



Praxisberichte für Personaler vom HR-RoundTable

RoundTable NEWS

Ausgabe September 2025

EXKLUSIV IM INTERVIEW

Gesundheits-
experte
Prof. Dr. Volker
Nürnberg,
BearingPoint



AUSBILDUNG | FORTBILDUNG

Azubigewinnung neu gedacht

NEW WORK

Neue Arbeitswelten – Umgang mit steigender Komplexität

ARBEITSRECHT

Rechtssichere Aufzeichnung von Onlineveranstaltungen

HR-DIGITAL & KI

Führungskraft und Künstliche Intelligenz

HEALTH & WELLBEING

„Mental-Check“ am Arbeitsplatz
Globale Mitarbeiterereinsätze
sicher und effizient gestalten

EMPLOYER BRANDING

Warum so viele Corporate Influencer scheitern

Leo Schweibenz · Senior Employer Branding & Recruiting Manager
Zeppelin Baumaschinen GmbH



Mit freundlicher Unterstützung:



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
langj. Personalleiterin, u.a. GCS,
ANYbotics, Invia Group



ANDREA BENDER
Campus Director Köln
IU Internationale Hochschule



RALF BERNIS
Leiter Prozessmanagement &
Fachredaktion Personal
Deutsche Bahn AG



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



FLORINE VON CAPRIVI
CRO & Co-Founder
reteach



MARTIN DAMM
Personalleiter
Brüder Schlau GmbH & Co. KG



OLIVER EWINGER
AI-Experte
The Land



MARTIN FINK
Rechtsanwalt und Fachanwalt für
Arbeitsrecht, Partner
ADVANT Beiten



FABIENNE FLEISCHMANN
Consultant Change Management
Robert Bosch GmbH



BJÖRN FÖRSTERLING
Geschäftsführer
WelfenAkademie e. V.



OLIVIA FRANK
Dozentin Hochschule München,
langjährige CEO und CFO



ROBERT FRANK
Vice President Human Resources
EMEA, Attorney
Genesys



DR. JULIA-SOPHIE FUCHS
Co-Founder
rhome GmbH



HORST VAN GÆLDONK
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 Europe GmbH



MARK GREGG
Geschäftsführender Gesellschafter
BONAGO Incentive Marketing
Group GmbH



ALEXANDER GRETH
Rechtsanwalt
Simmons & Simmons LLP



KIRSTEN HAUPT
Leiterin Personalentwicklung &
Recruiting
Malteser Werke gGmbH



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



SEBASTIAN HERBST
Geschäftsführer
ROTH INSTITUT



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



SVEN HOSANG
Senior Regional Manager People
Experience and Technology
Amazon



FRANK HÜCKELHEIM
Head of Sales West Germany
EGYM Wellpass GmbH



CHRISTINE JAMES
Co-Founderin
Jetztpat GmbH



NORBERT JANZEN
Chief Human Resources Officer
FUNKE Mediengruppe



SUSANNE JUNG
Leitung Personal
swb AG



ANDRÉ JÜNGER
Inhaber
Jünger Medien und GABAL Verlag



ISABELLE JÜRGENS
Stellvertretende Personalleiterin
PIN AG



RÜDIGER KLEE
Head of Sales Health Solutions
Deutschland
Aon



HELGE KOCHSKAEMPER
Head of HR + IT
ELANTAS Europe GmbH



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



DR. MICHAEL KÜHN
Juristische Direktor
Norddeutscher Rundfunk



DR. YASMIN KURZTHALS
langj. Personalleiterin, u.a. aus-
menny, Jedox, Sparkasse Neuss



FRANZ LANGECKER
Chefredakteur HR, Performance
DATAKONTEXT GmbH



INES LARSEN-SCHMIDT
Teamlead People Management
MB Energy



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



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



BEATE MAAK
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



MARC MURRAY
Senior HR Manager & International
Data Protection
Hermes Fulfillment GmbH



PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG
Partner, Head of Healthcare
BearingPoint



DR. FELICITAS PUDWITZ
Leitung Personal
meravis Immobiliengruppe



DR. JULIA REICHERT
Co-Founder & CEO
Onuava GmbH



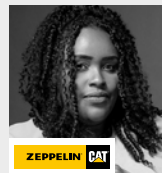
SANDRA REIS
ZP Group Event Director
CloserStill Media Germany GmbH



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



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



LEO SCHWIEBENZ
Senior Employer Branding &
Recruiting Manager
Zeppelin Baumaschinen 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
GmbH



SANDRA WEISS
langjährige Personalleitung
u. a. bei IBM, Kyndryl



SARAH WOLFF
Head of Human Resources
BANSBACH GmbH



LARS WOLKENHAUER
Sales Manager
rex systems GmbH



ALEXANDRA ZIELKE
Geschäftsführende Gesell-
schafterin
PensionCapital GmbH



Moin Moin,

bin ich schon KI und wenn ja, wie viele? Die Antwort darauf – wie die Antwort auf alle Fragen – lautet natürlich „42“ und erreichte uns „Per Anhalter durch die Galaxis“. Doch zurück zur KI-Frage und ob dieser Text von KI geschrieben worden sein könnte – ich kann dies mit voller Überzeugung verneinen.

Auch den Verdacht der Einstreuung von Gedankenstrichen, was – angeblich – ein eindeutiges Zeichen für das Wirken einer KI sein soll, kann ich entkräften, weil ich sie schon in meinem ersten Editorial von 2010 verwendete. Bedeutet das nun, dass die KI die Gedankenstriche von mir übernommen hat? Oder vielleicht sogar Thomas Buck ist? Dies sollte man vielleicht mal bei ChatGPT & Co. erfragen.

Auch in dieser Ausgabe geht es – aber nicht nur – um Themen zur KI. Daher freuen wir uns innovative Ansätze in der Aus- und Weiterbildung sowie bei Health & Wellbeing präsentieren zu können. Aber auch Employer Branding und New Work kommen nicht zu kurz. Abgerundet wird die Ausgabe durch spannende Urteile aus dem Arbeitsrecht.

Auch vom HR-RoundTable selbst gibt es gute Neuigkeiten: Künftig wird es einen CLUB und eine ACADEMY geben. Beim CLUB geht es um den Erfahrungsaustausch und das Vernetzen der Mitglieder. Es gibt Foren zu allen relevanten HR-Themen. Eine besondere Rolle spielt dabei natürlich das Arbeitsrecht, in dem wir Formate – so etwa „Das Urteil des Monats“ oder Lunchbreaks – planen. Aber auch innovative Themen, wie KI oder Equal Pay, werden eine wichtige Rolle spielen. Die ACADEMY ergänzt das CLUB-Angebot ganz gezielt um strukturierte Lernformate. Dabei geht es in kompakten Online-Kursen darum zentrale HR-Themen zu vertiefen.

Besonders stolz sind wir auf den Lehrgang zum „HR Innovation Manager“, mit den Bausteinen BGM, KI und Sustainability. Dieser umfasst eine 60-stündige Fortbildung und startet im Winter. Zum Auftakt bieten wir einen KI-Führerschein an, der verständlich, praxisnah und motivierend ist.

Nun möchte ich noch auf die Messe Zukunft Personal Europe in Köln hinweisen und Sie ganz herzlich auf die Messeparty zur Gründung unseres HR-RoundTable CLUB und der HR-RoundTable ACADEMY einladen. Diese findet am 10. September, von 17:30 bis 19:30 Uhr, an unserem Stand statt.

Ihr Thomas Buck

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



IN DIESER AUSGABE

- 2 Partner
- 3 Editorial
- 4 Der HR-RoundTable auf der ZP Europe 2025
- 36 Veranstaltungshinweis / Impressum
- 37 Premium-Partner

■ HR-ROUNDTABLE INTERN

- 6 HR im Wandel erleben – auf der Zukunft Personal Europe 2025

■ AUSBILDUNG | FORTBILDUNG

- 7 Azubigewinnung neu gedacht
- 8 Leadership Toolbox 3.0
- 9 Digital schulen, aber richtig

■ NEW WORK

- 10 Neue Arbeitswelten – Umgang mit steigender Komplexität
- 12 Mediation: Ein effektives Instrument zur Konfliktlösung
- 14 Unknovation – Grenzen der Innovation. Perspektive der Mitarbeitenden

■ ARBEITSRECHT

- 16 Schadensersatz bei verspäteten Zielvorgaben
- 17 Rechtssichere Aufzeichnung von Online-veranstaltungen
- 18 BAG: Einwurf-Einschreiben reicht nicht für Nachweis des Zugangs einer Kündigungserklärung
- 19 Haftung von Arbeitgebern bei Datenschutzfehlern

■ HR-DIGITAL & KI

- 20 Führungskraft und Künstliche Intelligenz
- 22 HR, People und Künstliche Intelligenz
- 23 Digitale Assistenten – der Schlüssel zur Zukunft des Lernens und Wissensmanagements
- 24 People Analytics

■ HEALTH & WELLBEING

- 25 Primus inter pares
- 26 „Mental-Check“ am Arbeitsplatz
- 28 Betriebliche Krankenversicherung als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung
- 30 Globale Mitarbeiterereinsätze sicher und effizient gestalten

■ EMPLOYER BRANDING

- 31 Familienfreundlichkeit beginnt schon vor der Familiengründung
- 32 Equal Pay
- 34 Warum so viele Corporate Influencer scheitern

9. September 2025 (Dienstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
09:40 – 10:05	Zwischen Selbstdarsteller und echter Vertrauensmarke <i>Leo Schweibenz, Zeppelin Baumaschinen GmbH</i>
10:10 – 10:30	Joker in der Gehaltsrunde: Wie smarte Benefits zum Trumpf werden <i>Wolfgang Bruckner, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
10:30 – 10:50	Intelligenter als ALEXA, SIRI, GOOGLE & Co!!! <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
10:50 – 11:10	Warum Arbeiten überall möglich ist – aber nicht überall erlaubt <i>Pauline Mauch und Linus Wenninger, rhome GmbH</i>
11:10 – 11:35	„Mental-Check“ am Arbeitsplatz <i>Prof. Dr. Anja Bettina Karlsruha, CBS & Birgit Oßendorf-Will, Ströer Gruppe</i>
11:40 – 12:00	Wie Sie internationale Fachkräfte ohne Verzögerung ins Team holen <i>Olivia Jaron, intalento by Haufe</i>
12:00 – 12:20	Künstliche Intelligenz (KI) im Personalmanagement <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
12:25 – 12:45	AI Act und Schulungen: Was HR jetzt wissen muss <i>Dr. Andreas Bersch, reteach</i>
12:45 – 13:10	Führungskraft und KI: Wie kann gute Mitarbeiterentwicklung aussehen? <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>
13:15 – 13:35	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung als Benefit <i>Christian Gnauck, PensionCapital GmbH</i>
13:35 – 13:55	From Cost Center to Value Powerhouse <i>Dr. Yasmin Kurzhals, u. a. auxmoney, Jedox, Sparkasse Neuss</i>
13:55 – 14:15	Die Leadership Toolbox: Neurowissenschaft für wirksame Führung <i>Sebastian Herbst, ROTH INSTITUT</i>
14:15 – 14:35	Update Arbeitsrecht <i>Carla Bender und Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
14:40 – 15:00	KI als Gamechanger in HR <i>Adrian Buck, rexx systems GmbH</i>
15:00 – 15:15	Lifestyle of Longevity – und warum das für Unternehmen relevant ist <i>Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH</i>
15:20 – 15:40	Schwierige Gespräche im Kontext von Personalabbau-Maßnahmen <i>Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
15:40 – 16:05	People Analytics – endlich proaktiv wirken in HR <i>Iris Wagner, POWERJames GmbH</i>
16:05 – 16:25	Zurück ins Büro: Motivation statt Zwang <i>Nicole Kloppenburg und Stephan Gingter, GABAL-Verlag</i>
16:25 – 16:50	Von Silos zu Synergien: Wie KI das HR-Operating-Modell verändert <i>Ralf Berns, Deutsche Bahn AG</i>
16:50 – 17:10	KI und Arbeitsrecht – Fragestellungen und Rahmenbedingungen <i>Carla Bender und Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
17:10 – 17:30	I ♥ AI – Was KI (noch nicht) kann <i>Thorsten Jekel, jekel & team</i>

10. September 2025 (Mittwoch)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
09:40 – 10:05	HR als Brückenbauer zwischen Kreativität und Business <i>Norbert Janzen, FUNKE Mediengruppe</i>
10:10 – 10:30	Neuroleadership: Wissensch. Erkenntnisse für die FK-Entwicklung <i>Michelle Arnold, ROTH INSTITUT</i>
10:30 – 10:50	„Recruiting ohne Frust“: Wer seine Bewerber vergrault, verliert <i>Mirjam Wessler, gmo. Ges. f. Managementberatung + Outplacement mbH</i>
10:50 – 11:10	Gesundheitskonto – Gesundheitsförderung als Benefit <i>Tobias Kersting, PensionCapital GmbH</i>
11:10 – 11:40	Digitale Renaissance: vom Organigramm zum Ökosystem <i>Marc Wagner, Atruvia AG</i>
11:40 – 12:00	Recruiting Next Level: Hebt eure Potenziale mit Talent-Sharing <i>Lena Pieper, FreeMOM GmbH</i>
12:00 – 12:20	Warum Entsendungen mehr sind als ein Tapetenwechsel <i>Dr. Julia-Sophie Fuchs, rhome GmbH</i>
12:25 – 12:45	Digitale Visa-Prozesse als Gamechanger <i>Olivia Jaron, intalento by Haufe</i>
12:45 – 13:05	Mit KI zurück in die Zukunft der Arbeit – ready for AI in HR? <i>Oliver Ewinger, Corporate Learning Community gUG</i>
13:10 – 13:30	Stellenprofile quo vadis: nicht langweilig, sondern mega wichtig <i>Felix Köhnecke, rexx systems GmbH</i>
13:30 – 13:45	Fertility @ Work: Unterstützung bei Kinderwunsch <i>Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH</i>
13:50 – 14:10	So wird Eventplanung (endlich) zum HR-Erfolgsfaktor <i>Armin Weber, ValueNet</i>
14:10 – 14:30	Update Arbeitsrecht <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
14:35 – 14:55	Pflichtschulungen 2026: Wie HR mit digitalen Lernlösungen umsetzt <i>Dr. Andreas Bersch, reteach</i>
14:55 – 15:15	Remote Leadership – Führen auf Distanz <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
15:20 – 15:40	Intern. Fachkräfte: So gelingt der Einwanderungsprozess stressfrei <i>Christine James, Jetztpat GmbH</i>
15:40 – 16:05	ESG-Reporting goes Green <i>Ines Larsen-Schmidt, MB Energy</i>
16:05 – 16:25	KI für kluge Kommunikation: Mit KI Rhetorik-Skills verbessern <i>Annita Hermann-Ruess, GABAL-Verlag</i>
16:25 – 16:45	HR-Prozesse und Digitalisierung <i>Tim-Oliver Goldmann, prima HR</i>
16:45 – 17:05	KI und Arbeitsrecht – Fragestellungen und Rahmenbedingungen <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
17:05 – 17:30	Teambuilding in der Praxis <i>Beate Maak, Schwarz & Grantz Hamburg GmbH</i>

Entspanntes Netzwerken in zehn Städten

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk von Personalern für Personalern. Auf unseren akquisefreien Veranstaltungen können Sie sich Vorträge anhören, selbst referieren, sich mit Kollegen austauschen und bei kulinarischen Köstlichkeiten das eigene Netzwerk erweitern. Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Herzlichst Ihr Thomas Buck

Messepartner bei uns am Stand A.65

LEARNING & TRANSFORMATION

assima

BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE

PensionCapital

FACHKRÄFTEEINWANDERUNG

intalento
by HAUFE

DIGITALE WEITERBILDUNG

reteach
Digitale Lernwelten

11. September 2025 (Donnerstag)

09:00 – 09:15	Kaffee & Snacks zum Messeauftakt beim HR-RoundTable <i>Thomas Buck, HR-RoundTable</i>
09:15 – 09:35	Die perfekte Stellenanzeige – die besten Bewerbenden gewinnen <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
09:40 – 10:05	Win/Win – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten <i>Sarah Wolff, BANSBACH GmbH</i>
10:10 – 10:30	Fürsorge und Mitarbeiterbindung als Führungsaufgabe <i>Tim-Oliver Goldmann, prima HR</i>
10:30 – 10:50	Mitarbeiterbindung: innovative Lösungen für öffentliche Arbeitgeber <i>Dirk Hess, BONAGO Incentive Marketing Group GmbH</i>
10:50 – 11:05	Menopause @ Work: Frauen in den Wechseljahren unterstützen <i>Dr. Julia Reichert, Onuava GmbH</i>
11:10 – 11:35	KI und BGM – die Arbeitswelt wird revolutioniert <i>Prof. Dr. Volker Nürnberg, BearingPoint</i>
11:40 – 12:00	Motiviert? Nur solange das Dopamin reicht! <i>Johannes Hornhues, ROTH INSTITUT</i>
12:00 – 12:20	Intelligenter als ALEXA, SIRI, GOOGLE & Co!!! <i>Sven Semet, Assima Deutschland GmbH</i>
12:20 – 12:40	Wie wir Mitarbeitende zum Treiber des Wandels machen <i>Maximilian Schubert, Köln Bonn Airport</i>
12:45 – 13:10	Von Silos zu Synergien: Wie KI das HR-Operating-Modell verändert <i>Ralf Berns, Deutsche Bahn AG</i>
13:15 – 13:35	Digitale Schulungen: Wie der Mittelstand mit LMS Compliance optimiert <i>Florine von Caprivi, reteach</i>
13:40 – 14:00	Keine Reibung, kein Fortschritt: Warum Teams mutiger streiten müssen <i>Dr. Nadine R. Tchelebi, ChangeMediated</i>
14:05 – 14:25	Künstliche Intelligenz (KI) im Personalmanagement <i>Niels Brabandt, Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG</i>
14:25 – 14:45	Update Arbeitsrecht <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
14:50 – 15:10	Wie Sie internationale Fachkräfte ohne Verzögerung ins Team holen <i>Olivia Jaron, intalento by Haufe</i>
15:10 – 15:30	Internationale Mobilität sicher, automatisiert und einfach steuern <i>Linus Wenninger, rhome GmbH</i>
15:30 – 15:55	4 Gewinnt. Warum Kenntnisse in der Digitalisierung so wichtig sind <i>Marc Murray, Hermes Fulfilment GmbH</i>
15:55 – 16:15	Graues Gold statt altes Eisen: Wie der Start in den Ruhestand gelingt <i>Frank Leyhausen, GABAL-Verlag</i>
16:15 – 16:35	KI und Arbeitsrecht – Fragestellungen und Rahmenbedingungen <i>Alexander Greth, Simmons & Simmons LLP</i>
16:35 – 17:00	Lebendige Arbeitskultur im hybriden Arbeitsumfeld <i>Prof. Dr. Jens Eschenbächer, Hochschule Bremen</i>

10. September 2025 (Mittwoch)

17:30 – 19:30	Messe-Party zur Gründung des HR-RoundTable CLUB und der HR-RoundTable ACADEMY
---------------	--

Unsere Referenten



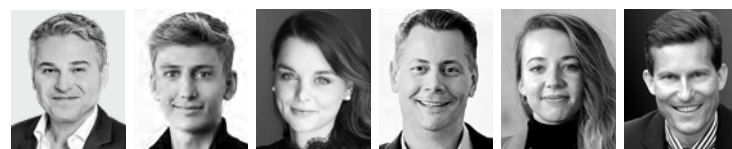
MICHELLE ARNOLD CARLA BENDER RALF BERNs DR. ANDREAS BERSCH



NIELS BRABANDT WOLFGANG BRUCKNER ADRIAN BUCK FLORINE VON CAPRIVI PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER OLIVER EWINGER



STEPHAN GTINGER CHRISTIAN GNAUCK TIM-OLIVER GOLDMANN ALEXANDER GRETH SEBASTIAN HERBST ANNITA HERMANN-RUESS



DIRK HESS JOHANNES HORNHUES CHRISTINE JAMES NORBERT JANZEN OLIVIA JARON THORSTEN JEKEL



PROF. DR. ANJA BETTINA KARLSHAUS TOBIAS KERSTING NICOLE KLOPPENBURG FELIX KÖHNECKE DR. YASMIN KÜRZHALS INES LARSEN-SCHMIDT



FRANK LEYHAUSEN BEATE MAACK PAULINE MAUCH MARC MURRAY PROF. DR. VOLKER NÜRNBERG BIRGIT OBENDORF-WILL



LENA PIEPER DR. JULIA REICHERT MAXIMILIAN SCHUBERT LEO SCHWEIBENZ SVEN SEMET DR. NADINE R. TCHELEBI



IRIS WAGNER MARC WAGNER ARMIN WEBER LINUS WENNINGER MIRJAM WESSLER SARAH WOLFF

Vorträge von weiteren Partnern

IT-BERATUNG

HR Informationssysteme
Individuelle HR-Software-Lösungen

HR-SOFTWARE

Rexx SYSTEMS

FERTILITY & FAMILY BUILDING BENEFITS

ONUAVA

MOBILES ARBEITEN

RHOME

INTERNATIONALE KRANKENVERSICHERUNG

PassportCard

PERSÖNLICHKEITSDIAGNOSTIK

ROTH INSTITUT
Science for Business

BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

GABAL

gmo.
Impulse für neue Wege

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

prima human resources
www.prima-hr.de

+simmons

Vom 9. bis 11. September 2025 feiert die ZP Europe ihr **25-jähriges Jubiläum** – und richtet dabei den Blick nicht zurück, sondern konsequent nach vorn. Unter dem Motto „Time for new beginnings“ wird die Messe in Köln zur Bühne für zentrale Fragen der Arbeitswelt von morgen: Wie verändern Digitalisierung, Demografie und Gesundheit das People Management? Und welche Rolle spielt HR in einem Umfeld, das mehr denn je strategische Antworten verlangt?

Jubiläumsprojekt „Time Capsule“

Eine Sonderfläche zum Jubiläum zeigt eindrucksvoll die Entwicklung der HR-Arbeit: von papierbasierten Prozessen hin zu einer datenbasierten, gestaltungsstarken Funktion. Drei Themenzonen – **Archiv, Now und Next** – erzählen von dieser Reise. Die Botschaft: HR ist nicht mehr nur Begleiter, sondern Navigator. Besucher:innen sind eingeladen, sich aktiv in das Projekt einzubringen.

Wie die Welt der Arbeit von morgen schon heute beginnt

Viele Expert:innen sind sich einig: 2025 könnte das Jahr werden, in dem KI-Agenten den HR-Bereich revolutionieren. Aber was steckt wirklich hinter dem Hype? Und wie können HR-Profis diese Technologien sinnvoll nutzen? **Dr. Daniel Mühlbauer**, einer der gefragtesten Experten für People Tech, wird sich in seinem Vortrag auf der ZP Europe der Frage stellen, ob KI-Agenten tatsächlich die Lösung für überlastete HR-Teams sind, oder ob der Hype überschätzt wird.

HR im Wandel erleben – auf der Zukunft Personal Europe 2025



Zukunft Personal Europe | Koelnmesse | Halle 4/5 | Eingang Süd
09.-10.09.2025: 09:00 – 17:30 Uhr | 11.09.2025: 09:00 – 17:00 Uhr
www.zukunft-personal.com

ZP Think Tank Innovation: Sechs Thesen zur Zukunft der Arbeit

Der 2024 neu gegründete ZP Think Tank Innovation präsentiert auf der ZP Europe seine sechs Thesen zur Zukunft der Arbeit. Im Fokus stehen dabei nicht nur technologische, sondern auch strukturelle und kulturelle Innovationen im HR-Bereich. Ziel ist es, Orientierung für eine neue Ökonomie zu geben und aufzuzeigen, wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit für die Herausforderungen von morgen sichern können, getreu dem diesjährigen Motto: Time for new beginnings!

Corporate Health Stage & Mental Health Studie

Prof. Dr. Volker Nürnberg, der „Gesundheitspapst“, kuratiert erneut die Corporate Health Stage. Gemeinsam mit dem ZP Think Tank Corporate Health und Robindro Ullah vom

Trendence Institut werden brandaktuelle Studienergebnisse zum Thema Mental Health erstmals vorgestellt – ein zentrales Thema für nachhaltige Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität. Am 11. September um 11:10 Uhr wird er zudem zu Gast beim HR-RoundTable sein.

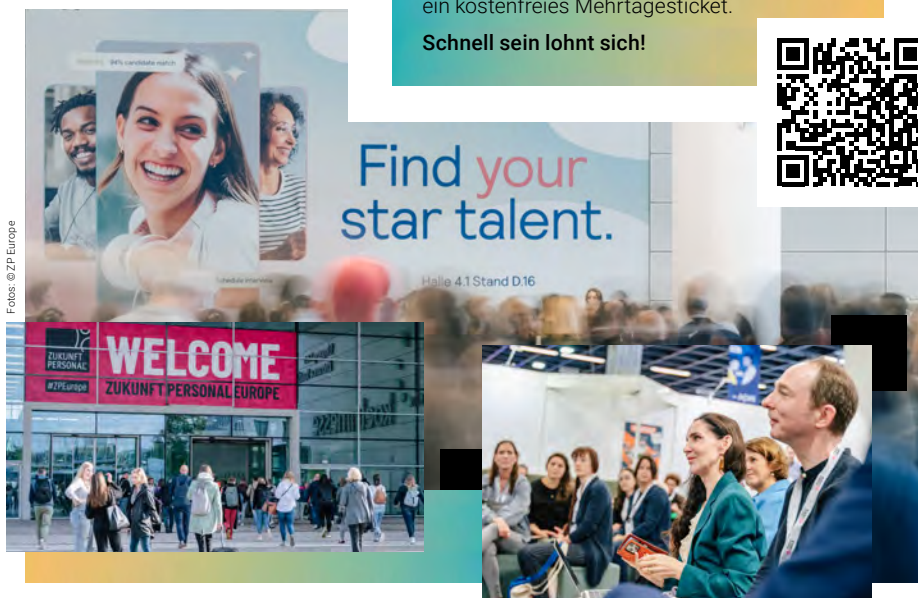
HR-RoundTable – von und für Personaler

Der HR-RoundTable ist ein bundesweites Netzwerk für Personalverantwortliche und langjähriger Partner der ZP Europe. 2025 fokussiert sich der HR-RoundTable – auf der Vortragsfläche am Stand A.65 in Halle 4.1 – auf zentrale HR-Zukunftsthemen: Recruiting, Leadership, Digitalisierung, KI, Employee Experience, Gesundheitsförderung und Diversity. Im Mittelpunkt steht eine Vielzahl an praxisnahen Vorträgen zu Personaldiagnostik, moderner Führung, KI in Recruiting und Alltagsprozessen, Automatisierung, Benefits, Arbeitsrecht und nachhaltiger Mitarbeiterbindung. Erfahren Sie von **Leo Schweibenz** (Zeppelin Baumaschinen GmbH) wo das Branding-Wirrwarr hinführt (Di. 09:40 Uhr) und von **Norbert Janzen** (Funke Mediengruppe) warum HR als Brückenbauer zwischen Kreativität und Business fungiert (Mi. 09:40 Uhr). Gleich zweimal erläutert **Ralf Berns** (Deutsche Bahn AG), wie KI das HR Operating Modell verändert (Di. 16:25 Uhr und Do. 12:45 Uhr). Das Gesamtprogramm des HR-RoundTable finden Sie auf den Seiten 3 und 4 dieser Ausgabe und es ist online auf der Programmseite der ZP Europe abrufbar. ■

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

Der Veranstalter lädt Leser:innen nach Köln ein. Per Scan des QR-Codes erhalten Sie ein kostenfreies Mehrtagesticket.

Schnell sein lohnt sich!



SANDRA REIS

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

Azubigewinnung neu gedacht

Wie die digitale Plattform von HANZ Jugendliche und Berufstätige zusammenbringt

Die Suche nach motivierten Auszubildenden gestaltet sich für viele Unternehmen zunehmend schwierig. Während der demografische Wandel das Angebot an potenziellen Bewerbenden schrumpfen lässt, fehlen Jugendlichen oft konkrete Einblicke in Berufe und deren Anforderungen. Genau hier setzt die digitale Plattform des Netzwerks HANZ an. Ein innovatives Matching-Tool, das weit mehr ist als nur eine Plattform.

Persönlicher Austausch auf Augenhöhe

Was HANZ einzigartig macht: Schüler und Schülerinnen können über die Plattform direkt mit Menschen sprechen, die in einem Beruf arbeiten, der sie interessiert. In einem 1:1-Austausch – per Video oder schriftlicher Nachrichten – erhalten sie authentische Einblicke in den Berufsalltag: Wie fühlt sich ein typischer Arbeitstag an? Welche Fähigkeiten sind wirklich gefragt? Und woran merke ich, ob dieser Beruf zu mir passt oder eben nicht? Gerade dieser direkte Draht zu echten Menschen macht die Plattform so wertvoll, denn nichts überzeugt mehr als persönliche Erfahrungen und ehrliche Antworten.

Sprachliche Hürden? Kein Problem

Ein technisches Highlight folgt ab 2026: Dank moderner Übersetzungstechnologien können auch Angehörige der Jugendlichen den Gesprächen folgen – in Echtzeit und in ihrer

HANZ ist ein bundesweites Netzwerk von Unternehmen, die sich für das Thema Ausbildung einsetzen. Es wurde 1999 von Herrn Prof. Dr. Otto (Ottogroup) und Herrn Bernd Wrede (Hapag Lloyd) ins Leben gerufen. HANZ steht für Ausbildungsnetzwerk Zukunft, dessen Hauptsitz in Hamburg ist. Im Internet: hanz.hamburg



jeweiligen Muttersprache. So werden auch Familien eingebunden, in denen Deutsch nicht die erste Sprache ist. Das stärkt die Entscheidungsfindung und schafft Vertrauen. Für viele Eltern ist die Berufswahl ihrer Kinder ein sensibles Thema. HANZ sorgt dafür, dass sie sich gehört und einbezogen fühlen. Inklusion wie sie sein sollte: praktisch, niedrigschwellig und digital.

Start in Hamburg – mit großer Vision

Im Herbst 2025 geht die Webseite zunächst in Hamburg an den Start, in enger Zusammenarbeit mit Schulen und der Stadt. Ab Klasse 8 wird sie im Fach „Berufs- und Studienorientierung“ eingesetzt. Das Ziel: frühzeitige, praxisnahe Berufsorientierung für alle Jugendlichen, unabhängig von ihrer Herkunft oder ihrem sozialen Hintergrund. Aber HANZ will mehr. Die Plattform ist so konzipiert, dass sie bundesweit skalierbar ist – ein Werkzeug für Schulen, Unternehmen und engagierte Fachkräfte gleichermaßen. Was heute in Hamburg beginnt, kann morgen deutschlandweit den Ausbildungsmarkt verändern.

Mitmachen. Mitgestalten. Mitwirken.

Damit das gelingt, braucht das Netzwerk HANZ zweierlei: Zum einen Menschen, die bereit sind über ihren Beruf zu sprechen. Fachkräfte aus allen Branchen, die Lust haben ihre Erfahrung weiterzugeben. Die mit wenigen Minuten im Monat, zeitlich und ört-

lich flexibel, dazu beitragen können Jugendlichen Orientierung zu geben und potenzielle Azubis für ihr Unternehmen zu gewinnen. Zum anderen finanzielle Unterstützung durch Spenden, denn die Entwicklung, der Betrieb und die Betreuung der Webseite kosten Geld.

„Ich möchte ausdrücklich dazu ermutigen, dass sich viele Hamburgerinnen und Hamburger als Jobfluencer engagieren. Gemeinsam können wir Verantwortung übernehmen und die nachfolgende Generation auf ihrem Weg ins Berufsleben unterstützen.“

Ksenija Bekeris,
Hamburger Schulsenatorin



Warum Sie dabei sein sollten

HANZ bietet eine einzigartige Möglichkeit, um frühzeitig mit jungen Talenten in Kontakt zu treten. Wer heute Einblicke gibt, kann morgen Nachwuchs gewinnen. Ganz ohne Umwege: direkt, persönlich, digital. Ob als Unterstützende oder als berufliche Gesprächspartner und Gesprächspartnerin, helfen Sie mit, dieses zukunftsweisende Projekt zum Erfolg zu führen. Für die Fachkräfte von morgen. Und für eine Berufsorientierung, die wirklich ankommt. ■



HANZ
AUSBILDUNGS-
NETZWERK
ZUKUNFT

MAREN VON NORDECK

Vorstandsvorsitzende Stiftung HANZ
E-Mail: Maren.vonNordeck@hanz.hamburg
Telefon: 040 / 64 61 - 57 27

Leadership Toolbox 3.0

Ein digitaler Werkzeugkasten für nachhaltige, neurowissenschaftlich fundierte Führung

In Kooperation mit der Hochschule Bremen ist in den letzten zwei Jahren die digitale Leadership Toolbox entstanden: Ein praxiserprobtes Set mit digitalen Werkzeugen, das Führungskräfte dabei unterstützt, ihre Führungsarbeit evidenzbasiert, wirksam und nachhaltig weiterzuentwickeln. Zu diesem Angebot gehörten ein 12-monatiges Weiterentwicklungsprogramm mit digitalen Tools, begleitende Live-Workshops und ein Transferbuch für die Umsetzung im Führungsalltag. Jede Lerneinheit kombiniert wissenschaftliche Hintergründe mit Checklisten, Videoimpulsen und praxisnahen Umsetzungshilfen. Themen sind unter anderem: Feedback- und Kritikgespräche, Motivation, psychologische Sicherheit, Change-Management und hybride Zusammenarbeit.

Die Leadership Toolbox wurde 2025 bereits von vier Unternehmen im Bremer Raum erfolgreich im Arbeitsalltag eingesetzt; sie findet Anwendung bei mehr als 40 Einzelpersonen. Das bisherige Feedback bestätigt ihren hohen praktischen Nutzen und deutlichen Mehrwert für die tägliche Führungspraxis.

Um das Instrument gezielt weiterzuentwickeln, folgten (Version 2.0) eine strukturierte Pilotphase mit Führungskräften aus mehreren Unternehmen und die systematische Auswertung von Rückmeldungen zu neuen Funktionen und Inhalten. Die so gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung im Folgeprojekt Leadership Toolbox 3.0.

Feedback und Potenziale

Das Projekt wurde in vier Praxis-Workshops mit je 20 bis 25 Teilnehmenden vorgestellt



„Das Fazit der teilnehmenden Führungskräfte von Airbus DS Airborne Solutions GmbH fiel durchweg positiv aus. Im Folgenden ein Auszug aus den Rückmeldungen: Die Idee, die Toolbox kontinuierlich weiterzuentwickeln, insbesondere das Community-Modul, finde ich sehr spannend, da der Austausch zwischen Führungskräften für mich einen großen Mehrwert darstellt. Der Workshop hat mir praktische Werkzeuge an die Hand gegeben, um meine Führungsarbeit noch wirkungsvoller zu gestalten.“



Anni-Kathrin Spallek, HR-Betreuerin,
Airbus DS Airborne Solutions GmbH

und anschließend bewertet. Dabei ging es insbesondere um die generelle Praxistauglichkeit sowie potenzielle Herausforderungen bei der praktischen Anwendung. Auch Ideen zur Optimierung des Tools wurden gesammelt und besprochen.

Diese Rückmeldungen führten zu der Idee, das Community-Modul weiterzuentwickeln, weil sich eine deutliche Nachfrage nach intensivem Austausch zwischen Führungskräften zeigte. Geplant sind daher ein erweitertes Profil-Feature mit LinkedIn-Verknüpfung sowie ein intelligentes Matching, das gezielte

Vernetzung nach Funktion, Interessen oder Themen ermöglicht und regelmäßigen Austausch fördert. Ziel ist es, den überbetrieblichen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu stärken und so die Führungspraxis durch kollegiale Impulse zu unterstützen.

Ein weiteres zentrales Innovationsziel der Leadership Toolbox 3.0 ist die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI). Im Projektverlauf wird entschieden, welches von zwei entwickelten Konzepten in die praktische Umsetzung überführt wird: Ein KI-basiertes Coaching-Modul, das insbesondere jüngere Führungskräfte durch situative Empfehlungen unterstützt, oder ein KI-gestütztes Self-Assessment, das auf Basis realistischer Fallbeispiele individuelle Handlungsempfehlungen bereitstellt. Beide Ansätze zielen darauf ab, Führungskräfte über standardisierte Inhalte hinaus mit adaptiven, bedarfsorientierten Impulsen zu versorgen. Grundlagen der Auswahl sind eine Bewertung der technischen Umsetzbarkeit sowie Rückmeldungen potenzieller Nutzerinnen und Nutzer. Dabei zeigte sich deutlich, wie sehr Benutzerfreundlichkeit und Praxisnähe geschätzt werden. All dies ist direkt in die Entwicklung der aktuellen Version eingeflossen.

Mit der Leadership Toolbox 3.0 entsteht somit ein zukunftsweisendes Projekt zur digitalen Führungskräfteentwicklung, das aktuelle Anforderungen aufgreift und wissenschaftlich fundierte Unterstützung im Führungsalltag bietet. ■

ROTH INSTITUT
Science for Business



SARAH CZOTSCHER

Consultant Roth Institut
E-Mail: Czotscher@roth-institut.de
Telefon: 0421 / 566 33 360

Das ROTH INSTITUT wurde 2014 gegründet, um Wissen aus der aktuellen neurowissenschaftlichen Forschung für Unternehmen nutzbar zu machen. Es bietet zertifizierte Weiterbildungen (Neuro-Leadership und Change-Management) als Inhouse-Lösungen und Zertifikatslehrgänge für Einzelpersonen und Kleingruppen. Ergänzend dazu werden Seminare, Impulsvorträge und Führungsprogramme entwickelt.

Digital schulen, aber richtig

Benchmarks und
Best Practices für den
Mittelstand 2026



Scannen Sie den QR-Code und lesen Sie den vollständigen Benchmark-Report – mit konkreten Zahlen, Praxisbeispielen und Trends für 2026.



Pflichtschulungen? Ja. Kundens Schulungen? Auch. Doch wie viel Zeit, Aufwand und Potenzial dabei oft verloren gehen, zeigt sich erst im Vergleich.

Viele mittelständische Unternehmen stehen vor denselben Fragen: Wie lassen sich gesetzliche Schulungspflichten effizient erfüllen? Wie können Mitarbeitende ortsunabhängig geschult werden – auch ohne feste E-Mail-Adresse? Und wie gelingt es, externe Zielgruppen, wie Kunden oder Partner, nachhaltig zu befähigen?

Genau hier setzen moderne Lernplattformen an. Sie ermöglichen es, Schulungen zu Datenschutz, Arbeitsschutz oder Compliance automatisiert und revisionssicher umzusetzen – von der Kurszuweisung über die Erinnerungen bis zur Zertifikatsvergabe. Inhalte sind mehrsprachig verfügbar, jederzeit abrufbar und zentral dokumentiert. Das spart Zeit, reduziert Fehler und schafft Transparenz.

Besonders relevant wird das bei Sicherheitsunterweisungen. Diese sind nicht nur einmalig verpflichtend, sondern müssen regelmäßig wiederholt und lückenlos nachgewiesen werden. Digitale Lösungen bieten hier einen klaren Vorteil: Mitarbeitende

können flexibel und „geräteunabhängig“ geschult werden – auch ohne persönliche E-Mail-Adresse, etwa per Benutzername oder Zugangscode. So werden auch gewerbliche Mitarbeitende zuverlässig erreicht.

Und es gibt noch eine Zielgruppe, die oft vergessen wird: Kunden. Wer komplexe Produkte oder Dienstleistungen vertreibt, muss diese auch verständlich erklären – am besten standardisiert, skalierbar und jederzeit verfügbar. Digitale Kundens Schulungen helfen dabei, den Supportaufwand zu senken, die Produktnutzung zu verbessern und die Kundenbindung zu stärken – zum Beispiel durch Onboarding-Kurse, Zertifizierungen oder Self-Service-Inhalte im Helpcenter.

Fest steht: Ob Pflichtunterweisungen, Sicherheitsbriefings oder Produktschulungen – die Weiterbildung von morgen ist flexibel, personalisiert und strategisch relevant. Die EU-Verordnung über Künstliche Intelligenz (EU AI Act) verpflichtet Unternehmen ab 2025 zu KI-Schulungen, und neue ESG-Anforderungen* rücken Nachhaltigkeitstrainings

in den Mittelpunkt. Gleichzeitig erwarten Mitarbeitende wie Kunden einfache, verständliche Lernangebote – mobil, on demand und motivierend.

Kurz: Wer heute noch mit Excel plant und Präsenzseminare koordiniert, läuft Gefahr, morgen abgehängt zu werden. Wer dagegen Schulung neu denkt, entlastet HR – und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens. ■

* ESG-Vorgaben sind nicht-finanzielle Kriterien, die Unternehmen im Rahmen von Umwelt (Environment), Sozialem (Social) und Unternehmensführung (Governance) berücksichtigen müssen.



reteach
Digitale Lernwelten



FLORINE VON CAPRIVI

CRO & Co-Founder

reteach

E-Mail: Florine.vonCaprivi@reteach.com

Telefon: 030 / 235 93 95 80

Neue Arbeitswelten

Umgang mit steigender Komplexität

Die Veränderungen durch die Digitalisierung haben die Arbeitswelt in den letzten Jahren zunehmend komplexer, unsicherer und schnell-

lebiger gemacht. Viele Dinge sind nicht mehr im gewohnten Muster planbar. Diese Komplexität hat unterschiedliche Auswirkungen auf Organisationen. Es wird für den Erfolg zunehmend wichtiger, auf bestehende und neue Herausforderungen organisatorische Antworten zu finden und eine neue Art des Führens zu entwickeln.

Das Akronym „**VUCA**“ entstand in den 1990er Jahren, um die komplexen und unsicheren Verhältnisse nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Der Begriff wurde später in der Wirtschaft und im Management übernommen, um die zunehmend dynamische und unsichere Geschäftswelt zu charakterisieren.

„**VUCA**“ beschreibt eine Welt, die durch schnelle Veränderungen, Unsicherheiten, komplexe Zusammenhänge und Mehrdeutigkeiten gekennzeichnet ist. Folglich müssen wir flexibel, anpassungsfähig und lernbereit sein, um in solchen Zeiten erfolgreich zu sein.

Im Jahr 2020, vor dem Hintergrund von Covid 19 und dem Klimawandel, wurde von dem US-amerikanischen Zukunftsforscher

VUCA



VOLATILITY (Volatilität): Die Welt verändert sich sehr schnell und unvorhersehbar. Dinge können sich im Handumdrehen wandeln, was es schwierig macht, langfristig zu planen.



UNCERTAINTY (Unsicherheit): Es ist oft unklar, was die Zukunft bringt. Viele Ereignisse sind nicht vorherzusagen, was Unsicherheiten schafft und Entscheidungen erschwert.



COMPLEXITY (Komplexität): Die Zusammenhänge in unserer Welt sind immer vielschichtiger geworden. Viele Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, was die Lage kompliziert macht und es daher schwieriger wird, den Überblick zu behalten.



AMBIGUITY (Mehrdeutigkeit): Situationen sind oft mehrdeutig, weil Informationen unvollständig oder widersprüchlich sind. Das erschwert es klare Entscheidungen zu treffen.



BRITTLE steht dabei für brüchig. Dinge, die nicht elastisch sind, brechen; beispielsweise Systeme, die nach außen stark wirken, im Inneren aber schwach und morsch sind. Brittle steht für eine vermeintliche Stärke – eine, die es eigentlich nicht mehr gibt, beziehungsweise die schon lange der Vergangenheit angehört.



ANXIOUS kann mit ängstlich übersetzt werden. Angst entsteht aus dem Gefühl mit keiner Entscheidung richtigzuliegen oder gar mit jedem Beschluss ein Desaster auslösen zu können. Diese Angst kann Entscheidende in die Passivität oder die Verzweiflung treiben. Die schnelllebige und von Algorithmen getriebene Medienwelt unterstützt diese Negativspirale zusätzlich.



NONLINEAR entspricht nichtlinear. Nonlinearität bedeutet, dass Kausalitäten nicht mehr gegeben sind. Aktion und Reaktion stimmen nicht überein oder bedingen sich zu keiner Zeit. Kleine Aktionen können massive Reaktionen auslösen. Mit positiven oder negativen Ausprägungen. Der Ausgang dieser Interaktionen ist schlecht vorhersehbar.



INCOMPREHENSIBLE kann mit unfassbar oder unverständlich übersetzt werden. In einer unbegreiflichen, unfassbaren Welt sind Ereignisse oder Entscheidungen nicht nachvollziehbar. Entweder liegen die Ursachen dafür zu weit zurück, oder sie sind zu komplex, um diese korrekt einzuordnen. Manche Entwicklungen oder Technologien sind schwer zu durchschauen oder zu verstehen. Das bedeutet, dass Innovatoren ständig lernen und sich anpassen müssen, um den Überblick zu behalten und kluge Entscheidungen zu treffen. Selbst ein Mehr an Informationen garantiert dabei kein besseres Verständnis.



und Autor Jamais Cascio der Begriff „**BANI**“ geprägt, um die Herausforderungen zu beschreiben, die nicht nur komplex und unsicher, sondern auch emotional herausfordernd, schwer vorhersehbar und durch Zerbrechlichkeit, Angst, Nichtlinearität, Unverständlichkeit und Unsicherheit gekennzeichnet sind.

Die heutige Arbeitswelt beinhaltet ein hohes Maß an Ambiguität. Die Anwendung von agilen Prinzipien und Methoden kann neues Verhalten fördern, sodass besser mit neuen Herausforderungen umgegangen werden kann. Agilität beschreibt eine Arbeitsweise, die auf kurzen Entwicklungszyklen, enger Zusammenarbeit und ständiger Anpassung basiert. Der Erfolg des Einsatzes von Agilität ist stark von den gelebten Werten und der Haltung, dem Menschenbild und dem daraus resultierenden Verhalten abhängig.

Nach neurowissenschaftlichen Untersuchungen ist ein wichtiger Bestandteil für erfolgreiche Führung psychologische Sicherheit, also die Abwesenheit der in „BANI“ beschriebenen Angst, in Verbindung mit einer positiven Fehlerkultur. Sie fördert die Lernfähigkeit, Innovation und Offenheit im Team.

Unsere Zeit ist geprägt von hybriden Meetings, Teilzeitmodellen und unterschiedlichen Generationen im Team. Daher ist Führung heute eine komplexe Aufgabe: Sie muss Arbeitsrealitäten koordinieren, die von Vielfalt geprägt sind – und gleichzeitig ein Umfeld schaffen, das Sicherheit, Orientierung und Entwicklung ermöglicht.

Das Konzept „BANI“ spiegelt also die heutige Realität wider und unterstützt uns als Führungskräfte dabei, Unsicherheiten und Herausforderungen besser zu verstehen und – in Verbindung mit agilen Methoden – Strategien und flexible Arbeitsabläufe zu entwickeln, um resilienter, anpassungsfähiger und erfolgreicher zu sein. ■

RIFFPAGE
SCHWARZ & GRANTZ



BEATE MAAK

Head of Human Resources
Schwarz & Grantz Hamburg GmbH
E-Mail: Beate.Maak@web.de

www.HR-RoundTable.de

Outplacement | Newplacement | Karriereberatung

Berufliche Veränderung. Eine Chance für alle.

**Zukunft zu gestalten bedeutet auch
immer Veränderung: eine Konstante für
Mitarbeitende 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 der Zukunft Personal Europe 2025!

09.09.2025 | 15:20 – 15:40 Uhr

Schwierige Gespräche im Kontext von Personalabbau-Maßnahmen:
gute Kommunikationsstrategien und ihre Umsetzung

10.09.2025 | 10:30 – 10:50 Uhr

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

Mirjam Wessler · Karriereberaterin und Arbeitsmarktexpertin

gmo. – Gesellschaft für Management-
beratung + Outplacement mbH
Ansprechpartner: Horst van Gageldonk

T: +49 (40) 271 44 65-0
E: info@gmo-mbh.de
www.gmo-mbh.de

gmo.
Impulse für neue Wege

Mediation: Ein effektives Instrument zur Konfliktlösung

Konflikte am Arbeitsplatz gehören zum beruflichen Alltag. Ob es sich um interne Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitenden in einem Büro handelt, die sich darüber streiten, wann das Fenster zu öffnen oder die Heizung anzustellen ist, um (vermeintliche) Fachdiskussionen zwischen zwei Abteilungen über die Umsetzung eines Beschlusses der Geschäftsleitung, um den Konflikt zwischen Personalabteilung und Schwerbehindertenvertretung über Beteiligungsrechte oder auch um den Streit mit Geschäftspartnern über die Leistungserbringung: In solchen Fällen kann eine konstruktive Konfliktlösung ein positives Arbeitsklima oder wichtige Geschäftsbeziehungen erhalten.

Werden Konflikte hingegen nicht angegangen, können sie die Produktivität und die Gesundheit der Mitarbeitenden erheblich beeinträchtigen. Außer emotionalen Belastungen entstehen auch wirtschaftliche Schäden: Laut verschiedenen Studien verursachen Konflikte in mittleren Unternehmen jährlich bis zu 20 Prozent der Personalkosten.

Zu den sichtbaren Konfliktkostenquellen gehören etwa:

- ein erhöhter Krankenstand bei den von einem Konflikt betroffenen Mitarbeitenden,
- der Aufwand bei den beteiligten Führungskräften sowie in der Personal- und Rechtsabteilung,
- Rechtsanwalts-, Gerichts- oder Abfindungskosten im Zusammenhang mit der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Zu den unsichtbaren Kosten zählen:

- gedankliche Ablenkung, nicht nur der unmittelbar am Konflikt Beteiligten („Lagerbildung“),
- dadurch ausgelöste reduzierte Ergebnisqualität/Produktivität,
- Vertrauensverlust in die Regelungskompetenz der Vorgesetzten,
- „Dienst nach Vorschrift“, „innere Kündigung“, oder sogar Mitarbeiterfluktuation.
- Zudem sinkt die Arbeitgeberattraktivität und es droht ein Imageverlust bei Kunden.

Viele dieser Kosten sind zwar weder trennscharf einem einzelnen Konflikt zuzuordnen noch einfach quantifizierbar, ein einzelner eskalierter Konflikt kann aber schnell Kosten im fünfstelligen Bereich verursachen.

Es ist daher sinnvoll, wenn Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen – etwa durch Führungsleitbilder, Verhaltenskodizes oder Schulungen zur gewaltfreien Kommunikation – oder sie frühzeitig und zügig zu lösen. Ein gutes, schlüssiges und funktionierendes Konfliktmanagement ist über die konkrete Wirkung bei Konflikten hinaus auch ein Instrument wertetheoretischer Unternehmensführung.



„Ein einzelner eskalierter Konflikt kann schnell Kosten im fünfstelligen Bereich verursachen.“

Bei der Konfliktlösung hat sich insbesondere das Instrument der Mediation bewährt; ein Verfahren zur freiwilligen, außergerichtlichen Streitbeilegung. Unter Mithilfe eines neutralen Dritten – des Mediators – erarbeiten die Konfliktparteien selbstständig eine einvernehmliche Lösung.

Anders als bei anderen Verfahren fällt der Mediator weder Urteil noch Schiedsspruch. Er konzentriert sich auf die allparteiliche Vermittlung zwischen den Parteien, den sogenannten Medianden. In einem strukturierten Verfahren sorgt der Mediator dafür, dass die Parteien miteinander die Lösung des Konflikts aushandeln.

Ziel der Mediation ist es, eine Win-win-Situation zu schaffen, bei der die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten bestmöglich berücksichtigt werden, denn hierbei wird der konkrete Konflikt durch Kooperation zwischen den Parteien gelöst – es wird also eine nachhaltige Konfliktlösung erreicht und nicht lediglich ein Kompromiss vereinbart. Dies fördert – über die eigentliche Konfliktlösung hinaus – das gegenseitige Verständnis, schafft Vertrauen und ermöglicht die (zunächst vorsichtige) Wiederaufnahme einer Arbeitsbeziehung der Konfliktparteien. Im Unternehmen führt die echte Befriedung des Konflikts zu einer Reduktion der unsichtbaren Kosten im Umfeld der Beteiligten – etwa bei Kolleginnen und Kollegen, die sich im Rahmen des Konflikts mit der einen oder anderen Seite verbündet haben.

Verglichen mit dem nachhaltigen Effekt der Mediation sind deren Kosten überschaubar: Eine Mediation dauert in der Regel einen Tag und führt in etwa 80 Prozent der Fälle zu einer nachhaltigen Lösung. Im Vergleich zu den oben genannten Konfliktkosten

■ Praxisbeispiel: Der NDR

Der Norddeutsche Rundfunk setzt in seinem Konfliktmanagement bereits seit Langem auf Mediation als Instrument zur Konfliktlösung. Im Sinne einer werteorientierten Unternehmenskultur soll Mediation künftig auch schon bei niedrigschwelligen Konflikten eingesetzt werden. So werden zunächst zehn Mitarbeitende aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen für die interne Mediation ausgebildet. Die/der Konfliktbeauftragte wird bei einer Anfrage von Mitarbeitenden entscheiden, ob für den spezifischen Konflikt eine interne oder externe Mediation geboten ist und schlägt bei einer internen Mediation geeignete Mediatoren aus dem eigenen Pool vor.

Die stärkere Nutzung der Mediation ist mit den Personalvertretungen abgestimmt und wird von diesen begrüßt. Erste Auseinandersetzungen zwischen Personalvertretung und Arbeitgeber wurden bereits im Rahmen von Mediationsverfahren erfolgreich moderiert. Dabei hat sich gezeigt, dass Dialoge zwischen Personalvertretung und Arbeitgeber konstruktiver geführt und weiterwirkende Spannungen abgebaut wurden. Beide Seiten haben sich weniger als „Gegner“, sondern eher als Partner mit unterschiedlichen Auffassungen verstanden.

zahlt sich die Entwicklung interner Mediationskompetenz oft bereits nach wenigen erfolgreich begleiteten Fällen aus.

Vorteile und Grenzen der Mediation

Die Mediation bietet eine Vielzahl von Vorteilen:

- Sie ist zeit- und kosteneffizienter als herkömmliche Rechtsmittel, da Prozesse und Gerichtsverfahren langwierig und teuer sein können.
- Sie fördert die Erhaltung und Stärkung von Beziehungen, da sie auf Kooperation statt Konfrontation setzt.
- Sie ermöglicht kreative und individuell zugeschnittene Lösungen, die den spezifischen Bedürfnissen der Beteiligten gerecht werden.
- Die Vertraulichkeit des Verfahrens schützt sensible Informationen.

Allerdings erfordert Mediation die freiwillige Teilnahme der Medianden und kann nicht umgesetzt werden, wenn eine Konfliktpartei nicht kooperationsbereit ist. Dies ist jedoch auch ein Vorteil: Da jede Seite die Mediation jederzeit abbrechen kann, steigt die Bereitschaft, sich auf das Verfahren einzulassen.

Fazit: Mediation als Zukunfts-investition

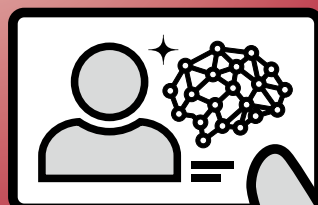
Die Mediation stellt ein wertvolles Instrument zur Konfliktlösung in Unternehmen dar. Durch die Förderung einer kooperativen und konstruktiven Umgebung kann sie dazu beitragen, sowohl Beziehungen zu stärken als auch operative Effizienz zu steigern. Unternehmen sollten die Möglichkeiten dieser Methode nutzen und ihre Mitarbeitenden in der Anwendung solcher Vermittlungstechniken schulen. Die Investition in die eigenen Mitarbeitenden kann sich in vielfältiger Weise positiv auswirken. ■



DR. MICHAEL KÜHN

Justitiar des Norddeutschen Rundfunks
Norddeutscher Rundfunk
Wirtschaftsmediator (www.mkhn.eu)
E-Mail: M.Kuehn@ndr.de

Anzeige



„KI-Führerschein“ – Verständlich, praxisnah, motivierend

Ihre kompakte Qualifizierung für den sicheren, fairen und gesetzeskonformen Umgang mit KI im Arbeitsalltag. Starten Sie jetzt – bringen Sie sich und Ihr Team auf das nächste Level!

Starten Sie ab September 2025 mit unserem praxisnahen KI-Führerschein. Lernen Sie Chancen und Risiken von KI kennen und sichern Sie sich Ihr Zertifikat über die absolvierte KI-Kompetenz nach Art. 4 AI-Act (AI-Literacy). Melden Sie sich jetzt an und bringen Sie Ihr Unternehmen auf den neuesten Stand!

hr-roundtable.academy



Unknovation

Grenzen der Innovation. Perspektive der Mitarbeitenden.



Relevanz des Themas

Innovation gilt in vielen Organisationen als unverzichtbarer Bestandteil der Zukunftssicherung. Innovation steht für Wachstum, Effizienz, Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit in einem dynamischen Marktumfeld. Ob neue Technologien, agile Methoden oder digitale Plattformen, es wird nach dem „Next Big Thing“ gesucht. Doch Innovation ist nicht per se erfolgsträchtig. Immer wieder zeigt sich, dass Entwicklungen angestoßen werden, die keinen echten Mehrwert bringen oder sogar negative Folgen haben. In diesem Zusammenhang lässt sich der Begriff Unknovation verwenden – ein bewusst kritisch gewähltes Kunstwort (Kombination aus Unknown und Innovation), das Innovationen beschreibt, die sich im Nachhinein als überflüssig, wirkungslos oder sogar schädlich herausstellen. Obwohl der Begriff bislang kaum in der wissenschaftlichen Literatur auftaucht, greift er ein reales und dokumentiertes Phänomen auf und beschreibt symbolhafte oder nutzlose Innovationsbemühungen. Für Mitarbeitende bedeuten solche Innovationsvorhaben nicht nur Mehraufwand, sondern auch Unsicherheit, Frustration und langfristig eine Entfremdung vom eigenen Arbeitsumfeld.

Die Relevanz dieser Problematik zeigt sich unter anderem daran, wie hoch die Misserfolgsquote bei Innovationsprojekten ist. Laut einer aktuellen Analyse der Boston Consulting Group scheitern etwa 70 Prozent aller Transformationsprojekte, obwohl sie vermeintlich als notwendig gelten. Die Gründe liegen selten in der Technik, sondern fast immer im menschlichen Faktor: mangelnde Akzeptanz, unklare Zielbilder, unzureichende Kommunikation oder Überforderung der Beschäftigten.

Abgrenzung des Konzepts Unknovation

Auch wenn der Begriff Unknovation nicht aus der etablierten Fachliteratur stammt, bietet er eine treffende Wortfindung für innovations-

kritische Beobachtungen, wie sie etwa auch in Bezug auf die Begriffe Pseudoinnovation, Scheininnovation oder Innovationstheater angestellt und diskutiert werden. Es handelt sich um Initiativen, Produkte oder Prozesse, die keinen echten Nutzen bringen, oft aber erhebliche Ressourcen binden oder verbrauchen. Im Kern geht es dabei um ein Missverhältnis zwischen Aufwand und Wirkung oder um Innovationen, die sich nicht an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren. Nicht selten wird der Impuls top-down initiiert, ohne Einbindung derjenigen, die später mit der Innovation arbeiten sollen. Dabei wird vernachlässigt, dass die Akzeptanz einer Neuerung wesentlich vom Nutzen für den Arbeitsalltag abhängt.

Exemplarisches Fallbeispiel

Ein Beispiel für eine Unknovation liefert das australische Gesundheitsministerium von Queensland. Es wurde ein neues, von IBM entwickeltes, SAP-basiertes Gehaltssystem eingeführt. Ziel war die Modernisierung der Prozesse – allerdings war die Umsetzung kontraproduktiv: Tausende Mitarbeitende erhielten über Monate falsche oder gar keine Gehaltszahlungen. Das System wies bereits vor dem Start gravierende technische Mängel auf, wurde aber ohne ausreichende Tests oder Schulungen eingeführt. Die Folgen waren verheerend: Das Projekt verursachte unter anderem mehr als 1,2 Milliarden australische Dollar an Kosten. Mitarbeitende empfanden die Umstellung als hoch belastend, der organisatorische Schaden war immens und das Vertrauen in digitale Lösungen wurde nachhaltig verletzt.

Implikationen für die Mitarbeitenden und deren Arbeitszufriedenheit

Für Mitarbeitende sind solche Erfahrungen frustrierend. Sie erleben, dass neue Systeme eingeführt werden, ohne dass ihre Perspektiven berücksichtigt werden. Ihre Expertise wird ignoriert, ihre Arbeitsrealität übergangen. Das kann zu einem Gefühl der Entwertung

führen. Studien zeigen, dass psychologische Sicherheit und Partizipation zentrale Bedingungen für Innovationsbereitschaft sind. Wenn Mitarbeitende nicht gehört werden, sinkt die Motivation, sich auf Neues einzulassen. Hinzu kommen zusätzliche Anforderungen durch neue Tools oder Prozesse, die das Tagesgeschäft erschweren. Langfristig kann sich eine Kultur der Innovationsmüdigkeit entwickeln. Wenn Veränderungen regelmäßig scheitern oder die Arbeit verschlechtern, entstehen Widerstand, Unzufriedenheit oder Gleichgültigkeit.

Veränderungen reflektiert angehen

Um der beschriebenen Innovationsmüdigkeit entgegenzuwirken, ist es wichtig einen bewussteren Umgang mit dem Innovationsbegriff zu implementieren. Nicht jede Veränderung ist eine Verbesserung. Eine Innovation sollte nur dann umgesetzt werden, wenn sie ein reales Problem löst oder spürbaren Nutzen bringt. Dazu ist es vor allem notwendig frühzeitig die Mitarbeitenden einzubinden. Sie kennen die Abläufe, Schwachstellen und Potenziale des Arbeitsalltags. Beteiligungsformate wie Co-Creation, interne Tests oder Feedbackschleifen erhöhen nicht nur die Qualität von Innovationen, sondern auch deren Akzep-

tanz. Gleichzeitig sollte auch erwogen werden können, Projekte auch einmal nicht zu starten. Nicht-Innovation kann eine effiziente Entscheidung sein, wenn Bestehendes gut funktioniert oder wenn Veränderungen viel mehr Schaden als Nutzen in Aussicht stellen. Eine gute Innovationskultur zeichnet sich nicht durch Geschwindigkeit oder Trendnähe aus, sondern durch Relevanz, Dialog und Nachhaltigkeit. Der Begriff Unknovation sensibilisiert dahingehend, Innovationsprozesse kritisch zu reflektieren und im Interesse aller Beteiligten wieder stärker an Sinn und Wirkung auszurichten. ■

CBS

INTERNATIONAL
BUSINESS SCHOOL



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 EUROPE 2025!



bit.ly/HRRoundTable_ZPE25

09. – 11. September 2025 · Koelnmesse · Halle 4.1

Über 60 Vorträge am Stand A.65. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

assima

intalento
by HAUFE

VIELN DANK AN
UNSERE PARTNER

ONUAVA

PassportCard

PensionCapital

reteach
Digitale Lernwelten

REXX
SYSTEMS

RHOME

ROTH INSTITUT
Science for Business

BONAGO
Ihre Belohnungsexperten

GABAL

gmo
Impulse für neue Wege

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

prima
human resources
www.prima-hr.de

+simmons
simmons

Erhalten Sie ein kostenfreies Messticket mit dem Vouchercode: EXC_HRROUNDTABLE

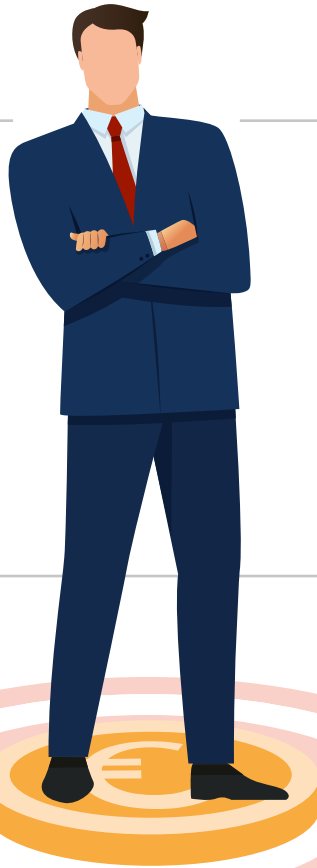
Das vollständige Vortragsprogramm finden Sie unter WWW.HR-ROUNDTABLE.DE



RoundTable

Variable Vergütung

Schadensersatz bei verspäteten Zielvorgaben



Bonuszahlungen sind häufig ein Streitpunkt, insbesondere mit ausgeschiedenen Mitarbeitenden, die nun eine gerichtliche Auseinandersetzung nicht mehr scheuen. Bei vermeintlich freiwilligen Zahlungen wird dann eine betriebliche Übung reklamiert oder der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz bemüht; bei ermessensabhängigen Zahlungen die Ermessensausübung und bei von der Zielerreichung abhängigen Bonuszahlungen die fehlende Erreichbarkeit der Ziele gerügt.

Am einfachsten ist der Weg zum vollen Bonus, wenn Arbeitgeber Ziele nicht oder zu spät setzen. Dies hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) nochmals mit Urteil vom 19. Februar 2025 (Az. 10 AZR 57/24) bestätigt.

Hintergrund des Falls

Im vorliegenden Fall klagte ein ehemaliger Mitarbeiter auf Schadensersatz wegen entgangener erfolgsabhängiger variabler Vergütung. Sein Arbeitsvertrag sah ein Jahreszielgehalt vor, bestehend aus einem Fixgehalt und einer variablen, erfolgsabhängigen Vergütung. Letztere war an die Erreichung von Unternehmens- und individuellen Zielen gekoppelt, die der Arbeitgeber jährlich vorgeben sollte. Eine Betriebsvereinbarung konkretisierte das Verfahren zur Bestimmung der variablen Vergütung insoweit, dass Mitarbeitende bis zum 1. März ihre Zielvorgaben erhalten. Die Arbeitgeberin legte die Unternehmenszielvorgabe erst Ende September fest, individuelle Ziele wurden nicht vorgegeben. Der Kläger machte geltend, dass eine verspätete oder unterlassene Zielvorgabe die Motivations- und Anreizfunktion der variablen Vergütung untergrabe und daher Schadensersatzansprüche auslöse.

vorzugeben. Wann die Zielvorgabe spätestens erfolgen muss, hänge vom Einzelfall ab. Eine Festlegung der Zielvorgabe werde unmöglich, wenn die Anreiz-, Motivations- und Steuerungsfunktionen nicht mehr erfüllt werden und der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung nicht mehr in ausreichendem Maß an den Zielvorgaben orientieren könne. Der Zeitpunkt könne vertraglich festgelegt werden.

Hinsichtlich der Höhe des Schadensersatzanspruchs sei eine Schätzung durch das Gericht vorzunehmen, wobei Gerichte dem Umstand Rechnung tragen müssten, dass durch die fehlende oder verspätete Zielvorgabe der Motivations- und Leistungssteigerungszweck verfehlt wurde. Das BAG geht im Grundsatz davon aus, dass ein Arbeitnehmer diese Ziele voll erreicht hätte. Umstände, die dem entgegenstehen, müssten vom Arbeitgeber dargelegt, falls nötig, bewiesen werden. Dagegen müsse der Arbeitnehmer eine angebliche Übererfüllung der Ziele, die zu einem Bonus von mehr als 100 Prozent führen würde, darlegen und gegebenenfalls beweisen.

Praktische Auswirkungen

Arbeitgeber sollten überlegen, ob sie überhaupt einen Zielbonus vereinbaren wollen. Der damit verbundene Aufwand lohnt nur, wenn Ziele bewusst zur Verhaltenssteuerung eingesetzt und nach dem Geschäftsjahr der Grad der Zielerreichung konsequent ermittelt und kommuniziert werden. Arbeitgeber, die diesen Aufwand oder schwierige Mitarbeitergespräche scheuen und mehr oder weniger gleichbleibende Bonuszahlungen unter Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs gewähren, vereinbaren besser ermessensabhängige Zahlungen.

Wenn ein Zielbonus gewährt wird, muss dagegen sichergestellt werden, dass realistische und erreichbare Zielvorgaben rechtzeitig vereinbart oder festgelegt und den Mitarbeitenden mitgeteilt werden. Es empfiehlt sich, interne Prozesse und Fristen zu etablieren, um eine verspätete Festlegung zu vermeiden. ■

Rechtliche Würdigung des BAG

Das BAG sprach dem Kläger den vollen Bonus als Schadensersatz zu. Der Arbeitgeber habe seine arbeitsvertragliche Nebenpflicht verletzt, die Ziele zur Erreichung der variablen Vergütung nach billigem Ermessen festzulegen, indem er sie schuldhaft verspätet oder gar nicht festlegte. Arbeitnehmer seien nicht verpflichtet, auf die Zielvorgabe durch den Arbeitgeber hinzuwirken.

Das BAG stellte klar, dass Arbeitgeber zu Beginn des Jahres nicht immer über alle Informationen verfügen, um realistisch erreichbare Ziele



THOMAS BUSCHMANN

Rechtsanwalt bei Simmons & Simmons LLP
E-Mail: Thomas.Buschmann@simmons-simmons.com
Telefon: 0211 / 470 53 - 24

**+simmons
simmons**



ALEXANDER GRETH

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

Rechtssichere Aufzeichnung von Onlineveranstaltungen

Die Aufzeichnung von Onlineveranstaltungen (OV) wirft zahlreiche (datenschutz-)rechtliche und personalorganisatorische Fragen auf. Aufzeichnungen werden vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des Generationenwechsels zunehmend wichtiger, um Know-how im Unternehmen zu halten. Auch wird zunehmend erkannt, dass es einen großen Unterschied macht, ob man eine verpasste Veranstaltung allein mit den Präsentationsfolien nachvollziehen muss oder auf eine Aufzeichnung zurückgreifen kann.

Aber der Zweck heiligt die Mittel nicht, das geheime Aufzeichnen ist nicht nur illegitim, es ist strafbar! Darauf sollte hingewiesen werden, denn die zunehmende unproblematische Verfügbarkeit diverser Werkzeuge zum Aufzeichnen kann schnell dahin verstanden werden, die Aufzeichnung selbst wäre unproblematisch. Das ist nicht so!

Besonders sensibel wird es, wenn, außer der präsentierenden Person, auch Beiträge weiterer Teilnehmender erfasst werden. Für eine rechtmäßige Verarbeitung personenbezogener Daten kommen nach Art. 6 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) drei Rechtsgrundlagen in Betracht: Einwilligung, Vertrag und berechtigtes Interesse.

Die Einwilligung nach Art. 6 Abs. 1 lit. a DSGVO ist leicht umsetzbar und bietet Transparenz. Sie erfordert eine informierte, dokumentierte und vor allem freiwillige Zustimmung der Teilnehmenden. Doch in Arbeitsverhältnissen liegt hier das Problem: In diesen ist die

Freiwilligkeit schwer nachzuweisen. Zudem kann die Einwilligung jederzeit widerrufen werden. Die Aufzeichnung steht somit dauerhaft im Risiko, nachbearbeitet oder gar gelöscht werden zu müssen, was bei langfristiger Nutzung unpraktisch ist.

Eine stabilere Alternative ist die Vertragsgrundlage nach Art. 6 Abs. 1 lit. b DSGVO. Ein

innovativer Ansatz wäre, den Teilnehmenden nach der Konferenz eine Frist von zwei Wochen einzuräumen, um sich formfrei gegen die Verwendung ihrer Daten auszusprechen. In dieser Frist steht die Aufzeichnung noch nicht zur Verfügung und kann gegebenenfalls noch nachbearbeitet werden. Nach Ablauf der Frist könnte die Aufzeichnung



Vertrag kann explizit die Aufzeichnung und deren Nutzung regeln, wodurch Teilnehmende rechtlich gebunden sind. Der Vorteil: Eine Kündigung des Vertrags kann auf einen wichtigen Grund beschränkt werden, was Sicherheit schafft. Allerdings ist die Umsetzung in der Praxis, insbesondere bei großen Teilnehmendenkreisen, administrativ aufwendig. Jeder Vertrag müsste individuell abgeschlossen und dokumentiert werden.

Das berechtigte Interesse nach Art. 6 Abs. 1 lit. f DSGVO bietet den größten Handlungsspielraum und wird hier als beste Lösung empfohlen. Das Unternehmen könnte die Aufzeichnung mit der Nutzung zur Schulung und Wissensvermittlung begründen und eine Interessenabwägung durchführen, die die Rechte der Betroffenen berücksichtigt. Ein

weiterverwendet werden, solange keine besonderen gegenteiligen Interessen argumentiert werden.

Teilnehmenden, die sich auf keine dieser Rechtsgrundlagen einlassen wollen, sollte der Zugang zur Onlineveranstaltung verwehrt werden. Dies stellt keinen erheblichen rechtswidrigen Nachteil dar, da sie die Möglichkeit haben die Aufzeichnung im Nachgang anzusehen.

Um datenschutzrechtliche Konflikte weiter zu minimieren, könnte die Aufzeichnung zudem auf die präsentierende Person beschränkt werden. Mikrofone der Teilnehmenden werden deaktiviert, Wortbeiträge können über einen Chat erfolgen, der bei der Aufnahme ausgeblendet wird. Diese Lösung reduziert die Erfassung personenbezogener Daten und minimiert Konflikte. ■

Hermes
FULFILMENT



MARC MURRAY

Senior HR Manager & International Data Protection
Hermes Fulfilment GmbH
E-Mail: Marc.Murray@hermes-ws.com

Bundesarbeitsgericht

Einwurf-Einschreiben reicht nicht für Nachweis des Zugangs einer Kündigungserklärung

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat sich immer wieder mit formalen Fragen im Zusammenhang mit Kündigungserklärungen zu befassen. Mit Urteil vom 30.01.2025 (Az. 2 AZR 68/24) entschied das BAG, dass ein Einwurf-Einschreiben für den Nachweis des Zugangs einer Kündigungserklärung nicht ausreicht. Die bloße Vorlage des Einlieferungsbelegs und die Darstellung des Sendungsverlaufs begründen, für sich allein genommen, ohne die Vorlage des sogenannten Auslieferungsbelegs keinen Anscheinsbeweis für den Zugang der eingelieferten Postsendung beim Empfänger.

Sachverhalt

In einem Kündigungsschutzverfahren stritten die Parteien zuletzt noch darüber, ob eine weitere vom Arbeitgeber erklärte Kündigung das Arbeitsverhältnis beendet hat. Die Arbeitnehmerin bestritt, dass ihr gegenüber eine derartige weitere Kündigung überhaupt ausgesprochen wurde und bestritt weiter insbesondere den Zugang eines solchen Kündigungsschreibens. Der Arbeitgeber meinte, dass das Arbeitsverhältnis mit Zugang dieser weiteren Kündigung beendet worden sei. Zwei Mitarbeiterinnen des Arbeitgebers hätten das Kündigungsschreiben gemeinsam in einen Briefumschlag gesteckt. Danach sei dieser zur Post gebracht und dort als Einwurf-Einschreiben persönlich aufgegeben worden. Ausweislich des im Internet abrufbaren Sendungsstatus sei das Schreiben mit der entsprechenden Sendungsnummer der Arbeitnehmerin zugestellt worden. Deshalb bestehe ein Anscheinsbeweis dafür, dass die Kündigung der Arbeitnehmerin zugegangen sei.

Entscheidung

Nachdem das Arbeitsgericht Heilbronn die Klage der Arbeitnehmerin abgewiesen, das Landesarbeitsgericht (LAG) Baden-Württemberg ihr stattgegeben hatte, entschied das BAG, dass die Revision des Arbeitgebers gegen die zweitinstanzliche Entscheidung unbegründet sei. Das LAG habe zutreffend festgestellt, dass das Arbeitsverhältnis nicht durch die weitere Kündigung aufgelöst worden ist. Entgegen der arbeitgeberseitigen Auffassung sei sie für den Zugang der Kündigung beweisfällig geblieben.

Die Vorlage des Einlieferungsbelegs eines Einwurf-Einschreibens begründe – gegenüber einfachen Briefen, bei denen kein Anscheinsbeweis für den Zugang besteht – keine signifikant erhöhte Wahrscheinlichkeit für den Zugang der Sendung. Da durch die Absendung eines Schreibens nicht der Nachweis eines Zugangs erbracht werden kann, sei der Einlieferungsbeleg für die Frage des Zugangs ohne Bedeutung. Der Ausdruck des Sendungsstatus „zugestellt“ biete ebenfalls keine ausreichende Gewähr für einen Zugang. Es lasse sich weder feststellen, wer die Sendung zugestellt habe, noch gebe es ausreichende Anhaltspunkte dafür, dass das jeweils gültige Verfahren der Deutsche Post AG (DP) für die Zustellung der eingelieferten Postsendung eingehalten wurde. Insbesondere sei keine Aussage darüber getroffen, ob der Zusteller tatsächlich eine besondere Aufmerksamkeit auf die konkrete Zustellung gerichtet hat, die den Schluss

rechtfertigen würde, dass die eingelieferte Sendung in den Briefkasten des Empfängers gelangt ist.

Konsequenzen

Das BAG macht deutlich, dass ein Einwurf-Einschreiben nicht die nötige Sicherheit dafür bietet, dass der Zugang einer Kündigungser-

klärung als bewirkt anzusehen ist. Allenfalls hätte noch die Kopie eines Auslieferungsbelegs, der von der DP über den Vorgang der Zustellung zur Verfügung gestellt wird, helfen können. Der war aber nicht verfügbar, da die DP solche Belege nur 15 Monate speichert. Insgesamt sollten Arbeitgeber von der Verwendung eines Einwurf-Einschreibens bei Kündigungen absehen. Vielmehr ist an bewährte Formen des Zugangs, wie die persönliche Übergabe, oder die Zustellung per Boten zu denken. Auch wenn Letztere mehrere hundert Euro kosten kann, sind doch die durchaus überschaubaren Kosten ins Verhältnis zum möglichen wirtschaftlichen Risiko zu setzen, das schnell mehrere Bruttomonatsgehälter beträgt. Insofern ist an die Arbeitgeber zu appellieren, besondere Sorgfalt im Zusammenhang mit den Formalien einer Kündigungserklärung anzuwenden, was auch für die vermeintlich einfach erscheinende Zustellung der Kündigungserklärung gilt. ■

ADVANT
Beiten



MARTIN FINK

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

Haftung von Arbeitgebern bei Datenschutzfehlern

Kontrollverlust und Fehler bei Auskunftsansprüchen nach Art. 15 DSGVO = Schaden?

Es gibt immer wieder Streit darüber, was alles zu einem immateriellen Schaden im Sinne des Art. 82 der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zählt und was ein Kläger hier vor Gericht vortragen muss. Zwei neue Entscheidungen helfen; und doch ist am Ende nicht alles klar.

Wonach richtet sich der Schadensersatzanspruch?

Nach Art. 82 Abs. 1 DSGVO hat „jede Person, der wegen eines Verstoßes gegen diese Verordnung ein materieller oder immaterieller Schaden entstanden ist, Anspruch auf Schadensersatz gegen den Verantwortlichen...“. Bei einem immateriellen Schaden handelt es sich, wie zum Beispiel bei Schmerzensgeld, um einen Nichtvermögensschaden.

Kontrollverlust als Schaden

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) urteilte zuletzt im Mai 2025 (Aktenzeichen 8 AZR 209/21), dass der reine Kontrollverlust bezüglich eigener personenbezogener Daten im Fall einer nachgewiesenen rechtswidrigen Datenverarbeitung ein solcher immaterieller Nichtvermögensschaden sein kann. Hier hatte ein Unternehmen, das ein neues Personalmanagementsystem (Workday) einführen wollte, zu Testzwecken wesentlich mehr Daten der Mitarbeitenden an die Konzernobergesellschaft übertragen (darunter Gehälter, private Anschriften, Steuer-IDs), als es eine Betriebsvereinbarung erlaubte. Das Unternehmen musste wegen des Kontrollverlusts eines Mitarbeiters über seine Daten 200,- Euro Schadensersatz zahlen; die Höhe hielt sich also noch in Grenzen, der Kläger wollte mit 3.000 Euro mehr. Hier lag das BAG auf gleicher Linie wie auch schon der Bundesgerichtshof (BGH) (Aktenzeichen VI ZR 365/22).

PRAXISTIPP

Auch wenn sich die ausgeurteilten Schadensersatzgrößenordnungen meist in Grenzen halten und das BAG bei rein verspäteter Auskunft offenbar auf Arbeitgeberseite ist, sollten dennoch unternehmensinternen Prozesse geschaffen und Mitarbeitende geschult werden, um Schäden und vor allen Dingen auch Bußgelder der Aufsichtsbehörden zu vermeiden. Zumal bezüglich des Auskunftsanspruchs nach Art. 15 DSGVO und etwaiger immaterieller Schäden bei Verstößen offenbar noch nicht das letzte Wort gesprochen ist – das BAG setzte im Juni 2025 in zwei Fällen (8 AZR 308/24 und 4/25) die Verfahren bis zu einer Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs über eine im Mai 2025 gestellte Vorlagefrage des BGH aus. Hier müssen wir die Rechtsprechung also weiter beobachten.

Rein verspätete Auskunft ist kein Schaden

Demgegenüber stellte das BAG mit Urteil aus Februar 2025 (Aktenzeichen 8 AZR 61/24) fest, dass die reine Verspätung einer Auskunftserteilung nach Verlangen des Mitarbeiters nach Art. 15 DSGVO ohne weitere Anhaltspunkte nicht zu einem immateriellen Schaden führe. Auch hier hatte ein Mitarbeiter mit Kontrollverlust argumentiert als er – nach einem bereits früher gestellten und ordnungs-

gemäß erfüllten Auskunftsantrag – erneut vom Arbeitgeber Auskunft verlangte, dieser aber nicht „unverzüglich, in jedem Fall aber innerhalb eines Monats nach Eingang des Antrags“ reagierte, so wie es Art. 12 Abs. 3 DSGVO eigentlich vorsieht. Die Auskunft wurde dann ein zweites Mal ordnungsgemäß erteilt. Das rein hypothetische Risiko einer missbräuchlichen Verwendung ohne näheren Vortrag hierzu oder Berufen auf irgendeine Gefühlslage reicht nach Auffassung der BAG-Richter als Schaden nicht aus. Je gravierender ein sonstiger Verstoß sei, desto eher könne aber die

Befürchtung eines Datenmissbrauchs doch einen Schaden darstellen. ■



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

Führungskraft und Künstliche Intelligenz

Wie kann eine gute Mitarbeiterentwicklung aussehen?

Künstliche Intelligenz (KI) hält zunehmend Einzug in die Arbeitswelt und verändert dabei nicht nur Prozesse, sondern auch das Führungsverständnis und die Rolle der Personalentwicklung. Die klassische Mitarbeiterentwicklung, die auf persönlichen Gesprächen, individueller Förderung und dem Aufbau langfristiger Kompetenzen beruht, wird durch neue technologische Möglichkeiten herausgefordert. KI-gestützte Tools versprechen Effizienz, Personalisierung und skalierbare Lernangebote. Doch was bedeutet das für die Rolle der Führungskraft? Welche Chancen und Risiken ergeben sich, wenn KI zum festen Bestandteil der Personalentwicklung wird? Und wie kann sichergestellt werden, dass Mitarbeitende nicht nur weitergebildet, sondern wirklich weiterentwickelt werden? Dieser Beitrag gibt zunächst einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand, beleuchtet Potenziale und Risiken und schließt mit konkreten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, die Mitarbeitende im KI-Zeitalter wirksam begleiten möchten.

Stand der Forschung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit KI in der Personalentwicklung ist in vollem Gange. Während frühe Arbeiten sich vor allem auf technische Fragen der Implementierung und Systemarchitektur konzentrierten, rückt heute der Mensch-Maschine-Dialog immer mehr in den Fokus. Studien des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (2023) zeigen, dass adaptive Lernplattformen Mitarbeitende dabei unterstützen können, sich individualisiert und bedarfs-

gerecht weiterzubilden. KI-basierte Systeme analysieren Lernverhalten, schlagen Inhalte vor und erstellen personalisierte Lernpfade. Gleichzeitig betonen Forschende wie Voigt & Herstatt (2022), dass diese Systeme oft als Black Box agieren – ihre Entscheidungslogik bleibt für Nutzende häufig intransparent. Die HR-Trendstudie 2024 der Bertelsmann Stiftung weist zudem darauf hin, dass viele Unternehmen noch am Anfang stehen: Nur rund 18 Prozent der befragten Organisationen nutzen KI aktiv zur Weiterbildungssteuerung.

Gleichzeitig wächst das Interesse daran; insbesondere im Kontext von Fachkräftemangel, hybriden Arbeitsmodellen und dem Wunsch nach mehr Selbststeuerung. Der Tenor der Forschung: KI kann wirksam unterstützen, wenn sie sinnvoll eingebettet ist.

Chancen und Risiken von KI in der Mitarbeiterentwicklung

Die Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung eröffnet eine Reihe vielversprechender Perspektiven. KI bietet die Möglichkeit Entwicklungsangebote stärker zu personalisieren, die Effizienz von Führung zu steigern und auch große Teams differenziert zu fördern. Echtzeit-Feedback und smarte Lernbegleiter unterstützen dabei kontinuierliches Lernen im Arbeitsalltag. Gleichzeitig sind jedoch auch kritische Aspekte zu beachten: Intransparente Entscheidungsprozesse („Black Box“-Phänome), mögliche Entmenschlichung der Führungsbeziehung sowie Vertrauensverluste können die Akzeptanz gefährden. Besonders heikel ist die Gefahr algorithmischer Verzerrungen, die zu Diskriminierung führen können. Ein bewusster, reflektierter Umgang mit KI ist daher essenziell für eine zukunftsfähige Personalentwicklung. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht zentrale Chancen und Risiken beim Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung.



Diskussion: Zwischen Effizienzgewinn und Vertrauensfrage

Die Gegenüberstellung von Chancen und Risiken verdeutlicht: Der Einsatz von KI in der Personalentwicklung ist kein Selbstläufer – er verlangt nach sorgfältiger Abwägung und bewusster Gestaltung. Während Unternehmen von der Effizienzsteigerung, Skalierbarkeit und Personalisierung durch KI profitieren können, stellt sich die Frage, wie diese Potenziale ohne Einbußen an Vertrauen und Beziehungsqualität realisiert werden können. Besonders kritisch ist der Umgang mit der sogenannten Black-Box-Problematik: Wenn Mitarbeitende nicht nachvollziehen können wie Empfehlungen oder Bewertungen zustande kommen leidet die Akzeptanz – selbst dann, wenn die Vorschläge objektiv sinnvoll erscheinen. Hier ist es Aufgabe der Führungskräfte Transparenz zu schaffen, Entscheidungen einzuordnen und Unsicherheiten aktiv anzusprechen. Zudem bleibt der zwischenmenschliche Aspekt zentral: Personalentwicklung ist mehr als eine Abfolge von Lerneinheiten – sie lebt vom Dialog, vom Vertrauen und von situativem Gespür. KI kann Führungskräfte unterstützen, aber nicht ersetzen. Wo Algorithmen das Gespräch substituieren, statt es zu flankieren, droht Entfremdung.

Die Diskussion zeigt: Es braucht eine neue Führungskompetenz, die Technikverständnis, ethisches Bewusstsein und kommunikative Stärke vereint. Nur wenn Führungskräfte diese drei Dimensionen zusammenbringen, kann KI zum echten Mehrwert in der Mitarbeiterentwicklung werden – und nicht zum kulturellen Rückschritt im digitalen Gewand.

Mitarbeiterentwicklung mit KI anhand von ausgewählten Best Practices

Zahlreiche Unternehmen nutzen heute KI-gestützte Ansätze, um Weiterbildung effizienter, individueller und skalierbarer zu gestalten. Drei prominente Beispiele zeigen unterschiedliche strategische Zugänge:

SAP SuccessFactors Learning empfiehlt die Mithilfe von KI für individuelle Lernpfade – basierend auf Rollenprofilen, Lernhistorie und Interessen. Führungskräfte erhalten Reportings zur Team-Entwicklung.

Bosch AI Learning Companion nutzt KI zur Analyse anonymisierter Kompetenzprofile und gleicht diese mit künftigen Projektforderungen ab. Entwicklungsvorschläge bleiben Empfehlungen – die Entscheidung liegt beim Menschen.

IBM Your Learning ist eine adaptive Lernumgebung, die sich kontinuierlich an Verhalten und Feedback anpasst. Die Plattform verbindet KI-gesteuerte Optimierung mit offenen Lernressourcen und fördert selbstverantwortliches Lernen.

Im Mittelstand kann man noch nicht von einem flächendeckenden Einsatz von KI sprechen. Dennoch gewinnt dieses Thema auch hier an Bedeutung und wird bereits punktuell und experimentell genutzt.

Handlungsempfehlungen für die Praxis

Bevor KI in der Mitarbeiterentwicklung wirksam eingesetzt werden kann, sind klare Voraussetzungen zu schaffen: Außer Technik und Datenschutz sind vor allem Haltung, Werte und ein transparentes Kommunikationskonzept entscheidend. Mitarbeitende müssen früh eingebunden und über Chancen sowie Herausforderungen informiert werden. Praxisnahe Lernräume, Schulungen und Dialogformate fördern Verständnis und Akzeptanz. Um KI sinnvoll in die Führung zu integrieren, braucht es zudem klare Leitlinien, die zur Kultur und Struktur der Organisation passen. Folgende Empfehlungen gelten als zentral:

- **Mensch im Mittelpunkt:** KI ist ein Werkzeug, kein Ersatz für zwischenmenschliche Entwicklungsgespräche. Persönliche Förderung bleibt essenziell.
- **Transparenz schaffen:** Mitarbeitende sollten verstehen, wie KI-basierte Empfehlungen zustande kommen – nur so entsteht Vertrauen.
- **Datenkompetenz stärken:** Führungskräfte benötigen ein Grundverständnis für KI-Modelle, um Ergebnisse einordnen zu können.
- **Feedbackkultur pflegen:** KI kann Hinweise liefern, aber die Entwicklung bleibt ein wechselseitiger Prozess, der von praktischer Begleitung und Beobachtung geprägt sein sollte.
- **Ethik reflektieren:** Entscheidungen über Weiterbildungszugang oder Entwicklungspfad sollten nie rein automatisiert erfolgen.
- **Ko-Kreation fördern:** Mitarbeitende sollten aktiv in die Gestaltung ihrer Lernreise eingebunden werden – KI liefert Impulse, nicht die Richtung.

Digitale Kompetenzen und ein entsprechendes Mindset werden zur Schlüsselqualifikation für Führungskräfte. Richtig eingesetzt, schafft KI Freiräume für Beziehungsarbeit, Vertrauen und sinnstiftende Kommunikation und ermöglicht Mitarbeitenden ein gezielteres und effizienteres Lernen.

Fazit

KI wird Personalentwicklung grundlegend verändern – das steht außer Frage. Doch wie diese Veränderung gestaltet wird liegt in der Verantwortung von Führungskräften und Organisationen. Die besten Ergebnisse entstehen dort, wo technologische Möglichkeiten auf eine reflektierte, werteorientierte Führung treffen. Mitarbeitende erwarten zu Recht als Menschen gesehen und gefördert zu werden – nicht als Datensätze. Wer es schafft, KI intelligent zu nutzen und gleichzeitig Beziehungsarbeit zu leisten, schafft einen echten Mehrwert für Mitarbeitende und Unternehmen. Zukunftsfähige Personalentwicklung braucht beides: digitale Intelligenz und menschliche Haltung. ■

Quellen:

1. Bertelsmann Stiftung (2024): HR-Trendstudie 2024. Gütersloh: Bertelsmann Verlag.
2. Fraunhofer IAO (2023): KI in der Personalentwicklung – Potenziale und Praxisbeispiele. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.
3. Pfeiffer, S. (2023): Digitalisierung der Arbeit. Wiesbaden: Springer VS.
4. Voigt, K.-I. & Herstatt, C. (2022): Responsible AI in HRM: Chancen und Herausforderungen. In: Zeitschrift für Personalführung, 4/2022, S. 202 – 219.
5. Website: <https://www.sap.com/germany/products/hcm/learning.html>
6. Website: <https://www.bosch.com/research/ai-in-learning/>
7. Website: <https://www.ibm.com/blogs/jobs/2020/07/21/yourlearning-ibm/>



HSB

Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences



PROF. DR. JENS ESCHENBÄCHER

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

■ ZECH MANAGEMENT



INES TEGELER

Gruppenleiterin Personalentwicklung
Zech Management GmbH
E-Mail: ITegeler@zech-management.de

Künstliche Intelligenz (KI) ist eines der zentralen Themen der Gegenwart. Ob als „AI“ oder „KI“ – der Begriff ist allgegenwärtig. Während in Deutschland oft noch das „Ob“ diskutiert wird, ist KI in Großbritannien längst im öffentlichen Dienst aktiv. In den USA denkt man bereits über die übernächsten Anwendungsszenarien nach. In Deutschland verharren Organisationen hingegen in Zurückhaltung – oft auch im Bereich HR.



HR, People und Künstliche Intelligenz

Aktive Gestaltung eines Spannungsfeldes

Einsatzfelder von KI in HR

KI ist andernorts im HR- und People-Bereich längst etabliert – daraus lässt sich lernen. Im Recruiting und Active Sourcing analysiert sie Lebensläufe, übernimmt Parsing und Matching, unterstützt beim Skill Mapping und prüft den Cultural Fit. Doch KI bleibt ein Werkzeug, kein Ersatz für menschliche Entscheidungen. Die Klage gegen Workday in den USA zeigt, wie wichtig menschliche Verantwortung bleibt.

Generative KI hilft bei der Texterstellung: E-Mails, Stellenanzeigen oder rechtssichere Formulierungen können effizient erstellt werden, ersetzen jedoch keine Rechtsberatung. Die persönliche Note darf nicht verloren gehen. Dass KI massenhaft Arbeitsplätze vernichtet, ist nicht belegt – ein Punkt, der zur Versachlichung der Diskussion beiträgt.

Datenqualität als Grundlage

KI ist nur so gut wie die Daten mit denen sie arbeitet. Verzerrte oder diskriminierende Daten führen zu fehlerhaften Ergebnissen. Beispiele wie Amazons damals fehlerhafter Recruiting-Algorithmus, oder Microsofts zuvor eingesetzter Chatbot Tay, zeigen die Risiken. Richtig eingesetzt, bietet KI große Chancen: Sie kann Fluktuation vorhersagen,

Talentlücken erkennen, Recruiting präzisieren. Chatbots übernehmen Routineanfragen, entlasten HR, schaffen Raum für strategische Arbeit.

Datenschutz, Fairness und DEI

In Deutschland wird KI oft sofort mit Datenschutzbedenken verknüpft. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO, international: GDPR) ist selbstverständlich einzuhalten. Tools müssen geprüft, Algorithmen auf Fairness getestet und Biases beseitigt werden. DEI (Diversity, Equity & Inclusion) darf durch KI nicht leiden – denn benachteiligte Gruppen sind, wie wissenschaftlich belegt, strukturell im Nachteil.

Juristische und reputationsbezogene Risiken sind ernst zu nehmen. Betriebsräte sollten früh eingebunden werden. Gleichzeitig darf Innovation nicht durch übertriebene, nicht faktisch fundierte Vorsicht gebremst werden. In einer global vernetzten Welt konkurrieren Sie mit jeder Organisation mit Internetzugang – nicht nur lokal. Wettbewerbsvorteile sind zu implementieren, nicht ohne Grund zu verhindern.

Change Management entscheidet

Eine KI-Einführung ist kein reines IT-Projekt, sondern ein Transformationsprozess. Wissen

ist entscheidend. Zu warnen ist vor der Zunahme selbsternannter KI-Experten, deren Qualifikation sowie Erfahrung fragwürdig bis nonexistent ist. Unternehmen brauchen keine Standardvideos, sondern praxisnahe, wissenschaftlich fundierte, professionelle Dienstleistungen. Nur echte Kompetenz ermöglicht erfolgreiche Integration. Die Qualität der Wissenstragenden entscheidet über den Erfolg oder das Scheitern.

Fazit

HR wird zur Brücke zwischen Mensch und Technologie. Wer gestaltet Ihre Transformation? Erfahrene Menschen mit Expertise oder Bedenkenträger mit Halbwissen? Diese Entscheidung prägt Ihre Zukunft im digitalen Wettbewerb. ■



NIELS BRABANDT

Owner & Founder / Leadership Expert

NB Networks

E-Mail: NB@NB-Networks.com

www.NB-Networks.biz

Niels Brabandt – international tätiger Leadership-Experte mit KI-Ausbildung an der Wharton Business School und der University of Pennsylvania – ist seit 1998 im Geschäft und bietet professionelle Trainings/Seminare, Vorträge/Speaking, Coaching, Consulting/Beratung, Mentoring, Projekt- und Interims-Management an. Regelmäßig ist er zudem als Moderator, Event Host, MC im Einsatz. Der gebürtige Hamburger lebte in Hamburg, Berlin und auf den Kanaren, bevor er mittlerweile in Zürich und London lebt. Er ist Autor zahlreicher Bücher und betreibt einen erfolgreichen Podcast (Apple Podcast, Spotify) sowie Videocast (YouTube).

Digitale Assistenten – der Schlüssel zur Zukunft des Lernens und Wissensmanagements



Die Art, wie wir lernen, erlebt eine revolutionäre Veränderung. Besonders in der betriebsinternen Weiterbildung setzen Unternehmen zunehmend auf digitale Assistenten: Smarte Helfer, die Lernen flexibel, schnell und hocheffizient gestalten. So wird mittels innovativer Microlearnings – kurzen, präzisen Lerneinheiten – genau das Wissen vermittelt, das Mitarbeitende im entscheidenden Moment benötigen.

Microlearnings neu definiert

Diese Einheiten sind flexibel, bedarfsgerecht und jederzeit abrufbar – zentral für Unternehmen, die in einem dynamischen Umfeld agieren. Prozesse, Betriebsabläufe, Anwendungen sowie unternehmensspezifische Daten und Compliance-Regeln werden unmittelbar und aktuell bereitgestellt. Digitale Assistenten sind deshalb im modernen Arbeitsalltag unverzichtbar, denn sie verbinden Wissenserwerb mit konkreten Handlungsempfehlungen – auch für den Umgang im Kollegium sowie mit Kundinnen und Kunden.

Warum digitale Assistenten?

Weil sie nicht nur jederzeit verfügbar sind, sondern auch individuelle, personalisierte Antworten und Rückfragen ermöglichen – ein echter Mehrwert im Vergleich zu klassischen Lernmethoden oder schwerfälligen Intranet- und Wiki-Systemen. Die Technologie dahinter vereint Künstliche Intelligenz mit bewährter Prozesslogik und einfachen if-then-else-Funktionen, was die Einführung in Unternehmen deutlich vereinfacht. So können Unternehmen bereits nach kurzer Einarbei-

tung ihre Lernassistenten eigenständig implementieren, betreiben und weiterentwickeln – ohne aufwändige IT-Ressourcen.

ASSIMA Assist – die smarte Lösung für Ihr Unternehmen

Mit „ASSIMA TRAIN & ASSIST“ präsentiert Assima eine hochmoderne, webbasierte Lernassistentin, die sich nahtlos in die bestehende Systemlandschaft integriert. Ob Standard-Webanwendungen mit Browser-Plugins für Edge, Chrome & Co. oder komplexe Unternehmenssoftware, wie SAP GUI – ASSIMA Assist lässt sich mühelos anpassen und schnell implementieren.

Diese einfache Integration, gepaart mit enormer Flexibilität, macht ASSIMA Assist zum idealen Digitalen Assistenten für Unternehmen jeder Größe. Die Bedienung ist intuitiv, die Technologie ressourcenschonend – perfekt für sichere, effiziente und zeitgemäße Weiterbildung.

PRAXISBEISPIEL

Ein führendes Pharmaunternehmen im sicherheitskritischen Umfeld vertraut auf ASSIMA Assist, um die interne Schulung und Compliance jederzeit auf dem neuesten Stand zu halten. Durch die sofortige Aktualisierung von Prozessänderungen und praxisnahen Microlearnings können Effizienz und Sicherheit signifikant gesteigert werden. Das Resultat: Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil und motivierte Mitarbeitende, die mit verlässlichem Wissen souverän agieren.

Adaptive Lernfähigkeit für nachhaltigen Erfolg

ASSIMA Assist lernt mit: Kundenfeedback fließt direkt in die Optimierung ein, wodurch die Handlungsempfehlungen und Warnungen – etwa zur Vermeidung von Compliance-Verstößen – kontinuierlich präziser werden. Das Resultat sind intelligente, unternehmensspezifische Wissensmanager, die sich dynamisch an neue Anforderungen anpassen und dadurch das Learning Experience Management auf ein neues Level heben.

Ihr Erfolgsfaktor für die digitale Zukunft

Die Zukunft des Lernens ist digital, flexibel und nutzerzentriert. Mit ASSIMA Assist als digitaler Lernbegleiter revolutionieren Unternehmen ihr Wissensmanagement – präzise, sofort verfügbar und maßgeschneidert für die individuellen Bedürfnisse. Unternehmen, die jetzt auf diese innovative Technologie setzen, sichern sich entscheidende Vorteile: mehr Produktivität, bessere Compliance und zufriedene Mitarbeitende.

Starten Sie noch heute mit ASSIMA Assist in die neue Ära des Lernens – für eine smartere, effizientere und zukunftssichere Weiterbildung in Ihrem Unternehmen. ■

assima 



SVEN SEMET

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



www.assima.net

People Analytics

Vom Bauchgefühl zur datenbasierten HR-Entscheidung

Kennen Sie das? Das Gefühl, eine Entscheidung über eine/n Mitarbeiter/in oder ein Team zu treffen – mit einem mulmigen Bauchgefühl? Weil Sie „irgendwie“ glauben, es passt nicht (mehr), oder weil sich eine stille Fluktuation leise andeutet? Und manchmal liegen wir mit unserem Bauchgefühl sogar richtig – aber eben nicht immer. Genau hier setzt People Analytics an: Datenbasiertes Personalmanagement, das fundierte Entscheidungen unterstützt, anstatt auf Intuition zu bauen.

Was ist People Analytics?

People Analytics ist der systematische Einsatz von Daten, um Erkenntnisse über Mitarbeiterverhalten, Teamdynamik und organisationale Entwicklungen zu gewinnen. Dabei geht es nicht um das Sammeln möglichst vieler Daten, sondern um die richtigen Fragen: Wo treten Engpässe auf? Welche Teams zeigen hohe Resilienz? Welche Maßnahmen wirken wirklich? Im Kern ist People Analytics nichts anderes als eine neue Form der Unternehmenssteuerung – mit Fokus auf dem Faktor Mensch.

Der Mehrwert – was bringt das?

1. Frühindikatoren erkennen: Statt zu reagieren, kann HR agieren. Abwesenheiten, Kündigungsabsichten, Motivationsverläufe – viele dieser Signale lassen sich heute durch gezielte Datenanalyse frühzeitig erkennen.

2. Wirkung messen: Welche Weiterbildungsmaßnahmen zahlen auf Performance ein? Welche Führungskraft schafft nachhaltige Bindung? Hier hilft People Analytics, den „Wirkungsgrad“ von HR-Arbeit zu belegen – und so intern sichtbar zu werden.

3. Entscheidungen objektivieren: Gerade in komplexen Veränderungssituationen – etwa bei Fusionen oder Reorganisationen – hilft People Analytics, strukturelle Entscheidungen nachvollziehbar zu machen und „gefühlte Wahrheiten“ mit harten Fakten zu unterlegen.

Was braucht es dafür?

Technik ist nicht das Problem. Die meisten modernen HR-Systeme bieten bereits Analysefunktionen – sei es SAP SuccessFactors, Work-

day oder kleinere Anbieter. Die Herausforderung liegt meist in der Übersetzung: Daten allein bringen wenig, wenn sie nicht in konkrete Fragen und Handlungsoptionen überführt werden.

People Analytics braucht drei Dinge:

- eine Datenbasis, die verlässlich, aktuell und sauber ist,
- eine Fragestellung, die aus der Praxis kommt („Wie senken wir die Fluktuation im Kundenservice?“),
- eine HR-Kultur, die neugierig ist – und bereit, auch unangenehme Einsichten zuzulassen.

Klein anfangen – aber anfangen

People Analytics muss kein Großprojekt sein. Im Gegenteil: Viele Unternehmen starten erfolgreich mit einem konkreten Piloten, beispielsweise der Analyse von Krankentagen in einer bestimmten Abteilung oder der Bindungsquote nach dem ersten Jahr. Wichtig ist, dass HR und Controlling gemeinsam starten – und dass die Ergebnisse im Führungskreis besprochen werden.

Vertrauen und Ethik nicht vergessen

Natürlich ist People Analytics kein Selbstzweck – und schon gar kein Überwachungstool. Wer Mitarbeitende analysiert, braucht Spielregeln: Datenschutz, Transparenz und ethische Standards sind die Basis. Die Devise sollte lauten: Nicht alles messen, was möglich ist – sondern nur das, was sinnvoll ist.

Ein gutes Prinzip: „Would you explain this to your team in a Townhall?“ – Wenn die Antwort Nein ist, dann sollte man es auch nicht tun.

Fazit: Der erste Schritt zählt

People Analytics ist kein Allheilmittel – aber ein mächtiges Werkzeug. Gerade im Zusammenspiel mit der eigenen HR-Erfahrung entsteht ein echtes Plus: Bauchgefühl UND Daten, statt entweder oder.

Für viele HR-Abteilungen ist jetzt der perfekte Zeitpunkt, um den Einstieg zu wagen: klein, pragmatisch und mit echtem Mehrwert. Wer morgen bessere Entscheidungen treffen will, muss heute anfangen, die richtigen Fragen zu stellen – und passende Daten zu nutzen. ■



IRIS WAGNER

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

PRAXISBEISPIEL 1

Early Attrition sichtbar machen

In einem Unternehmen wurde die „Early Attrition Rate“ – also Kündigungen in den ersten sechs Monaten – systematisch analysiert. Ergebnis: Ein Großteil der Fluktuation fand in Teams mit sehr ähnlichen Führungssituationen statt. Durch gezieltes Coaching konnte die Quote deutlich gesenkt werden – People Analytics als echter Business-Hebel.

PRAXISBEISPIEL 2

Krankheitsausfälle mit Stresskorrelation

Ein anderes Unternehmen wertete anonymisierte Daten zu Krankheitstagen pro Abteilung aus und verglich diese mit Ergebnissen aus einer internen Stressbefragung. In zwei Teams mit überdurchschnittlich vielen Ausfällen wurde ein enger Zusammenhang sichtbar. Die Einführung gezielter Maßnahmen, wie Team-Supervision und flexible Pausenregelungen, führte dort zu einer messbaren Reduktion der Fehltagelänge innerhalb von sechs Monaten.

PRAXISBEISPIEL 3

Schulung mit Effekt

Ein globaler Industriebetrieb wollte wissen, ob sich bestimmte Schulungsmaßnahmen tatsächlich auf die Performance im Vertrieb auswirkten. Mittels People Analytics wurden Teilnehmer- und Umsatzdaten anonymisiert miteinander verglichen. Ergebnis: Nur ein spezifisches Format – praxisnahe Peer-Trainings – zeigte signifikante Verbesserungen bei den Abschlüssen. Andere Formate wurden eingestellt, das Budget gezielt neu verteilt.

Primus inter pares

HRRT NEWS: Herr Prof. Nürnberg, Sie zählen zu den Top 40 HR-Köpfen und wurden nun in diesem Jahr in die Ethikkommission des Gesundheitsministeriums gewählt. Können Sie uns mehr dazu sagen?

Ja, die Ethikkommission ist neu und befasst sich mit der Zulassung von neuen Therapieansätzen. Ich bin einer der wenigen Nichtmediziner dort. Wir müssen auf der einen Seite drauf achten, dass die Krankenkassenbeiträge nicht noch weiter steigen, auf der anderen Seite gibt es einen enormen technischen Fortschritt. Dies bewerten wir. Nun benennt das „Personalmagazin“ alle zwei Jahre die wichtigsten HR-Köpfe und mit meinem Thema „Gesunde Arbeit“ bin ich zwar eher ein Exot, es wird aber angesichts hoher Krankenstände immer deutlicher, wie wichtig das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) für die Arbeitgeberattraktivität ist. Spätestens seit Corona wissen alle, wie wichtig leistungsfähige, gesunde Mitarbeitende sind.

HRRT NEWS: Ist das BGM eine Erfolgsgeschichte?

Das kann man so nicht sagen. Die meisten Unternehmen machen wenig bis gar nichts. Oder nur den Obstkorb. Und es werden zu wenige erreicht, insbesondere nicht die, die es bräuchten.

HRRT NEWS: Was tut sich noch bei der „gesunden Arbeit“?

Die Schwerpunkte verändern sich: von körperlichen Muskel-Skelett-Themen hin zu psychosozialen. Gerade bei der Generation Z ist Burn-out die neue Pandemie. Die Unternehmen haben über ihre Kultur die Möglichkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die mentale Gesundheit fördern. Viele tun das aber noch nicht.

HRRT NEWS: Sie sind auch für mehrere „Awards“ verantwortlich?

Ja, seit Langem leite ich die Jury des Corporate Health Awards. Die DAK-

ZUR PERSON

Prof. Dr. Dr. Volker Nürnberg ist Head of Healthcare bei BearingPoint, lehrt in Al-lensbach, an der TU München und ist Mitglied im Gemeinsamen Bundesausschuss sowie der Ethikkommission, jeweils beim Bundesgesundheitsministerium.

E-Mail: Volker.Nuernberg@bearingpoint.com

BearingPoint.

Gesundheit lobt jedes Jahr einen BGM-Förderpreis aus. Mit Burda mache ich dieses Jahr zum ersten Mal den „Mental Health Award“. Ich erhoffe mir davon Innovationen, Qualität und einen Schub fürs BGM.

HRRT NEWS: Hat Künstliche Intelligenz (KI) auch schon Einfluss aufs BGM?

Ja natürlich. Zum einen verändert KI die Arbeit, es fallen aber auch Arbeitsplätze weg. Zum anderen können wir KI einsetzen, um das BGM besser zu

Der „Gesundheitspapst“ Prof. Volker Nürnberg berät aktuell nicht nur die Bundesregierung, sondern auch viele Unternehmen, immer mit dem Ziel, „mehr Gesundheit für alle“.



machen. Für individuellere Angebote, für Prognosen von Krankenständen und vieles mehr.

HRRT NEWS: An was arbeiten Sie gerade?

An der Uni forsche ich zur Gesundheit von bestimmten Zielgruppen, zum Beispiel von Frauen und wie man diese am besten erreicht. Und ich entwickle gerade mit Partnern, unter anderem dem HR-RoundTable, eine ganzheitliche Qualifizierung zum HR Innovation Manager. In dem Rahmen werde ich sogar ein Hochschulzertifikat verleihen. Die Qualität von Qualifizierungen ist mir eben sehr wichtig.

HRRT NEWS: Herr Prof. Nürnberg, vielen Dank für das Interview.

„Mental-Check“ am Arbeitsplatz

Wie wichtig sind sozialer Kontakt und Team?

In der heutigen Arbeitswelt verschwimmen die Grenzen zwischen digitaler Vernetzung und tatsächlicher sozialer Nähe zunehmend. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, psychische Belastungsfaktoren nicht nur anhand klassischer Stressoren zu bewerten, sondern auch subtilere Entwicklungen zu berücksichtigen – etwa den Wandel zwischenmenschlicher Beziehungen im digitalen Zeitalter.

Vermeintlich verbunden: Die Illusion digitaler Nähe

In einer Welt, in der Likes und Emojis persönliche Gespräche ersetzen, entsteht häufig ein trügerisches Gefühl sozialer Verbundenheit. Auch im beruflichen Kontext pflegen viele Beschäftigte ihre Kontakte primär über Messenger, Chat-Tools oder Videokonferenzen – und erleben dabei eine paradoxe Situation: ständige digitale Präsenz bei gleichzeitig wachsendem Gefühl innerer Distanz oder vielleicht auch gefühlter Einsamkeit.

Soziale Medien vermitteln das Bild eines gut vernetzten, sozial aktiven Lebens – auch im Arbeitsumfeld. Doch Studien zeigen, dass diese Form der Verbindung oft oberflächlich bleibt. Die Qualität der Interaktion leidet, echte emotionale Bindung wird seltener. Gerade bei jüngeren Mitarbeitenden zeigt sich ein Phänomen: Trotz scheinbar vieler Kontakte berichten sie von fehlender Zugehörigkeit – ein

Hinweis auf eine still wachsende soziale Leere im digitalen Miteinander. Dies ist in der modernen Arbeitswelt längst zu einer stillen, oft unterschätzten Belastung geworden – mit ernststen Folgen für die psychische Gesundheit, das Wohlbefinden und den unternehmerischen Erfolg. Während in Wissenschaft und Politik bereits Alarm geschlagen wird, trifft dieses Thema in vielen HR-Abteilungen oft nur auf sporadisches Echo.

Verbreitung: Tabu und Massenphänomen zugleich

Wie stark sich soziale Einsamkeit im Arbeitskontext verbreitet hat, zeigen aktuelle Studien. Der „2024 State of the Global Workplace“-Report von Gallup erfasst, dass weltweit jeder fünfte Beschäftigte unter Einsamkeit leidet. Noch dramatischer belegen es nationale Umfragen: Laut einer Erhebung von Indeed im November 2024 fühlen sich 36 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland während der Arbeit einsam – bei Führungskräften sogar jeder Zweite, bei Fachkräften immerhin jeder Vierte. Besonders junge Mitarbeitende sind betroffen: Sieben von zehn Angehörigen der Generation Z gaben laut dem Report „Loneliness and the Workplace“ (2020) an, sich im Job nicht sozial verbunden zu fühlen. Ähnlich sieht es bei den Millennials aus. Das Thema ist also weit verbreitet und altersübergreifend relevant, bleibt aber häufig unsichtbar.

Was ist soziale Einsamkeit am Arbeitsplatz?

Soziale Einsamkeit unterscheidet sich von physischer Isolation: Es geht nicht primär um das Alleinsein, sondern um das subjektive Gefühl, emotional nicht verbunden zu sein – selbst inmitten eines Teams. Am Arbeitsplatz bedeutet dies: fehlende Zugehörigkeit, ein Mangel an verlässlichen Beziehungen und das Ausbleiben positiver sozialer Rückmeldungen.

Wissenschaft: Gründe und Folgen sozialer Einsamkeit am Arbeitsplatz

Erst seit Kurzem widmet sich die Forschung verstärkt der sozialen Gesundheit und den Gründen für Einsamkeitsgefühle in der Arbeitswelt. So führen Individualisierungstrends und Digitalisierung dazu, dass klassische persönliche Begegnungen immer mehr in den Hintergrund treten – dafür nehmen flexiblere Strukturen sowie eine zeitversetzte und ortsunabhängige Kommunikation zu. Solche immer hybrider werdenden Arbeitsmodelle fördern zwar Vereinbarkeit, reduzieren jedoch

soziale Arbeitskontakte. Dennoch greift es zu kurz, soziale Einsamkeit allein auf physische Distanz zurückzuführen: Laut Hadley und Wright (2024) fühlen sich 48 Prozent der Remote-Arbeitenden einsam – aber auch 30 Prozent der Büroangestellten. Entscheidend ist aus Sicht der Autorinnen daher nicht der Arbeitsort, sondern die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.

Die Konsequenzen sozialer Einsamkeit sind wissenschaftlich gut dokumentiert. Die Psychologin Julianne Holt-Lunstad (2018) beschreibt soziale Verbindungen als ein fundamentales menschliches Bedürfnis, dessen Fehlen mit Gesundheitsrisiken – vergleichbar mit Rauchen oder Bewegungsmangel – einhergeht. So zeigt eine Meta-Analyse von Basnayake et al. (2024), dass Einsamkeit und Soziale Health-Risiken am Arbeitsplatz mit geringerer Produktivität, sinkender Arbeitszufriedenheit, erhöhtem Burn-out-Risiko und einer schwächeren Beziehung zu Führungskräften einhergeht – Vertrauen und Loyalität leiden erheblich. Dies macht einsame Mitarbeitende weniger widerstandsfähig gegenüber Veränderungen





und erhöht die Wahrscheinlichkeit für krankheitsbedingte Fehlzeiten. Auch ökonomisch ist das Thema relevant: Walther (2025) verweist auf einen Bericht der britischen Regierung (2023), der die jährlichen Kosten sozialer Isolation für Unternehmen auf 2,5 Milliarden Pfund beziffert – größtenteils verursacht durch Fluktuation und sinkende Produktivität. Fehlzeiten machen zwar nur ein Prozent dieser Kosten aus, schlagen jedoch mit mehr als 20 Millionen Pfund jährlich zu Buche. Die WHO ruft deshalb Arbeitgeber weltweit zum Handeln auf.

Ansätze und Handlungsfelder für Prävention und Intervention

Der Weg aus der sozialen Einsamkeit hin zu „Mental Health“ führt über einen ganzheitlichen Ansatz, der Unternehmenskultur, Führung, Aufgabenstruktur und kollegiale Zusammenarbeit umfasst. Ein wertschätzendes Miteinander im Team und durch Führungskräfte wirkt sozialer Isolation stärker entgegen als eine enge Aufgabenverflechtung (D'Oliveira & Persico, 2023). Unternehmen können durch gemeinsame Rituale, transparente Kommunikation und nie-

derschwellige Austauschformate gezielt Verbundenheit und soziale Gesundheit fördern (Holt-Lunstad, 2018). Führungskräfte spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Ihr Verhalten wirkt nicht nur modellierend, sondern kann Nähe und Vertrauen gezielt fördern – oder eben blockieren. Studien zeigen, dass kurze, regelmäßige Gespräche – auch jenseits fachlicher Inhalte – Stress mindern und die Zugehörigkeit stärken.

HR-Praxis: Noch zu selten im Fokus

Trotz der eindeutigen Studienlage bleibt das Thema in der Unternehmenspraxis oft marginalisiert. Petra Walther (2025) sieht Einsamkeit am Arbeitsplatz als „unsichtbares Risiko“ mit weitreichenden Folgen – ein oftmals blinder Fleck in

vielen Personalstrategien. Dabei ließe sich gerade aus HR-Sicht viel bewegen: durch eine stärkere Sensibilisierung von Führungskräften, gezielte Vernetzung von Mitarbeitenden, psychosoziale Unterstützungsangebote oder – im ersten Schritt – durch regelmäßige soziale Standortanalysen

Healthy-Workplace-Befragung

Genau das passiert bei Ströer, wo seit vielen Jahren eine Healthy-Workplace-Befragung durchgeführt wird. Außer Aspekten des physischen Arbeitsumfelds werden auch soziale Bedingungen zu Arbeitsinhalten, -organisation und -umgebung erfasst: Wie erleben Mitarbeitende das Teamklima im Büro und im mobilen Arbeiten? Gibt es ausreichend Möglichkeiten, tragfähige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen? Wie gut gelingt die Zusammenarbeit auf Distanz und wie unterstützend werden Führungskräfte wahrgenommen? Die gewählten Fragen beleuchten dabei nicht nur individuelles Empfinden, sondern machen auch strukturelle Bedingungen sichtbar – etwa in Bezug auf Feedbackkultur, kollegiale Unterstützung oder das Zusammenspiel zwischen Flex Work und Präsenzzeiten.

Ströer ist überzeugt, dass eine gesunde Organisation immer auch sozial verbunden sein muss. Entscheidend sind Community-Strukturen und Räume für Begegnungen – sowohl virtuell als auch vor Ort – sowie hybride Arbeitsmodelle, die echte Verbindungen ermöglichen. Damit können The-

men wie Vereinsamung (Social Health) – sofern sie vorkommen – frühzeitig erkannt und Maßnahmen ergriffen werden.

Fazit

Die Botschaft für HR ist klar: Soziale Gesundheit am Arbeitsplatz sollte kein Zufallsprodukt sein. Sie ist ein strategischer Erfolgsfaktor und beginnt mit unserer Haltung. Das erfordert eine offene, wertschätzende Kultur des inklusiven Miteinanders und ein Bewusstsein dafür, dass schon kleine Begegnungen Großes bewirken. Wenn wir Unternehmensprozesse und Zusammenarbeit zunehmend digitalisieren, dürfen wir Begegnung nicht entkoppeln. Beziehungen schaffen nicht nur individuelles Wohlfühl, sondern sind echte Erfolgsfaktoren. Der Fokus auf Social Health reduziert gesundheitliche Risiken und Fluktuation und stärkt Innovation und Produktivität. Ströer zeigt, wie eine aufeinander abgestimmte Mischung aus Kultur, Raum, Führung und Tools funktionieren kann. ■

Literaturliste:

- Basnayake, N., Procidia, K., Gayed, A., Harvey, S. B., Lamontagne, A. D., Martin, A., Milligan-Saville, J. S., Steel, Z., & Bryan, B. T. (2024). Loneliness in the workplace: A mixed-method systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 346, 252–264. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2023.12.157>
- Cigna. (2020). Loneliness and the Workplace: 2020 U.S. Report. Ipsos on behalf of Cigna. Abgerufen von <https://legacy.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/about-us/newsroom/studies-and-reports/combating-loneliness/cigna-2020-loneliness-report.pdf>
- Gallup. (2024). State of the Global Workplace: 2024 Report (Research summary). Gallup, Inc. Abgerufen von: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hadley, C. N. N., & Wright, S. L. (2024, November–Dezember). We're still lonely at work. *Harvard Business Review*. Abgerufen von <https://hbr.org/2024/11/were-still-lonely-at-work>
- Indeed. (2024, 17. September). Indeed's Global Work Wellbeing Report 2024 [Bericht]. Indeed. Abgerufen von <https://www.indeed.com/lead/indeeds-global-work-wellbeing-report-2024>
- D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and well-being at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, 106, Article 103894. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894>
- Holt-Lunstad, J. (2018). Fostering social connection in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 32(5), 1307–1312. <https://doi.org/10.1177/0890117118776735a>
- Walther, P. (2025, 20. Juni). Tabu und unterschätztes Risiko. *Human Resources Manager*.



STRÖER

BIRGIT OBENDORF-WILL

Group HR Director
Ströer Gruppe
E-Mail: BOssendorf@stroeer.de



CBS
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

PROF. DR. ANJA KARLSHAUS

Präsidentin der CBS University of Applied Sciences
E-Mail: A.Karlshaus@cbs.de

Betriebliche Krankenversicherung als Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung



Was wäre Ihr Unternehmen ohne die Menschen dahinter? In Zeiten von Digitalisierung, Fachkräftemangel und kulturellem Wandel entscheidet nicht mehr das Was, sondern vor allem das Wer. Auch oder gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten ist eine gute Human-Capital-Strategie ein wichtiger Erfolgsmotor für Arbeitgeber, denn Human Capital ist ihr größtes Potenzial.

Die Gesundheit der Mitarbeitenden spielt eine große Rolle und eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) kann ein Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung sein. Wir berichteten bereits über Möglichkeiten, Krankheitskosten im Unternehmen zu reduzieren. In diesem Artikel beantworten wir häufig gestellte Fragen zur bKV.

Reichen die Leistungen aus der gesetzlichen Krankenversicherung nicht mehr aus?

Das Leistungsniveau in der gesetzlichen Krankenversicherung hat in den letzten Jahren deutlich nachgelassen. So sind Leistungen wie Sehhilfen und – in großen Teilen – Vorsorgeuntersuchungen aus dem Leistungskatalog gestrichen oder massiv (etwa Zahnersatz) reduziert worden. Für viele medizinische Leistungen und/oder Arzneimittel müssen Versicherte Zuzahlungen leisten. Wer seine gesundheitliche Versorgung auf hohem Niveau halten möchte muss zusätzlich vorsorgen.

Wie ist es mit Privatversicherten?

Etwa zehn Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind privat krankenversichert.

Das Leistungsniveau in der privaten Krankenversicherung ist grundsätzlich höher und damit der Bedarf der Zusatzleistungen bei Privatversicherten generell geringer. Doch auch für Privatversicherte kann eine bKV über den Arbeitgeber interessant sein.

Warum eine Krankenzusatzversicherung als Arbeitgeber für die Mitarbeitenden abschließen?

In den letzten Jahren hat sich mehr und mehr die Erwartungshaltung manifestiert, dass sich der Arbeitgeber auch um die Gesundheit seiner Mitarbeitenden kümmert. Hinzu kommt, dass ein Arbeitgeber für seine Arbeitnehmer Gesundheitsleistungen umsetzen kann, die ein Arbeitnehmer privat nur zu höheren Beiträgen und mit Gesundheitsprüfung erlangt.

Warum eine bKV und nicht selbst als Arbeitgeber Gesundheitsmaßnahmen organisieren?

Die bKV soll die eigene Organisation von Gesundheitsmaßnahmen nicht komplett ersetzen. Doch häufig fehlen dem Arbeitgeber

Know-how und Ressourcen. Mit einer bKV betreibt er ein klassisches Outsourcing von Organisation, Administration und dem Tragen des finanziellen Risikos.

Ist ein Trend zu erkennen, dass sich mehr Unternehmen für eine bKV entscheiden?

Die Zahl der Unternehmen die eine bKV für ihre Mitarbeitenden abschließen ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Im Vergleich zum Vorjahr haben 44 Prozent mehr Unternehmen eine bKV installiert.

Wie profitiert der Arbeitgeber von einer bKV?

Die gesundheitliche Förderung der Mitarbeitenden führt zu einer Reduzierung der Absentismus- und Präsentismuskosten. Eine bKV ist darüber hinaus aber auch ein beliebter Benefit bei den Arbeitnehmern, der Arbeitgebern einen Wettbewerbsvorteil im Recruiting verschaffen kann sowie Mitarbeitende an ein Unternehmen bindet und sie motiviert. Eine Reduzierung der Fluktuationskosten ist die Folge.

Welche Leistungsinhalte gibt es?

Die bKV beinhaltet einen bunten Strauß an Leistungen. Außer traditionellen Zusatzleistungen, wie Zahnersatz und stationär privatärztlicher Behandlung, kann den Arbeitgebern ein flexibles Gesundheitsbudget zur Verfügung gestellt werden. Ebenso kann eine finanzielle Unterstützung für die Organisation bei Pflege von Familienangehörigen abgesichert werden. Hinzu kommen verschiedene Assistenzleistungen, zum Beispiel ärztliche Videoberatung, telefonische Beratung (24/7), Facharztterminierung, Pflegeassistentenleistungen und vieles mehr.

Gibt es eine allgemeingültige Empfehlung für einen Arbeitgeber zu den Leistungsinhalten?

Nein. Grundsätzlich erleben wir den Trend, dass Arbeitgeber das Gesundheitsbudget für ihre Mitarbeitenden inklusive der Assistenzleistungen abschließen. Doch schon die Budgetleistungen der Risikoträger unterscheiden sich spürbar voneinander. Auch hier kommt es darauf an, welche Leistungsinhalte für die eigene Mitarbeiterschaft am wirksamsten sind.

Darüber hinaus muss das Gesundheitsbudget nicht immer das richtige oder das einzige Leistungspaket sein. So kann beispielsweise eine bessere medizinische Versorgung bei stationärem Krankenhausaufenthalt eine wichtige Zusatzleistung sein – gerade für besonders gefährdete Berufsgruppen lässt sich auch eine unfallbedingte, stationäre privatärztliche Versorgung über die bKV

umsetzen. Arbeitgeber sollten sich unabhängig von einer Versicherungsgesellschaft beraten lassen.

Wie kann ein Arbeitgeber eine bKV in der wirtschaftlich herausfordernden Zeit finanzieren?

Eine Zusatzinvestition in die bKV ist eine Investition in die Zukunft und wird sich in Teilen über die Kostenersparnis refinanzieren. Ist ein Arbeitgeber nicht tarifgebunden, kann eine bKV sehr gut in eine zukünftige Vergütungsstrategie integriert werden. Ein Teil einer zukünftigen Lohnerhöhungsrunde könnte in eine betriebliche Krankenversicherung eingezahlt werden. So hat der Arbeitgeber potenziell sogar eine Ersparnis gegenüber einer „normalen“ Gehaltsrunde, die nur über steuer- und sozialversicherungspflichtiges Gehalt umgesetzt wird.

Grundsätzlich bestehen die Möglichkeiten, Beiträge in eine bKV im Rahmen des steuerfreien Sachbezugs (§ 8 Abs. 2 Satz 11 EStG (Ein-

kommensteuergesetz)) zu finanzieren oder eine pauschale Versteuerung nach § 37b Abs. 2 oder § 40 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 EStG vorzunehmen.

Welche Möglichkeiten hat ein Arbeitgeber, der den Sachbezug nach § 8 Abs. 2 Satz 11 EStG bereits anderweitig verwendet?

Es kann durchaus zielführend sein, die bestehenden Benefits nach dem steuerfreien Sachbezug zu modernisieren. Aon bietet ein flexibles Modell an, bei dem Arbeitnehmer ein Wahlrecht haben, ob sie im alten Sachbezug verbleiben oder künftig einen Teil in die Gesundheit investieren möchten.

Fazit

Die Einschnitte in der gesetzlichen Krankenversicherung führen dazu, dass der zeitliche und finanzielle Aufwand für Arbeitnehmer für eine stabile und gute gesundheitliche Versorgung immer größer wird. Die Arbeitgeber werden hier zur Unterstützung eine große Rolle spielen.

Die bKV ist mehr als ein Trend. Sie ist ein effektives Instrument, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern, ohne dass Arbeitgeber viel Know-how oder Ressourcen zur Umsetzung vorhalten müssen.

Die Einführung einer bKV sollte aber gut vorbereitet sein, um die richtigen Leistungsinhalte zu bestimmen und auch arbeitsrechtliche und steuerliche Belange zu berücksichtigen. Im Ergebnis – und richtig umgesetzt – ist sie ein belebendes Element für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. ■

AON



RÜDIGER KLEE

Head of Sales Health Solutions Germany
Aon

E-Mail: Ruediger.Klee@aon.de

Telefon: 0208 / 7006 2930

Anzeige

Merkblatt AGG und Gleichbehandlung



- ideal für alle Beschäftigten – auch ohne PC-Zugang
- leicht verständlich und anschaulich illustriert
- Umschlag firmenindividuell gestaltbar

**Schnell
und einfach
Informationspflicht
nach § 12 AGG
erfüllen!**

Jetzt bestellen: www.datakontext.com/Merkblatt-AGG

 DATAKONTEXT

Globale Mitarbeiterereinsätze sicher und effizient gestalten

Wie PassportCard neue Maßstäbe in der internationalen Krankenversicherung setzt

In einer zunehmend globalisierten Arbeitswelt, in der Unternehmen Talente und Know-how über Landesgrenzen hinweg einsetzen, gewinnt das Thema internationale Krankenversicherung eine neue Bedeutung. Gerade Personalverantwortliche stehen vor der anspruchsvollen Aufgabe, für ihre Mitarbeitenden im Ausland nicht nur den optimalen Versicherungsschutz sicherzustellen, sondern auch sämtliche Prozesse effizient und compliant zu gestalten. Traditionelle Modelle stoßen hier oft an ihre Grenzen – zu komplex, zu bürokratisch, zu langsam. Mit PassportCard steht eine innovative Lösung bereit, die das Leben von HR-Teams und Mitarbeitenden gleichermaßen revolutioniert.

Das Versprechen: Mehr als nur Versicherung – ein echtes Rundum-Sorglos-Paket für Expatriates

Der Alltag von HR-Abteilungen internationaler Unternehmen ist geprägt von Mobilität: Projekte in Südostasien oder Australien, kurzfristige Einsätze im Mittleren Osten oder Forschungsreisen in entlegenste Regionen der Welt. Die Sicherstellung einer verlässlichen und jederzeit abrufbaren Gesundheitsversorgung ist da mehr als nur Pflicht, sie ist ein echter Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung.

PassportCard hebt die Verwaltung internationaler Mitarbeiterereinsätze auf ein neues Level: Der gesamte Ablauf, von der Antragstellung bis zur Vertragsunterzeichnung, erfolgt digital, schnell und unkompliziert. Die Möglichkeit, Mitarbeitende mit wenigen Klicks an- und abzumelden, spart wertvolle Zeit, minimiert Fehlerquellen und sorgt für einen reibungslosen Ablauf. Besonders in



Zeiten von „Work from Anywhere“ und zunehmender projektbasierter Zusammenarbeit wird diese Flexibilität zum entscheidenden Vorteil.

Von der Antarktis bis Zypern – stets abgesichert und versorgt

Zentrale Argumente für PassportCard sind globale Reichweite und Erreichbarkeit. Fachkräfte sind oft abseits klassischer Metropolen im Einsatz – sei es auf einer Forschungsstation in der Antarktis, einer Bohrplattform im Ozean oder in dynamisch wachsenden Märkten, wie Asien oder Afrika. Die internationale Krankenversicherungslösung sorgt dafür, dass Mitarbeitende sich überall auf der Welt sicher und optimal unterstützt fühlen.

Ein entscheidender Unterschied zur klassischen Auslandsrankenversicherung: Mit der PassportCard können Mitarbeitende medizinische Ausgaben direkt per Karte bezahlen. Aufwändige Erstattungsprozesse und Papierkram entfallen. Für Mitarbeitende bedeutet das finanzielle Entlastung und echte Sorgenfreiheit – für Unternehmen ein klarer Wettbewerbsvorteil.

Digitale Prozesse, die HR entlasten und strategische Freiräume schaffen

Der vollständig digitale Antrags- und Vertragsprozess reduziert nicht nur den administrativen Aufwand, sondern auch das Fehlerpotenzial. Gerade für Unternehmen mit hoher Fluktuation oder komplexen Organisationsstrukturen ist die schnelle und einfache Ein- und Aussteuerung von Mitarbeitenden entscheidend. Compliance-Anforderungen in unterschiedlichen Rechtsräumen werden automatisch berücksichtigt und dokumentiert.

Personalverantwortliche profitieren davon, dass sie sich verstärkt auf strategische Aufgaben konzentrieren können, etwa Talent Management, Personalentwicklung und Employer Branding, während die „Pain Points“ der internationalen Mitarbeitermobilität im Hintergrund zuverlässig gelöst werden.

Management überzeugt: Effizienz, Akzeptanz und messbare Vorteile

Die hohe Zuverlässigkeit, Effizienz und Nutzerfreundlichkeit führen zu einer starken Akzeptanz bei HR und Mitarbeitenden. Zahlreiche Unternehmen berichten von einer signifikant verbesserten Arbeitsmoral, höherer Produktivität und geringeren Ausfallzeiten seit PassportCard im Einsatz ist – ein entscheidender Faktor im „War for Talent“. Für HR-Verantwortliche bedeutet das: Weniger Bürokratie, mehr Zeit für strategische Aufgaben und die Sicherheit, dass die Mitarbeitenden überall auf der Welt optimal versorgt sind. ■



BENEDIKT GRASS

Chief Marketing Officer
PassportCard Europe GmbH
E-Mail: Benedikt.Grass@passportcard.de
Telefon: 040 / 46 00 20 - 160

Immer mehr Unternehmen in Deutschland nutzen die betriebliche Krankenversicherung (bKV), um sowohl die Gesundheit als auch die Arbeitgeberattraktivität zu stärken. Laut aktuellen Schätzungen bieten bereits mehr als 50.000 Unternehmen in Deutschland eine bKV an, Tendenz steigend. Typische bKV-Modelle funktionieren über sogenannte Budgettarife. Mitarbeitende erhalten jährlich ein Gesundheitsbudget, zum Beispiel 300 Euro, das sie flexibel für Zahnbehandlungen, neue Brillen oder bestimmte Vorsorgeuntersuchungen einsetzen können. Ein Bereich fehlt dabei jedoch immer: die Reproduktionsmedizin. Keine der bestehenden bKV in Deutschland unterstützt bisher Kinderwunschbehandlungen oder Social Freezing.

Onuava schließt diese Lücke mit Fertility+

Mit Fertility+ bringt Onuava die erste bKV für Kinderwunschbehandlungen und Social Freezing auf den Markt. Der Launch erfolgt zunächst in Deutschland. Gleichzeitig ist es das erste Produkt dieser Art in ganz Kontinentaleuropa. Das Angebot richtet sich an Arbeitgeber, die ihren Mitarbeitenden eine echte Unterstützung in einer entscheidenden Lebensphase bieten möchten.

Die Tarife ermöglichen Zuschüsse in Höhe von 3.000, 5.000 oder 10.000 Euro für die Selbstkosten bei IVF (In-Vitro-Fertilisation), ICSI (Intrazytoplasmatische Spermieninjektion), Insemination oder Social Freezing. Die Abwicklung erfolgt über eine arbeitgeberfinanzierte Gruppenversicherung – anonym, planbar und steuerlich optimiert.

Und das Beste: Das Fertility+-Angebot gibt es in Kombination mit dem bewährten Informations- und Beratungsangebot von Onuava, rund um alle reproduktionsmedizinischen Themen, inklusive psychologischer Beratung und Zweitmeinung.

Einfach, fair und inklusiv

Die Besonderheit: Die Versicherung greift ab dem ersten Tag, auch bei bereits laufenden Behandlungen. Es gibt keine Gesundheitsprüfung und keine Ausschlüsse. Versichert sind alle Angestellten, unabhängig vom Geschlecht. Auch die Kosten der Partnerinnen beziehungsweise Partner sind abgedeckt – ein starkes Zeichen für Gleichbehandlung und Fürsorge.

Die monatlichen Beiträge richten sich nach der Altersstruktur der Mitarbeiterschaft und weiteren Faktoren, wie Fluktuation und dem



Die erste bKV für Kinderwunsch und Social Freezing in Deutschland

Familienfreundlichkeit beginnt schon vor der Familiengründung

Versicherungsstatus der Mitarbeitenden. Bei einem durchschnittlichen Unternehmen ist eine Absicherung bereits ab etwa drei Euro pro Monat und Mitarbeiter*in möglich. Gleichzeitig profitieren Arbeitgeber von steuerlichen Vorteilen. Wird die bKV im Rahmen des steuerfreien Sachbezugs genutzt, entstehen weder Lohnnebenkosten noch Sozialabgaben.

Warum sollten Unternehmen das anbieten?

Weil es einen echten Unterschied macht. Mitarbeitende mit unerfülltem Kinderwunsch durchleben oft eine belastende Zeit. Emotional, körperlich, organisatorisch und finanziell. Ein Unternehmen, das in dieser Phase unterstützt, zeigt nicht nur Fürsorge, sondern ermöglicht ganz konkret Familiengründungen. Auch Social Freezing, also das vorsorgliche Einfrieren von Eizellen, wird so für viele Frauen erstmals realisierbar. Das stärkt ihre Selbstbestimmung und schafft Zukunftsperspektiven.

Für Arbeitgeber lohnt sich das doppelt. Weniger Ausfälle, stärkere Bindung, klarer Vorteil im Recruiting. Familienfreundlichkeit ist längst ein entscheidender Faktor bei der Arbeitgeberwahl. Wer schon vor der Familiengründung unterstützt, sendet ein starkes Signal.

Mit Fertility+ setzt Onuava neue Maßstäbe für eine moderne Benefit-Kultur. Wissenschaftlich fundiert, inklusiv gedacht und nah an den Lebensrealitäten der Menschen. ■



DR. JULIA REICHERT

Co-Founder & CEO

Onuava GmbH

E-Mail: Julia.Reichert@onuava.com

Telefon: 0157 / 36 81 47 51



Der Wissensvorsprung für Ihre Arbeit – direkt ins Postfach!

Jetzt den kostenfreien
HR Performance Newsletter
bestellen:
hrperformance-online.de/newsletter



Ausgangslage

Der Gender Pay Gap-Arbeitsmarkt sank im Jahre 2024 auf 37 Prozent, zwei Prozent weniger als 2023 (Quelle: Pressemitteilung Statistisches Bundesamt anlässlich des Equal Pay Day 2025) – eine positive Entwicklung, auch wenn 37 Prozent als Indikator der Verdienstungleichheit recht hoch erscheint. Und noch ein Fun Fact: Equal Pay Day war in 2025 der 7. März; bedeutet, eine Frau musste bis zum 7. März 2025 arbeiten, um auf das Gehaltslevel eines Mannes am 31.12.2024 zu kommen. Frage an Sie, liebe Leserinnen und Leser: Wie lange arbeiten Ihre Mitarbeiterinnen bis sie das Level der Männer erreicht haben?

Rechtlicher Rahmen

Das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) ist in Deutschland seit 2017 in Kraft und zielt darauf ab, das Prinzip „gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ durchzusetzen. Daraus abgeleitet ist der individuelle Auskunftsanspruch für Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 200 Mitarbeitenden. Hinzu kommt weiterhin die Aufforderung zur Durchführung betrieblicher Prüfverfahren sowie die Berichtspflicht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit.

Tatsächlich, so eine Evaluation aus dem Jahre 2023, haben nur vier Prozent der Beschäftigten den Auskunftsanspruch genutzt. Nur 30 Prozent der Unternehmen mit tariflicher Entgeltstruktur haben Auskunft gegeben. Hinzu kamen zehn Prozent Unternehmen ohne Tarifbindung.

In 2025 beträgt der Gender Pay Gap in Deutschland 16 Prozent (Quelle: Statistisches Bundesamt). Als Ursachen gelten:

- Fehlende Transparenz
- Geschlechtersegregation in Berufen
- Teilzeitquote von Frauen
- Geringere Aufstiegschancen

Im Mittelstand wird der Umsetzungsstand des EntgTranspG als noch geringer eingeschätzt. Viele kleine und mittlere Unternehmen im Mittelstand unterliegen, nach den augenblicklichen

Equal Pay

Regelungen (EntgTranspG), nicht der Berichtspflicht. Man kann durchaus vermuten, dass hier der Auskunftsanspruch nicht so umfangreich genutzt wird, wenn er denn überhaupt bekannt ist. Fehlende Ressourcen für Lohnanalysen könnten auch vorliegen.

Rechtlich ist Equal Pay in Deutschland wohl verankert, aber die praktische Umsetzung scheint lückenhaft. Die Chemiebranche ist im Vergleich fortschrittlicher, besonders in tarifgebundenen Unternehmen. Der Mittelstand hinkt hinterher, vor allen Dingen wegen fehlender Verpflichtungen und Ressourcen. Die EU-Richtlinie wird wahrscheinlich ab 2026 für mehr Druck und Transparenz sorgen.

Um was geht es wirklich

In Wirklichkeit geht es nicht um gleiche Bezahlung. Das ist ein Problem für sich und soll hier nicht als unbedeutend abgetan werden. Tiefergehend ist aber das grundsätzliche Thema der personenbezogenen Gleichstellung. Warum werden Frauen per se mit Männern verglichen? Ein Vergleich erbrachter Leistung ist da schon akzeptabler.

Im Kern sollten wir uns darüber Gedanken machen, welche Arbeit welchen Wert hat. Es gilt zu unterscheiden: zwischen der Arbeit an sich – also so etwas wie dem Marktwert – und als zweite Betrachtungsebene gilt die Wertigkeit von Teilaufgaben innerhalb einer Arbeitsaufgabe. Interessant wäre festzustellen, ob etwa ein Akademiker einen höheren Marktwert hat als ein Facharbeiter. Das wäre besonders für die Personaldienstleister-Branche ein interessanter Ansatz.

3 Thesen, die der HR-Community einen Lösungsrahmen geben können

These 1

Wir, als HR-Funktion, müssen im Personalbereich die Rolle annehmen der Hauptakteur in diesem Themenfeld zu sein und somit auch eine besondere Verantwortung übernehmen.

Wenn nicht die HR-Funktion, wer sonst ist in der Lage, eine Architektur für Aufgaben oder Arbeitsplatzbewertungen zu kreieren? Kernaufgabe der Funktion-HR ist es dafür zu sorgen, dass es, wie auch in anderen Facetten der Gleichstellung, KEINE Unterschiede hinsichtlich der Bezahlung gibt. Es gilt, mit allen möglichen Stellschrauben positiven Einfluss auszuüben.

These 2

Das Thema Equal Pay lässt sich gut im Verbund lösen, denn außer HR gibt es noch weitere einflussreiche Akteure.

In der Chemiebranche – Fokus auf Norddeutschland – ist die Tarifbindung hoch, was strukturell zu geringeren Entgeltunterschieden führt. Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie und der Arbeitgeberverband BAVC setzen sich aktiv für Entgeltgleichheit ein. Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und betriebliche Prüfverfahren zur Entgeltgleichheit werden häufiger durchgeführt als im Branchendurchschnitt.

These 3

Es gibt bereits ausreichendes HR-Handwerkszeug zur Lösung des Equal-Pay-Problems.

Ein gutes Hilfsmittel sind hier Entgelttarifverträge. Nehmen wir den Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie, so geht es hier von vornherein nicht um die Frage, ob eine Frau oder ein Mann die Arbeit macht. Vielmehr stehen die Stellen mit ihren Aufgaben und den dazugehörigen Anforderungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Erfüllt eine Stelle gewisse Kriterien, so wird die Stelle einer entsprechenden Entgeltgruppe zugeordnet. Geschlechterunabhängig ist die Bezahlung der Person auf der Stelle.

Ist ein Unternehmen nicht tarifgebunden, so können sich die Personalverantwortlichen an den Tarifverträgen inhaltlich orientieren. Ausgerechnet im Mittelstand ist die Gehaltsungerechtigkeit mit am größten. Hier gehören aber auch die Handelskammern in die Pflicht genommen. Sie sind eine geeignete Instanz zur Durchsetzung von geschlechterunabhängigen Entlohnungssystemen. Eine weitere Instanz sind die Mitbestimmungsgremien. Auch sie müssen dieses Thema grundsätzlich auf der Agenda haben. Aufsichtsräte haben bei Einstellungsentscheidungen die Pflicht, mit klaren Einstellungskriterien die ethische Grundeinstellung von Vorständen und Geschäftsführungen zu prüfen. Und letztendlich haben auch die Personalberater im Segment des Executive Search eine Verpflichtung, ethische Kriterien in die Erstellung von Kompetenzprofilen aufzunehmen.

Fazit

Wir sind im Personalbereich diejenigen die in der Lage sind Kernkompetenzen und Verhaltensanker zu formulieren, in Kompetenzmodelle zu integrieren und in Auswahltools, wie etwa Interviewleitfäden, umzusetzen – und wir tragen Verantwortung für die Gestaltung ausgeglichener Entlohnungssysteme. ■

ELANTAS
Electrical Insulation



HELGE KOCHSKAEMPER

Head of HR & IT

ELANTAS Europe GmbH

E-Mail: Helge.Kochskaemper@altana.com

Echte Sichtbarkeit oder Pflichtpost?

Warum so viele Corporate Influencer scheitern

Zwischen Strategie, Kontrolle und Kulturwandel: Was Unternehmen verstehen müssen, bevor sie ihre Mitarbeitenden auf Social Media schicken.

Corporate Influencer galten lange als Hoffnungsträger der modernen Unternehmenskommunikation. Sichtbarkeit, Vertrauen, Reichweite und Nähe zur Zielgruppe – all das versprochen sich Unternehmen von Mitarbeitenden, die im Namen der Firma öffentlich auftreten. Doch viele Programme verlaufen nach kurzer Zeit im Sande: Erste Beiträge, interne Euphorie, dann Funkstille – die Wirkung bleibt aus. Warum ist das so?

Heutzutage werden Marken nicht mehr über Logos und Werbekampagnen wahrgenommen, sondern über Menschen. Das Edelman Trust Barometer 2024 zeigt: Informationen von Personen wie du und ich genießen mit 62 Prozent weltweit das höchste Vertrauen. Sie liegen damit deutlich vor CEOs oder offiziellen Unternehmenskanälen. Sichtbarkeit hat sich von der Unternehmensseite auf persönliche Profile verlagert. Vertrauen entsteht nicht durch Claims, sondern durch echte Geschichten und individuelle Haltung. Genau hier setzen Corporate-Influencer-Programme an. Und genau hier beginnt die Herausforderung. Die Idee ist simpel: Mitarbeitende geben Einblicke in ihre Arbeit, teilen ihre Erfahrungen und zeigen ihren Blick auf das Unternehmen. Sie machen Unternehmenskultur sichtbar, bauen Brücken zu Bewerbern, Kunden und Öffentlichkeit. Die Plattform LinkedIn zeigt, dass Inhalte von Mitarbeitenden im Durchschnitt 561 Prozent

mehr Reichweite erzielen als Beiträge über die Unternehmensseite. Das Potenzial ist groß, doch in der Praxis bleiben viele Programme hinter den Erwartungen zurück.

1. Fehlende Freiwilligkeit

Authentizität lässt sich nicht anordnen. Wer Corporate Influencing zur Pflicht macht, verhindert genau das, was es braucht: Glaubwürdigkeit. In vielen Unternehmen werden Mitarbeitende vorgeschlagen oder nominiert. Oft gut gemeint, aber ohne innere Motivation. Wer nicht selbst sichtbar sein möchte, wird es auch nicht überzeugend tun. Ohne Freiwilligkeit bleibt es beim Pflichtpost.

2. Keine Vorbilder in der Führung

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle. Wenn sie selbst nicht sichtbar sind, keine Zeit für das Thema schaffen, oder es nicht ernst nehmen, senden sie ein klares Signal: Es ist nicht wichtig. Studien des European Communication Monitor zeigen, dass Führungskräfte, die aktiv kommunizieren, Beteiligung und Vertrauen im Unternehmen messbar steigern. Sichtbarkeit beginnt oben. Ohne Vorbild kein Wandel.

3. Zu viel Kontrolle

Viele Programme ersticken an zu viel Abstimmung. Inhalte werden korrigiert, Bilder



ausgetauscht, Formulierungen angepasst. So lange, bis sie formal korrekt, aber vollkommen leblos sind. Beiträge, die wie Pressemitteilungen klingen, erzeugen keine Resonanz. Menschen wollen Persönlichkeit, Echtheit und auch mal einen ungeschliffenen Ton. Ich empfehle ausdrücklich, persönliche Perspektiven und individuelle Sprache zuzulassen. Genau das bringt Reichweite und Vertrauen.

4. Unklare Ziele

Nicht selten werden Programme gestartet, ohne zu wissen, was sie eigentlich erreichen sollen. Es wird einfach losgelegt. Doch ohne Zielsetzung fehlt jede Grundlage für Steuerung oder Erfolgsmessung. Gute Programme definieren klare Kennzahlen. Das können Reichweite, Bewerbungen, Engagementraten



„Menschen wollen Persönlichkeit, Echtheit und auch mal einen ungeschliffenen Ton.“

Trust in Communicators-Studie 2019,
Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Universität Leipzig

oder auch interne Effekte sein. Nur wer weiß, worauf er hinarbeitet, kann die Richtung halten und Wirkung entfalten.

5. Kein Raum für Entwicklung

Corporate Influencer zu sein, ist keine Nebenaufgabe. Es braucht Zeit, um Themen zu finden, Formate auszuprobieren und eine eigene Stimme zu entwickeln. Erfolgreiche Programme bieten Schulungen, Feedbackformate und redaktionelle Begleitung. Sichtbarkeit entsteht nicht zwischen Terminen. Sie wächst mit Übung und Unterstützung.

6. Immer dieselben Gesichter

Vielfalt ist entscheidend. Wenn immer nur dieselben kommunikationsstarken Personen auftreten, entsteht ein einseitiges Bild. Unternehmen wie Otto oder die Deutsche Bahn zeigen, dass Programme dann besonders gut funktionieren, wenn Menschen aus verschiedenen Bereichen, Generationen und Hierarchiestufen beteiligt sind. Unterschiedliche Stimmen machen das Unternehmen erlebbar. Erst so entsteht ein glaubwürdiges Gesamtbild.

Was erfolgreiche Programme auszeichnet

- **Erfolgreiche Programme setzen auf Freiwilligkeit.** Niemand sollte gezwungen werden öffentlich aufzutreten. Sichtbarkeit braucht Motivation, keine Anweisung.
- **Führungskräfte übernehmen Verantwortung.** Wer Veränderung will, muss mit gutem Beispiel vorangehen. Wer Vertrauen fordert, muss selbst sichtbar werden.
- **Inhalte müssen nicht perfekt sein, sondern echt.** Persönlichkeit überzeugt mehr als polierte Botschaften. Menschen folgen Menschen, nicht Hochglanztexten.
- **Programme brauchen Zeit und Struktur.** Es braucht Raum für Training, Rückmeldung und kreatives Ausprobieren. Nur so entsteht nachhaltige Sichtbarkeit.
- **Die Ziele müssen klar sein.** Ohne Ziel kein Fokus. Und ohne Fokus keine Wirkung.
- **Vielfalt ist kein Risiko, sondern eine Stärke.** Unterschiedliche Perspektiven zeigen das wahre Gesicht des Unternehmens. Sichtbarkeit darf nicht von Hierarchie oder Lautstärke abhängen.
- **Und nicht zuletzt: Programme brauchen Begleitung.** Keine Kontrolle, sondern echtes Sparring. Menschen brauchen Freiraum, um ihre Stimme zu finden. So entsteht Kommunikation, die wirklich berührt.

7. Inhalte ohne Substanz

Phrasen wie „Tolles Team“, „Spannendes Projekt“ oder „Toller Arbeitgeber“ sagen wenig aus. Was wirklich wirkt, sind persönliche Einblicke, Meinungen und echte Erfahrungen. Inhalte, die über das Erwartbare hinausgehen. Der LinkedIn Global Talent Trends Report zeigt deutlich: Beiträge über Unternehmenskultur, Werte oder individuelle Erlebnisse erreichen höhere Interaktionsraten als klassische Employer Branding Beiträge. Echtheit schlägt Werbesprache.

8. Interne Widerstände und Unsicherheiten

Viele Corporate-Influencer-Programme scheitern nicht an fehlender Strategie, sondern an unausgesprochenen Vorbehalten im Unternehmen selbst. Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Markenimage, Kontrollverlust oder rechtlicher Verantwortung bremsen das Vorhaben, bevor es überhaupt starten kann. Mitarbeitende fragen sich: Darf ich das posten? Was, wenn ich einen Fehler mache? Führungskräfte befürchten Shitstorms oder Abweichungen von der Corporate Identity. Diese Ängste sind nicht unbegründet, aber sie lassen sich durch transparente Regeln, klare Kommunikation und Schulungen auflösen.

Fazit

Ein Corporate-Influencer-Programm ist keine Social-Media-Maßnahme, sondern ein kultureller Impuls. Es fordert ein neues Denken. Nicht Kontrolle, sondern Vertrauen. Nicht Perfektion, sondern Persönlichkeit. Sichtbarkeit ist kein Instrument der PR, sondern Ausdruck einer lebendigen Unternehmenskultur. Führung, Kommunikation und Personalentwicklung müssen dafür die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Offenheit, Zeit, Wertschätzung und Mut. Denn wer echte Sichtbarkeit will, muss sie ermöglichen. Wer Vertrauen erwartet, muss es schenken. Sichtbarkeit lässt sich nicht verordnen. Sie wächst, wenn Menschen sich trauen ihre Perspektive zu zeigen. Wenn sie begleitet, unterstützt und ernst genommen werden. So entsteht Wirkung. Nicht durch Regeln, sondern durch Haltung. Oder, wie es Prof. Dr. Ansgar Zerfaß sinngemäß sagt: Menschen vertrauen Menschen und nicht Organisationen. ■



LEO SCHWEIBENZ

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

03.09.2025 / Düsseldorf / 18:00 Uhr

Internationale Fachkräfte: So gelingt der Einwanderungsprozess stressfrei!

Christiane James, Jetztpat GmbH

Digitale Selbstorganisation in verrückten Zeiten

Thorsten Jekel, jekel & team

Corporate Influencer: Erst laut gestartet und dann trotzdem leise geschaltet?

Leo Schweibenz, Zeppelin Baumaschinen GmbH

04.09.2025 / Hamburg / 18:00 Uhr

I ♥ KI – Was KI (noch) kann

Thorsten Jekel, jekel & team

Persönlichkeitsdiagnostik in der Praxis: Möglichkeiten in HR und Coaching

Mirjam Wessler, gmo., und Beate Maak, Schwartz & Grantz Hamburg GmbH

„Fang mich, wenn du kannst“ – Unerreichbar mit individuellen IT-Lösungen

Marc Murray, Hermes Fulfilment DE

16.09.2025 / München / 18:00 Uhr

Beyond the Classics – Mitarbeiter-Benefits der nächsten Generation

Alexander Schaefer, BONAGO Incentive Marketing Group

Intelligenter als ALEXA, SIRI, GOOGLE & Co!!!

Sven Semet, Assima Deutschland GmbH

Lebenslanges Lernen – Studieren mit 50+, weil Ziele (Träume) kein Verfallsdatum haben

Silke Anton, Cegeka Deutschland GmbH

Termine in Vorbereitung

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

23.09.2025
Stuttgart

09.10.2025
Hannover

05.11.2025
Düsseldorf

09.12.2025
Köln



IMPRESSUM

Sonderdruck 32. Ausgabe / September 2025

Dieser Sonderdruck hat eine Auflage von 17.500 Exemplaren. Er liegt unter anderem den Fachzeitschriften »HR Performance« 3/2025 mit einer Auflage von 5.500 Exemplaren und »LOHN+GEHALT« 5/2025 mit einer Auflage von 6.200 Exemplaren bei. Zudem erfolgt eine Versendung der ePaper-Version als Newsletter an zirka 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:

tarikvision/freepik & JuSun/istockphoto (S.1); CloserStill (S.6); Lortie/istockphoto (S.7); Senatskanzlei Hamburg/Jan Pries (S.7); cgtoolbox/istockphoto (S.8); Jackie Niam/freepik (S.8); Skyneshier/istockphoto (S.9); freepik (S.9); Frolopiaton/freepik (S.10); imageflow/freepik (S.10); Hym-pi/alamy (S.12); Mohamed Rida Roki/istockphoto (S.14); santima Studio/freepik (S.16); Andrey Popov/istockphoto (S.17); Andrey Popov/AdobeStock (S.18); fadfebian/freepik (S.19); HSB (S.20); Videoflow/freepik (S.22); PeopleImages/istockphoto (S.23); titima037/freepik (S.24); Prof. Dr. Volker Nürnberg (S.25); freepik (S.26); Artem Burduk/istockphoto (S.29); PassportCard (S.30); Candice Picard/unsplash (S.31); Christian/AdobeStock (S.31); Daisy-Daisy/istockphoto (S.32); Zeppelin (S.34/35). 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.

Anzeige

MESSEPARTY auf der ZUKUNFT PERSONAL EUROPE

10. September 2025

17:30-19:30 UHR

Wir feiern den Start des HR-RoundTable CLUB und der HR-RoundTable ACADEMY. Seien Sie herzlich willkommen!

Koelnmesse | Halle 4.1 | Stand A.65

HR RoundTable CLUB

HR RoundTable ACADEMY

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

**Vielen Dank an unsere
Premium-Partner!**

 **RoundTable**

EGYM
WELLPASS

www.egym-wellpass.com

■ FIRMENFITNESS

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

www.gmo-mbh.de

■ OUTPLACEMENT

jetztpat

www.jetztpat.com

■ EXPAT SUPPORT

 **ONUAVA**

www.onuava.de

■ FERTILITY & FAMILY BUILDING BENEFITS


PassportCard

www.passportcard.de

■ INTERN. KRANKENVERSICHERUNG

PensionCapital

www.pensioncapital.de

■ BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

 **prima**
human resources
www.prima-hr.de

www.prima-hr.de

■ ... TOP HR SUPPORT UND MEHR!

 **reteach**
Digitale Lernwelten

www.reteach.com

■ DIGITALE WEITERBILDUNG

 **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



Intelligente HR für moderne Unternehmen

Personalmanagement neu gedacht –
digital, effizient und intelligent.

Jetzt kostenlos testen:

www.rexx-systems.com



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

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