird!“

Volker Nürnberg
 BearingPoint



Vielzahl ganz unterschiedlicher Möglichkeiten für inspirierende Zusammenkünfte. Die Kombination aus alpinem Charme und moderner, professioneller Infrastruktur ermöglicht eine neue Art des Arbeitens, bei der Kreativität und Teamgeist gefördert werden.

Incentives in der Natur: Motivation durch Erlebnisse

Abseits der Seminarzeiten finden Unternehmen in dieser Region ein breit gefächertes Angebot an abwechslungsreichen Rahmenprogrammen für unterschiedlichste Gruppen und Anlässe: von geführten Alpakkawanderrungen und Almtagen bis hin zu Outdoor-Aktivitäten, wie Klettersteigtouren, Rodelabfahrten oder Bogenschießen – alles Aktivitäten, die den Teamgeist spürbar stärken.

Nachhaltige Veranstaltungen im Fokus

Im Wipptal setzt man auf Nachhaltigkeit. Regionale Kulinarik, umweltfreundliche Mobilitätslösungen und nachhaltige Veranstaltungsangebote sorgen dafür, dass Events nicht nur erfolgreich verlaufen, sondern auch ressourcenschonend umgesetzt werden können. Gerade für Unternehmen, die ein besonderes Umfeld für inspirierende Seminare und Tagungen suchen, ist das Wipptal DIE neue MICE-Region. ■



NICOLE FIEDLER

MICE-Expertin
Tourismusverband Wipptal
E-Mail: N.Fiedler@wipptal.at

Bundesarbeitsgericht

Die Bereitstellung von Gehaltsabrechnungen auf einem Onlineportal ist zulässig

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte sich am 28.01.2025 (9 AZR 48/24) mit einer ganz praktischen Fragestellung im Arbeitsverhältnis zu befassen: Ist es zulässig, dass der Arbeitgeber die monatliche Vergütungsabrechnung nicht mehr per Post nach Hause schickt, sondern dem Arbeitnehmer auf einer Onlineplattform bereitstellt? Die Vorinstanz, das Landesarbeitsgericht (LAG) Niedersachsen (Urteil vom 16.01.2024 – 9 Sa 575/23), hatte den Klageanträgen der Arbeitnehmerin stattgegeben, da über das vom Arbeitgeber verwendete Onlineportal die Entgeltabrechnungen nicht ordentlich erteilt worden seien. Das BAG sah dies anders, hob die Entscheidung auf und verwies das Verfahren zurück.

Sachverhalt

Der Arbeitgeber, ein Lebensmittel-Discounter, hatte bisher die monatlichen Vergütungsabrechnungen an die Arbeitnehmer per Post nach Hause übermittelt. Im Wege der Digitalisierung der unternehmensinternen Prozesse änderte der Arbeitgeber diese Praxis und stellte die monatlichen Abrechnungen in einem Onlineportal zur Verfügung. Die Arbeitnehmer konnten sich den Zugang zu diesem Onlineportal durch Anmeldung und Vergabe eines Passworts verschaffen und ihre Abrechnungen einsehen/downloaden. Die Einführung dieses Onlineportals erfolgte auf der Grundlage einer Konzernbetriebsvereinbarung und stellte ab der Umstellung auf dieses System die einzige Möglichkeit dar,

wie die Arbeitnehmer auf die Abrechnungen zugreifen konnten. Dagegen klagte eine Arbeitnehmerin und verlangte, ihre Abrechnungen weiterhin in Papierform übersendet zu bekommen.

Entscheidung

Das LAG Niedersachsen hatte im Berufungsverfahren das klagestattgebende Urteil damit begründet, dass durch das Einstellen der Abrechnung in das Onlineportal zwar die gemäß § 108 Abs. 1 Satz 1 Gewerbeordnung vorgeschriebene Textform eingehalten sei – die Regelung verlange jedoch im Folgenden, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die Abrechnung erteile. Mit dem Einstellen in ein Onlineportal würde die Vergütungsabrechnung nicht ordentlich erteilt, da es sich um eine zugangsbedürftige Erklärung handele. Das Online-Mitarbeiterpostfach sei nur dann als Empfangsvorrichtung geeignet, wenn der Empfänger es für den Empfang der Erklärung bestimmt habe, was die Klägerin aber gerade nicht getan habe.

Anders bewertete das BAG den Sachverhalt. Das Bereitstellen auf einem Onlineportal wahre die Textform und würde auch eine ordnungsgemäße Form der Erteilung der Vergütungsabrechnung darstellen. Dies liege daran, dass der Anspruch auf Abrechnung des Entgelts von Arbeitnehmern nicht als Bringschuld zu qualifizieren sei, wonach der Arbeitgeber die Vergütungsabrechnung an den Arbeitnehmer auf seine Kosten zu übermitteln

habe – § 269 Abs. 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB). Vielmehr handele es sich um eine Hollschuld im Sinne von § 269 Abs. 3 BGB.

Gleichwohl sah sich das BAG an einer abschließenden Entscheidung gehindert, weil das LAG Niedersachsen in seinem Urteil keine Feststellungen dazu getroffen hatte, ob der Konzernbetriebsrat für den Abschluss einer derartigen Vereinbarung auch zuständig war. Das LAG hat dies nun aufzuklären und zu untersuchen.

Fazit

Der Entscheidung des BAG ist vollumfänglich zuzustimmen. Im Wirtschaftsleben werden immer mehr Prozesse digitalisiert, was auch vor den Arbeitnehmern nicht halt macht. Es ist auch inhaltlich, mangels schutzwürdiger Interessen, nicht nachvollziehbar, wenn Arbeitnehmer den Bezug von Vergütungsrechnungen über entsprechende Onlineportale ablehnen und den Arbeitgeber auf eine persönliche Übergabe oder die Versendung per Post verweisen. Die Unternehmen sollten dabei aber die Arbeitnehmer nicht vergessen, die über keinen Online-Zugriff, beispielsweise mangels eigenem Computer im Unternehmen, verfügen (etwa im Bereich der Produktion). Auch diesen Arbeitnehmergruppen sollte der Zugang zum verwendeten Onlineportal ermöglicht werden, indem ihnen in ihrem Arbeitsbereich eine Zugangsmöglichkeit zur Verfügung gestellt wird – beispielsweise per Terminal-PC. ■

**ADVANT
Beiten**



MARTIN FINK

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner
BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
E-Mail: Martin.Fink@advant-beiten.com
Telefon: 089 / 350 65-11 38





Bundesarbeitsgericht

Darf ein Arbeitgeber während der Kündigungsfrist die Gehaltszahlung einstellen, wenn der Mitarbeiter sich nicht um eine neue Stelle bemüht?

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) urteilte am 12.02.2025, Aktenzeichen 5 AZR 127/24, über einen Fall, bei dem der Arbeitgeber innerhalb der Kündigungsfrist die Gehaltszahlung mit der Begründung einstellte, dass sich der Arbeitnehmer während seiner Freistellung nicht ausreichend beworben habe und auch nicht allen 43 Stellenangeboten nachgegangen sei, die der Arbeitgeber ihm hatte zukommen lassen – zu Recht?

Um welche Frage geht es hier?

Es geht um die Frage, ob ein „böswilliges Unterlassen“ eines anderweitigen Verdienstes vorliegt – nach § 615 Satz 2 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) besteht in solchen Fällen kein oder weniger Vergütungsanspruch. Der nicht erworbene Verdienst wird fiktiv angerechnet. Zu dieser Vorschrift hat sich das BAG (Aktenzeichen 5 AZR 255/22) bereits geäußert,

es gibt auch eine ganze Reihe – zum Teil auch unterschiedlicher – Landesarbeitsgerichtsurteile, immer im Zusammenhang mit der Frage, ob und inwieweit ein Arbeitnehmer nach seinem Ausscheiden verpflichtet ist, Bewerbungsbemühungen zu entfalten.

Bemüht sich der Arbeitnehmer nach dem Ausscheiden nicht ausreichend um eine neue Stelle, hat er – wenn er zum Beispiel in einem Kündigungsschutzklageverfahren obsiegt – keinen oder einen geringeren Annahmeverzugslohnanspruch gegenüber dem Arbeitgeber, weil er einen anderweitigen Verdienst „böswillig unterlassen“ hat. Der Arbeitgeber hat hier einen Auskunftsanspruch. Außerdem werden seine Erfolgsschancen bei der Verteidigung gegen Nachzahlungsansprüche (Annahmeverzugslohn) grundsätzlich erhöht, wenn er dem ausgeschiedenen Mitarbeiter nachweislich geeignete Stellen zukommen lässt.

Zugrundeliegender Fall

Prima, dachte sich der Arbeitgeber dann wohl auch hier und übermittelte – nachdem er seinen Mitarbeiter gekündigt hatte – schon während der Kündigungsfrist Stellenausschreibungen. Die Kündigungsfrist betrug drei Monate, der Arbeitgeber stellte den Mitarbeiter von der Arbeitspflicht innerhalb der Kündigungsfrist frei und schickte diesem insgesamt 43 aus seiner Sicht geeignete Jobangebote aus Stellenportalen. Der Mitarbeiter klagte gegen die Kündigung und bewarb sich erst am Ende seines Arbeitsverhältnisses auf nur sieben von diesen 43 Stellen. Die Arbeitsagentur schickte erst nach Ende der Kündigungsfrist die ersten Vorschläge. Der Arbeitgeber zahlte für den letzten Monat kein Gehalt und berief sich dabei auf § 615 Satz 2 BGB, also auf auf böswilliges Unterlassen eines anderweitigen Verdienstes wegen nicht ausreichender Bewerbungsbemühungen.

Wie urteilte das BAG?

Der Arbeitnehmer klagte sein Gehalt mit Verzugszinsen ein und gewann. Die BAG-Richter hielten fest, dass § 615 Satz 2 BGB eine Billigkeitsregelung enthält, bei der der Mitarbeiter nur durch Anrechnung eines fiktiven Verdienstes bestraft werden könne, wenn er entgegen Treu und Glauben (§ 242 BGB) untätig geblieben sei. Dies könnte aber nicht losgelöst von den Pflichten des Arbeitgebers beurteilt werden. Der Arbeitgeber habe hier den Mitarbeiter von der Arbeitspflicht freigestellt, obwohl ihm eine Beschäftigung zumutbar gewesen wäre; anderes war nicht vorgetragen worden.

Damit bestehe eine Gehaltszahlungspflicht bis zum Ende der Kündigungsfrist, ohne dass auf Seiten des Arbeitnehmers eine Verpflichtung bestehe, schon vor Ablauf der Kündigungsfrist eine neue Beschäftigung zu suchen oder einzugehen und daraus Verdienst zu erzielen, um den Arbeitgeber finanziell zu entlasten. ■



DR. ALEXANDRA HENKEL, MM

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht, Wirtschaftsmediatorin, Business Coach, Zertifizierte Datenschutzbeauftragte (TÜV)
E-Mail: Mail@Alexandra-Henkel.com
Telefon: 030 / 897 29 720

Geschlechtervielfalt als Herausforderung bei der Betriebsratswahl

In der anwaltlichen Praxis begegnen mir immer wieder spannende Fälle. Von einem Fall, bei dem die gesellschaftliche Entwicklung und die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes bei einer Betriebsratswahl nicht einfach in Einklang zu bringen waren, möchte ich hier berichten.

Sachverhalt

In einem Unternehmen wurde erstmalig ein Betriebsrat gewählt. Der Wahlvorstand stellte dazu eine Wählerliste auf, in der zwischen wahlberechtigten Frauen, wahlberechtigten Männern und wahlberechtigten Personen, die dem Geschlecht „Divers“ zugeordnet waren, differenziert wurde. In dem Wahlauschreiben stellte der Wahlvorstand weiter fest, dass sich das Geschlecht „Divers“ in der Minderheit befand.

Es standen zwei Listen zur Wahl, auf denen Männer und dem Geschlecht „Divers“ zugeordnete Personen auf den ersten Plätzen und Frauen, die gegenüber Männern in der Minderheit waren, auf den letzten Plätzen standen.

Nach der Durchführung der Betriebsratswahl ermittelte der Wahlvorstand die Mitglieder des Betriebsrates. Zur Überraschung des Arbeitgebers waren darin keine Frauen vertreten, obwohl § 15 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ausdrücklich bestimmt, dass das Geschlecht, das im Betrieb in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis in einem mehrköpfigen Betriebsrat vertreten sein muss. Der Wahlvorstand sah dieser Regelung Genüge getan, da dem Geschlecht „Divers“ zugeordnete Personen im Betriebsrat vertreten waren.

Rechtliche Fragestellung

Im anschließenden Wahlankündigungsverfahren stellte sich die Frage nach der Auslegung: Ist § 15 BetrVG auch nach Anerkennung des dritten Geschlechts weiterhin nur auf Männer und Frauen anzuwenden, oder ist er nunmehr so auszulegen, dass auch das nicht-binäre Geschlecht durch die Vorschrift geschützt ist?

Das Arbeitsgericht Berlin (Az. 36 BV 10794/24)

und das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg (Az. 11 TaBV 526/24) schlossen sich der Auffassung des Arbeitgebers an. Sie sahen in der alleinigen Berücksichtigung des nicht-binären Geschlechts einen Verstoß gegen wesentliche Vorschriften des Wahlrechts und erklärten die Betriebsratswahl deshalb für unwirksam.

Die Gerichte verwiesen zur Begründung auf den Sinn und Zweck des § 15 BetrVG. Demnach enthält die Vorschrift kein reines Diskriminierungsverbot, sondern die Vorschrift dient der Förderung der Gleichberechtigung von Mann und Frau nach Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes. § 15 Abs. 2 BetrVG ist daher auch nach Anerkennung des dritten Geschlechts weiterhin nur im Verhältnis von Männern und Frauen anzuwenden.

Unterscheidung zwischen Gleichberechtigungsgebot und Diskriminierungsverbot

Gleiches gilt für andere betriebsverfassungsrechtliche Normen, wie etwa § 16 Abs. 1 Satz 5 BetrVG und § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG, die der Förderung der Gleichberechtigung von Mann und Frau dienen. Dagegen sind jene Normen, die ein Diskriminierungsverbot enthalten, insbesondere die generalklauselartige Regelung des § 75 BetrVG, auf männliche, weibliche und diverse Mitarbeitende gleichermaßen anzuwenden.

Diese Unterscheidung wird durch eine kürzlich ergangene Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (BAG), Urteil vom 17. Oktober 2024, Az. 8 AZR 214/23, gestützt. In der Entscheidung weist das BAG darauf hin, dass die Benachteiligung von nicht-binären Menschen zu Gunsten von Frauen durch das Gleichberechtigungsgebot des Art. 3 Abs. 2



Grundgesetz als kollidierendes Verfassungsrecht gerechtfertigt sein kann. Gegenstand dieser Entscheidung war die vorgeschriebene Geschlechteranforderung „Frau“ an die Position einer Gleichstellungsbeauftragten in einer Stellenausschreibung.

Empfehlungen für die Praxis

Wahlvorständen ist zu empfehlen, als Minderheitengeschlecht das binäre Geschlecht anzugeben, das sich in der Minderheit befindet, um eine rechtssichere Betriebsratswahl zu gewährleisten. Ob auch die Nennung von zwei Minderheitengeschlechtern, also im entschiedenen Fall von Frauen und diversen Personen, zulässig gewesen wäre, mussten die Gerichte nicht entscheiden. Der Umstand, dass § 15 Abs. 2 BetrVG der Förderung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen dient, spricht dagegen. ■



ALEXANDER GRETH

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons LLP
E-Mail: Alexander.Greth@simmons-simmons.com
Telefon: 0211 / 470 53 - 22

Künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung können das Onboarding und die Weiterbildungsprozesse im Unternehmen revolutionieren – gerade im Mittelstand sind die Ressourcen oft begrenzt. Das macht den Einsatz moderner Technologien umso wichtiger. Unternehmen profitieren davon, weil sie nun flexibel auf Veränderungen reagieren und Kosten nachhaltig senken können. Routineaufgaben werden effizient optimiert und Individualisierung wird möglich.

Mitarbeitende profitieren von einem besseren und personalisierten Onboarding- und Weiterbildungserlebnis, das die Zufriedenheit erhöht und die Mitarbeiterbindung langfristig stärkt. KI und Automatisierung übernehmen dabei zeitintensive Routineaufgaben, wie Lernpläne zu erstellen, Erinnerungen zu verwalten, E-Mails zu versenden und den Lernfortschritt zu verfolgen. Excel-Listen und manuelle Einträge gehören der Vergangenheit an, sodass Personalabteilungen ihre Ressourcen für strategische Aufgaben nutzen können.

Schnellere Erstellung und Aktualisierung der Lerninhalte

Anstatt Lerninhalte langwierig selbst zu erstellen, für einen hohen Preis einzukaufen oder zu mieten, erstellt die KI eigenständig passende Lernmaterialien. Indem sie kontinuierlich mit den gewünschten Informationen gefüttert wird, generiert sie automatisch Lernmaterialien und aktualisiert diese in Echtzeit – was eine wesentliche Entlastung für HR-Verantwortliche bedeutet. Für Wissensabfragen generiert sie beispielsweise im Handumdrehen ein Quiz, dessen Fragen auf den entsprechenden Kursinhalten basieren und den Teilnehmenden individuell zugeordnet werden können.

Personalisiertes Lernen in Weiterbildung und Onboarding

Ein weiterer Vorteil von KI ist die Möglichkeit, personalisierte Lernpfade zu erstellen. Da die KI Daten über die Lernenden sammelt, kann sie deren Lernverhalten, Bedürfnisse und Präferenzen analysieren, passende Lerninhalte erstellen und personalisierte Lernpfade anlegen. Dies führt dazu, dass Schulungsinhalte genau auf die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Durch personalisierte Onboarding-Pläne, die auf die individuellen Fähigkeiten der neuen Teammitglieder ausgerichtet sind, wird deren Einstieg individualisiert. Resul-

40 Prozent Zeitersparnis

durch KI und Automatisierung in Onboarding, Weiterbildung und Unterweisungen

tat: ein größerer Lernerfolg und damit eine schnellere Einarbeitung.

Echtzeitanalyse und kontinuierliches Feedback

KI-gestützte Analyse und Feedback optimieren Weiterbildung und Unterweisungen, da die Maschine automatisch Berichte über den Lernfortschritt der Mitarbeitenden erstellt und Auffälligkeiten identifiziert. Dank dieser Echtzeitanalyse können Kursverantwortliche schnell reagieren, die Lerninhalte bei Bedarf anpassen oder die Mitarbeitenden persönlich ansprechen. Gleichzeitig erhalten die Lernenden nicht nur ein einfaches Richtig- oder Falsch-Feedback, sondern auch detaillierte Erklärungen zu ihren Fehlern und konkrete Verbesserungsvorschläge.

24/7-Support durch Chatbots

KI-gestützte Chatbots stehen jederzeit zur Verfügung, um Fragen zu beantworten und Unterstützung zu bieten – egal wo und in welcher Zeitzone sich Ihre Mitarbeitenden befinden. Diese sofortige Hilfe verkürzt Wartezeiten und sorgt dafür, dass Lernende flexibel und ohne Verzögerungen weiterarbeiten können. Außerdem wird Ihr Support-Team entlastet, weil häufig gestellte Fragen direkt vom Chatbot beantwortet werden.



FLORINE VON CAPRIVI

CRO & Co-Founder

reTeach

E-Mail: Florine.vonCaprivi@reteach.com

Telefon: 030 / 235 93 95 80

Zukunftsjobs 2050

Befähigen statt
entlassen

Die Arbeitswelt steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Rasante Fortschritte in der Künstlichen Intelligenz (KI) und bei anderen Technologien ändern unsere Art und Weise zu arbeiten grundlegend. HR muss die zentrale Aufgabe annehmen, Mitarbeitende für diese Veränderungen fit zu machen. Entscheidend ist, kommende Trends und Anforderungen zu verstehen, zu klären welche Kategorien von Jobs im Jahr 2050 noch existieren und die für die Beschäftigten unerlässlichen Kompetenzen aufzuzeigen.

Fokusbereiche zur Mitarbeiterentwicklung

Zur Vorbereitung auf die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt müssen Unternehmen und Arbeitnehmer proaktiv tätig werden, um die erforderlichen Kompetenzen zu entwickeln. Hier einige Empfehlungen:

■ **Technologische Kompetenzen:** Grundlegende KI-Kenntnisse, die Fähigkeit einfache Programme zu schreiben und Fertigkeiten in der Datenanalyse ermöglichen es den Beschäftigten moderne Technologien effektiv zu nutzen, datengestützte Entscheidungen zu treffen und innovative Lösungen zu entwickeln. Ergänzend sollten sie ein Verständnis für digitale Werkzeuge und Plattformen entwickeln, um die Zusammenarbeit und die Kommunikation in virtuellen Arbeitsumgebungen zu fördern.

■ **Soft Skills:** Kooperationsfähigkeit, Empathie, emotionale Intelligenz und Kreativität werden wegweisend und müssen mit neuen Qualitätsindikatoren, wie dem Kooperationsgrad zwischen Mitarbeitenden über Abteilungen hinweg, gemessen werden. Bedürfnisse und Perspektiven anderer müssen verstanden werden, um diesen Grad zu erhöhen, wofür emotionale Intelligenz benötigt wird. Diese Fähigkeiten fördern eine positive Teamdynamik, verbessern die

HINTERGRUNDWISSEN

Unterschied zwischen Mensch-KI-Kollaboration und KI-augmented Jobs

■ Mensch-KI-Kollaboration:

- Fokus auf der gemeinsamen Entscheidungsfindung durch Zusammenarbeit von Mensch und KI.
- Beide Parteien arbeiten interaktiv (Mensch = kreatives Denken und Kontextverständnis, KI = Datenanalysen und Mustererkennung).
- Flexible Rollenverteilung je nach Aufgabe.

■ KI-augmented Jobs:

- Fokus auf Produktivitätssteigerung, wobei der Mensch der Hauptakteur ist.
- Erweiterung menschlicher Fähigkeiten und Arbeitsweisen durch Werkzeuge und Technologien.
- KI optimiert Arbeitsprozesse durch Automatisierung repetitiver Aufgaben.

Zusammengefasst: Kollaboration betont die partnerschaftliche Interaktion und Entscheidung, Augmentation hebt die Verbesserung menschlicher Arbeit durch KI hervor.



JOB-KATEGORIEN IM JAHR 2050

Je nach menschlicher Fähigkeit und Teilhabe sowie KI-Grad wird Arbeit im Jahr 2050 in mehrere Kategorien unterteilt:

<p>Vollständig KI-gesteuerte Jobs werden komplett automatisiert sein, wobei KI alle Aufgaben übernimmt, die früher vom Menschen erledigt wurden, wie etwa einfache Dateneingaben oder Tätigkeiten in der Fertigung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> / Datenanalyst / Kundenservice-Agent (Chatbots) / E-Commerce-Manager / Finanzanalyst / Content-Generator (etwa für Artikel) / Übersetzer (automatisierte Übersetzung) / Qualitätsprüfer in der Fertigung / Verkehrsmanagement-Systeme / Social-Media-Manager (automatisierte Posts) / Personalrekrutierung (automatisierte Screening-Prozesse)
<p>Vollständig menschliche Jobs sind Berufe, die hohe emotionale Intelligenz und zwischenmenschliche Fähigkeiten erfordern; KI unterstützt sie in ihrer Eigenorganisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> / Psychologe/Psychotherapeut / Sozialarbeiter / Künstler (zum Beispiel Maler, Musiker) / Lehrer/Dozent / Pflegekraft / Ethiker oder Ethikberater / Sporttrainer / Berater für persönliche Entwicklung / Handwerker (zum Beispiel Tischler, Klempner) / Forschungswissenschaftler in kreativen Disziplinen
<p>Bei der Mensch-KI-Kollaboration arbeiten Mensch und KI Hand in Hand, um bessere Ergebnisse zu erzielen, der Mensch trifft jedoch die Entscheidungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> / Medizinische Diagnose (Arzt + KI-Assistenz) / Marketing-Strategist (Mensch + KI-Analyse) / Journalismus (Mensch + KI-gestützte Recherchen) / Personalmanagement (Mensch + KI-gestützte Entscheidungen) / Programmierer (Mensch + KI-Code-Generierung) / Architekt (Mensch + KI-gestützte Entwurfsssoftware) / Landwirtschaft (Mensch + automatische Erntemaschinen) / Sicherheitsanalyst (Mensch + KI-gestützte Überwachung) / Produktentwicklung (Mensch + KI-gestützte Marktforschung) / Event-Planer (Mensch + KI-gestützte Organisation)
<p>In AI-augmented Jobs wird KI eingesetzt, um die Produktivität und Effizienz zu steigern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> / Finanzberater (unterstützt durch KI-Analysen) / Content-Creator (unterstützt durch KI-Tools) / HR-Manager (unterstützt durch KI-gestützte Rekrutierung) / Verkaufsmitarbeiter (unterstützt durch KI-gestützte CRM-Systeme) / Ingenieur (unterstützt durch KI-gestützte Entwurfstools) / Grafikdesigner (unterstützt durch KI-Designsoftware) / Logistik-Manager (unterstützt durch KI-Optimierung) / Arzt (unterstützt durch KI-Diagnosewerkzeuge) / Lehrer (unterstützt durch KI-gestützte Lernplattformen) / Datenbankadministrator (unterstützt durch KI-Datenanalyse)
<p>Technologische Fortschritte führen zu neu generierten Jobs, daher entwickeln sich vollständig neue Berufsbilder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> / KI-Ethischer Berater / Datenkurator für KI-Modelle / KI-Trainer (Schulung von KI-Systemen) / Digitaler Kurator (für KI-generierte Inhalte) / Algorithmus-Tester / KI-Implementierungsberater / Virtueller Erlebnisdesigner / Cybersecurity-Analyst für KI-Systeme / Persönlichkeitstrainer für KI (etwa für Chatbots) / Nachhaltigkeitsberater für KI-Anwendungen

Kommunikation und helfen, Konflikte konstruktiv zu lösen. Zudem sind Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten entscheidend, um innovative Ansätze zu entwickeln und komplexe Herausforderungen zu bewältigen.

■ Bereitschaft zum lebenslangen Lernen:

Unternehmen sollten regelmäßige Schulungen, Workshops und Fortbildungsprogramme anbieten, die auf aktuelle Trends und Technologien ausgerichtet sind. Ergänzend können Mentoring-Programme und der Austausch von Wissen unter Kollegen motivierend wirken. Indem Führungskräfte die Bedeutung von Lernen vorleben und Erfolge feiern, schaffen sie ein Umfeld, das Neugierde und die Bereitschaft zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung anregt.

■ Interdisziplinäres Arbeiten: Die Mitarbeitenden müssen ermutigt werden, Kenntnisse verschiedener Fachgebiete zu kombinieren. Unternehmen sollten interdisziplinäre Teams bilden, um innovative Problemlösungen zu entwickeln. Zudem können Workshops und Seminare angeboten werden, die Themen aus mehreren Bereichen integrieren und den Austausch von Ideen fördern. Derart praxisorientierte Formate machen die Mitarbeitenden vielseitig einsetzbar.

■ Aufbau von Netzwerken: Die Förderung aktiver Teilnahme an Branchenveranstaltungen, Konferenzen und Workshops unterstützt das Knüpfen von Kontakten, insbesondere

zu Fachkollegen. Die Nutzung von sozialen Medien, insbesondere Karrierenetzwerken, ermöglicht es ihnen, sich mit Experten aus relevanten Bereichen zu verbinden und aktuelle Trends zu verfolgen. Beziehungen sollten durch regelmäßige Kommunikation, Austausch von Wissen und der Initiation gemeinsamer Projekte gepflegt werden. So können Mitarbeiter wertvolle Einblicke gewinnen und neue Möglichkeiten für ihre berufliche Entwicklung finden.

Die Zukunft der Arbeit wartet nicht

Die Arbeitswelt von 2050 ist bereits heute von einer engen Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine geprägt und entwickelt sich rasant weiter. Während KI viele Aufgaben übernehmen wird, bleibt der menschliche Faktor in Bereichen wie Empathie, Kreativität und ethischen Fragestellungen unerlässlich. Unternehmen müssen sich anpassen und in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investieren,



um in einer sich ständig verändernden Umgebung wettbewerbsfähig zu bleiben, sonst steht das Personalwesen vor der Herausforderung, KI-geschultes Personal neu finden zu müssen, statt die jetzigen Wissensträger weiterzuentwickeln.

Die Herausforderungen sind vielfältig, die Möglichkeiten aber auch. Beginnt man jetzt mit der proaktiven Entwicklung oben genannter Fähigkeiten – insbesondere der Flexibilität und der Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung – können sich Arbeitnehmer auf eine Zukunft vorbereiten, in der sie nicht nur überleben, sondern sich auch weiterentwickeln können. ■



OLIVIA FRANK

CFO, IT- und Verwaltungsleitung
Max Planck Digital Library (MPDL)
E-Mail: O.Frank@mpdl.mpg.de

Anzeige

Besuchen Sie uns auf der **ZUKUNFT PERSONAL SÜD 2025!**

6.-7. Mai 2025 · Messe Stuttgart · Halle 10 · 40 Vorträge · Partnerstand D.12



VIELEN DANK
AN UNSERE PARTNER!

ADVANT
Beiten

assima ●

P
PassportCard

BONAGO :)

Ihre Belohnungsexperten

GABAL

MANAGEMENT-INSTITUT
DR. A. KITZMANN

Seminare für Fach- und Führungskräfte

reteach
Digitale Lernwelten

rexx systems

RHOME

ROTH INSTITUT.
Science for Business

HR RoundTable

Erhalten Sie ein kostenfreies MesseTicket! Vouchercode: HRROUNDTABLE
Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter WWW.HR-ROUNDTABLE.DE

Intelligenter als ALEXA, SIRI, GOOGLE & Co!

Digitale Assistenten effizient in Geschäftsprozesse einsetzen

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich von einer faszinierenden Zukunftsvision zu einer realen und transformativen Kraft in allen Unternehmen weltweit entwickelt. In Deutschland wird KI zwar noch immer von manchen als rätselhaft oder gar gefährlich wahrgenommen, doch das Potenzial für Innovationen und Effizienz ist unbestreitbar. Es ist an der Zeit, die öffentliche Meinung, die Politik und Unternehmensentscheider besser zu informieren, um den täglichen Einsatz von KI auch hierzulande an allen Arbeitsplätzen voranzubringen.

Besonders der Einsatz von digitalen Assistenten im Rahmen unterschiedlicher Technologien, von trivialen Chatbots, Voicebots oder dann direkt als intelligentes Overlay eingebunden in Geschäftsanwendungen wie SAP oder Salesforce, trägt positiv zu den Ergebnissen und besonders auch zur Zufriedenheit und zum Engagement der Mitarbeiter:innen bei.

Wissen zugänglich machen: Online-Kurse und VR-Erlebnisse

Kostenlose Online-Kurse, wie SkillsBuild (www.Skillsbuild.org) und Virtual-Reality-Welten, wie AMBYLON (www.Ambylon.com), bieten eine hervorragende Möglichkeit, eine breite Masse von Menschen über KI zu informieren und die Akzeptanz zu steigern. Das Bundesforschungsministerium unterstützt solche Initiativen bereits, um den Zugang zu KI-Wissen zu erweitern. Wir bieten über die Bitkom die Fortbildung zum/zur KI-Manager:in (<https://bitkom-akademie.de/lehrgang/ausbildung-zum-ki-manager>) mehrmals im Jahr an.

KI im Personalmanagement: Mehr als nur Automatisierung

KI im Personalmanagement (HR) bezieht sich auf den Einsatz von KI und maschinellem Lernen, um verschiedene Aspekte des Personalwesens zu optimieren. Dazu gehören:

- **Automatisierung von Aufgaben:** KI kann Routineaufgaben, wie Mitarbeiterrekrutierung, -auswahl und -einstellung, Performance-Management, Personalentwicklung und -schulung, Arbeitszeiterfassung, Mitarbeiterengagement, Vergütungs- und Belohnungsmanagement, Mitarbeiterbindung und Personalabrechnung, optimieren.

- **Effizienz und Präzision:** KI-basierte Systeme können große Datenmengen analysieren, um Kandidatenprofile besser abzugleichen und somit den Auswahlprozess zu verbessern. Sie können auch bei der Vorhersage von Mitarbeiterengagement und -fluktuation helfen, um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und die Mitarbeiterbindung zu stärken.



Die neuesten KI-Trends in HR (Stand Februar 2025)

Die rasante Entwicklung der KI-Technologie hat in den letzten Jahren zu neuen Möglichkeiten im HR-Bereich geführt:

Generative KI: Modelle, wie GPT-4 und ähnliche Technologien, können Stellenbeschreibungen erstellen, Bewerbungen filtern und personalisierte Schulungsmaterialien generieren.

Fortschrittliches maschinelles Lernen: Machine-Learning-Algorithmen werden immer ausgereifter und ermöglichen eine genauere Vorhersage der Mitarbeiterfluktuation und die Identifizierung von High Potentials.

KI-gestützte Analytik: KI-Tools zur Analyse von Mitarbeiterdaten können Muster und Zusammenhänge erkennen, die für Personalentscheidungen relevant sind, zum Beispiel um die Diversität und Inklusion zu fördern oder um die Effektivität von Weiterbildungsmaßnahmen zu messen.

Ethische KI und Governance: Mit dem zunehmenden Einsatz von KI rücken ethische Fragen stärker in den Fokus. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre KI-Systeme keine diskriminierenden Ergebnisse liefern und dass die Privatsphäre der Mitarbeiter gewahrt wird. Personalentscheidungen treffen weiterhin Führungskräfte.

Strategische Aufgaben: Durch die Automatisierung von Routineaufgaben werden Personalressourcen für die Konzentration auf strategische Aufgaben frei. KI-Systeme können auch bei der Identifizierung von Talenten und der Analyse von Leistungsdaten helfen, um gezielte Schulungs- und Entwicklungsprogramme anzubieten.

Führungskräfte in der Verantwortung

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle beim Einsatz und der Weiterentwicklung der KI-Technologie. Es ist essenziell, dass sie besonders gut über KI informiert sind und verstehen, dass KI aus mehr als nur maschinellem Lernen besteht. Nur durch eine solide Wissensbasis und entsprechende Unterstützung kann Deutschland den Anschluss an andere Länder beim KI-Einsatz, der KI-Forschung und -Entwicklung halten.

Ethische Überlegungen

Es ist wichtig zu beachten, dass bei der Implementierung von KI-basierten Systemen im Personalmanagement stets ethische Überlegungen berücksichtigt werden müssen, um sicherzustellen, dass die Privatsphäre und die Rechte der Mitarbeitenden gewahrt werden. Unternehmen sollten Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI entwickeln und sicherstellen, dass ihre Mit-

arbeiter in der Lage sind, mit KI-Systemen zusammenzuarbeiten; erste Unternehmen haben Betriebsvereinbarungen zum Einsatz von KI im Rahmen der Mitbestimmung vereinbart.

Fazit

Die Nutzung von KI im Personalmanagement bietet Unternehmen die Möglichkeit, fundiertere Entscheidungen zu treffen, Prozesse zu beschleunigen, die Personalbeschaffung zu verbessern und die Mitarbeiterbindung zu stärken. Es liegt in unserer Verantwortung, diese faszinierende Technologie voranzutreiben und das Potenzial von KI in der Mensch-Maschine-Kommunikation optimal zu nutzen – immer natürlich unter Berücksichtigung ethischer Aspekte und der Rechte der Mitarbeitenden. Wir von ASSIMA stellen unsere Expertise gern zur Verfügung. ■



SVEN SEMET

Business Development Executive &
Thought Leader IBM Watson
Assima Deutschland GmbH
E-Mail: Sven.Semet@assima.net
Telefon: 0171 / 305 08 53

■ HR-ROUNDTABLE-VERANSTALTUNGSKALENDER

Termine in Vorbereitung

Mehr Informationen unter www.HR-RoundTable.de oder auf LinkedIn.

20.03.2025
Hamburg

03.04.2025
Köln

15.07.2025
München



IMPRESSUM

Sonderdruck 31. Ausgabe / April 2025

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 01/2025 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 02/2025 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei. Zudem erfolgt eine Versendung der ePaper-Version als Newsletter an circa 17.000 Kontakte des DATAKONTEXT-Verlags.

Herausgeber/Redaktion:

Thomas Buck
Geschäftsführender Gesellschafter
HR Informationssysteme GmbH & Co. KG
E-Mail: TBuck@hr-is.de
Telefon: 040 / 79 142 - 082

Verlag:

DATAKONTEXT GmbH
Augustinusstraße 11 A
50226 Frechen-Königsdorf
Telefon: 02234 / 98 949 - 30
Telefax: 02234 / 98 949 - 32
www.datakontext.com

Petra Priggemeyer (Sonderdrucke)
Telefon: 02234 / 989 49 - 67
petra.priggemeyer@datakontext.com

Satz:

abcw, Hamburg

Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
Gewerbering West 27
39240 Calbe

Bildnachweis:

KI-Suite/Freepik.com (S.1, 32); Closer Stil Media GmbH (S.6); yanala/freepik (S.7); macrovector/Freepik (S.8, 9); Guzaliia Filimonova/stockphoto (S.10); HSB (S.11); San-kai/stockphoto (S.12); patelsagar4010/freepik (S.14); rudall30/freepik (S.16); wavebreakmedia_micro/freepik (S.18); vediscience/freepik (S.20), Leo Schweibenz (S.20); user22951041/freepik (S.23); freepik.com (S.24); EGYM (S.26); Victoria Hoertnagl (S.27); freepik.com (S.28); Sentavio/freepik (S.29); Loren Rudenko/freepik (S.30); paripat9298/freepik (S.31); efebilici/freepik (S.34); freepik.com (S.35). Bildrechte der Autoren- und Referentenfotos sowie aller weiteren Abbildungen, Grafiken und Logos bei den jeweiligen Rechteinhabern.

Urheber- und Verlagsrecht:

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Messe-Empfehlungen

ZP NORD HAMBURG HALLE 1 / STAND H.01

26.03.2025 | 15:00 – 15:20 Uhr

Management-Selfservice: Ich brauch' mal einen HR-Report fürs Meeting
Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH

27.03.2025 | 12:20 – 12:40 Uhr

HR-Software die so gut ist, dass sogar Ihr Chef sie verstehen wird
Robert Wetter, rexx systems GmbH

ZP SÜD STUTTGART HALLE 10 / STAND D.12

06.05.2025 | 13:40 – 14:00 Uhr

Management-Selfservice: Ich brauch' mal einen HR-Report fürs Meeting
Lars Wolkenhauer, rexx systems GmbH

07.05.2025 | 12:20 – 12:40 Uhr

HR-Software die so gut ist, dass sogar Ihr Chef sie verstehen wird
Robert Wetter, rexx systems GmbH

Anzeige



**rexX
systems**



ADVANT Beiten

www.advant-beiten.com

■ ARBEITSRECHT

AON

www.aon.de

■ HEALTH & WELLBEING

assima

www.assima.net

■ LEARNING & TRANSFORMATION

BONAGO :)

Ihre Belohnungsexperten

www.bonago.de

■ HR BENEFITS & SOLUTIONS

E G Y M W E L L P A S S

www.egym-wellpass.com

■ FIRMENFITNESS

Vielen Dank an unsere Premium-Partner!



RoundTable

ONUAVA



www.onuava.de

■ FERTILITY & FAMILY BUILDING BENEFITS

gmo.

Impulse für neue Wege

Gesellschaft für Management -
beratung + Outplacement mbH

www.gmo-mbh.de

■ OUTPLACEMENT

jetztpat

www.jetztpat.com

■ EXPAT SUPPORT

prima human resources



www.prima-hr.de

■ ... TOP HR SUPPORT UND MEHR!

PassportCard

www.passportcard.de

■ INTERN. KRANKENVERSICHERUNG

Pension Capital

www.pensioncapital.de

■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

rexx systems

www.rexx-systems.com

■ HR-SOFTWARE

RHOME



www.rhome.world

■ MOBILES ARbeiten

ROTH INSTITUT

Science for Business

www.roth-institut.de

■ FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

+simmons +simmons

www.simmons-simmons.de

■ ARBEITSRECHT



rexX
systems



Lernen Sie uns kennen



HR Software mit WOW-Effekt
www.rexx-systems.com