

# **25 Jahre Zukunft Personal Europe**

**Best of ZP Messe TV**

© 2025 Gunnar und Constantin Sohn. Alle Rechte vorbehalten.

Diese Sonderpublikation erscheint anlässlich des 25-jährigen Jubiläums der Zukunft Personal Europe am 1. September 2025.

Sie fasst die besten Beiträge aus sieben Jahren ZP Messe-TV zusammen und gibt einen Überblick über Trends, Debatten und Impulse, die die HR-Community geprägt haben.

Agentur Kommunikation & Politik  
Gunnar Sohn  
Ettighofferstr. 26a  
53129 Bonn



1. Die Zukunft von HR .....	6
2. Die letzte Währung heißt Vertrauen .....	24
3. Die Manager von gestern versauen die Zukunft von morgen .....	30
4. Die Zukunft der Arbeit ist Arbeit an der Zukunft .....	36
5. Autoritäre Führung .....	42
6. Arbeit am Limit .....	48
7. Die bequeme Blindheit .....	54
8. Talenterweckung.....	60
9. Corporate Influencer - Stimmen, die bleiben .....	68
10. Employer Branding .....	78
11. Kölsch statt Kino .....	86
12. Von Low Performance zum Flow .....	92
13. Renaissance, Rabelais und die digitale Erneuerung ...	98
14. Macht - das große Tabu .....	104
15. Software-Kompetenzen für die vernetzte Ökonomie ...	110
16. Von der Wohlfühlblase zum strategischen Hebel .....	116
17. Wenn Stellenanzeigen zu Fieberkurven werden .....	122
18. Neue Berufe in der digitalen Ära .....	128
19. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt .....	134
20. Raus aus den elitären Zirkeln, rein in die KI-Revolution .....	140
21. Die neue Grammatik der Arbeitswelt .....	146
22. Jürgen Schmitt und die digitale Sichtbarkeit .....	152
23. Brauchen wir noch Chefs? .....	170

# Editorial

Dieses Buch ist kein nostalgischer Rückblick, sondern ein Seismograph. 25 Jahre Zukunft Personal markieren nicht das Ende einer Epoche, sondern den Beginn einer neuen. HR hat sich vom Personalbüro zur strategischen Schaltzentrale entwickelt - und steht nun vor der nächsten Zerreißprobe: Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit, geopolitische Brüche, neue Formen von Führung und Vertrauen.

Die Stimmen in diesem Band zeigen, wie brüchig alte Gewissheiten geworden sind: Manager, die noch immer glauben, mit Bauchgefühl durch die Transformation zu kommen. Politiker, die Transformation im Förderlotto betreiben. Unternehmen, die Diversität predigen und doch an Formalien kleben.

Doch es sind auch Stimmen der Erneuerung: Talenterwecker, die Herkunft nicht länger als Schicksal akzeptieren. Forscher, die KI als Brechstange gegen alte Mauern sehen. Praktiker, die Resilienz und Treu & Glauben wieder in die Mitte stellen.

**Dieses Buch will irritieren.** Es will die Fehlerfreundlichkeit einfordern, die wir so lange verdrängt haben. Es will HR aus der Zuschauerrolle holen - hin zu einer Branche, die Unternehmen und Gesellschaft aktiv gestaltet.

Die Zukunft der Arbeit ist nicht weit weg. Sie beginnt in der 16. Sekunde - genau jetzt.

# 1

## Die Zukunft von HR - Ein Vierteljahrhundert Wandel und ein entscheidender Wendepunkt

**D**er Augenblick der Bilanz  
25 Jahre Zukunft Personal. Zehn Jahre HR Innovation Award. Zahlen, die klingen wie Jubiläumszahlen in einer Festschrift - wären sie nicht das Signal für eine Epoche, die gerade kippt. Was hier gefeiert wird, ist nicht bloß ein Vierteljahrhundert Messebetrieb, sondern die Geschichte eines Berufsstandes, der sich immer wieder neu erfinden musste: vom Verwalten zum Gestalten, vom Personalbüro zur strategischen Schaltzentrale. Und genau in diesem Moment, an dieser Schwelle, wird die Frage unüberhörbar: Wie sehen die nächsten 25 Jahre aus?

**O**rganisation ohne Heldenkult  
Marc Wagner antwortet ohne Schnörkel: Das alte Management stirbt. „*Strukturieren und koordinieren - das können Maschinen besser.*“ Der Satz wirkt wie ein Axtschlag in die morschen Balken der klassischen Hierarchien. Wenn KI die Routinen übernimmt, bleibt nur eines: die Organisation radikal neu denken. Nicht Robustheit ist das Ziel, sondern Antifragilität - die Fähigkeit, aus Schocks zu lernen, stärker zu werden, wenn es kracht. Wagner sieht das Ende des Heldenkults. Keine Führungskraft wird die Organisation mehr „tragen“. Es geht um Systeme, die sich selbst erneuern können. Um Netzwerke, die flexibel sind, weil sie klein und beweglich bleiben. Organisation als Ökosystem - nicht als Pyramidenschema.

**M**ut zur Unbequemlichkeit  
Cindy Rubbens, Jury-Vorsitzende des HR Innovation Awards, spricht über das, was alle gern feiern, aber kaum einer wirklich lebt: Diversity. „*Sind wir mutig genug, über Diversity zu reden, oder ist das Thema vorbei?*“ fragt sie - und trifft einen wunden Punkt. Viele Unternehmen fallen zurück in alte Muster, verengen wieder, wo sie gerade erst geöffnet haben. Für Rubbens ist Diversity kein moralisches Bonusprogramm, sondern ein strategischer Vorteil.

Wer sich jetzt verengt, verliert. Wer sich öffnet, gewinnt. Sie redet von Performance, von Resilienz, von Organisationen, die „*intelligenter*“ werden müssen. Und sie scheut nicht davor zurück, auch die Innovationskultur der Großen zu attackieren: zu viele „*Labs*“ ohne echtes Risiko, zu viel Simulation von Wagemut. Der wirkliche Motor, sagt sie, sind Startups. Frische Ideen, die man nicht in PowerPoint-Folien, sondern in Übernahmen messen sollte.

**B**enefits als System, nicht als Almosen  
Mark Gregg setzt an einer anderen Stelle an: Benefits. Lange waren sie die Sahnehäubchen im Arbeitsvertrag - Essensgutscheine hier, ein Dienstwagen dort. Für Gregg ist das vorbei. Heute gehe es nicht mehr um Einzelmaßnahmen, sondern um integrierte Systeme, Plattformen, die Benefits nahtlos mit Unternehmensprozessen verknüpfen. Seine Diagnose ist hart: Angesichts des Fachkräftemangels ist Automatisierung keine Option, sondern Notwendigkeit. Wer Benefits weiter als Goodie versteht, wird Menschen verlieren. „Ohne echte Anreize verlieren Firmen ihre besten Leute“, sagt er. Und er deutet auf den öffentlichen Dienst, der in verkrusteten Strukturen versinkt, während die Realität draußen längst nach flexiblen Modellen schreit.

**D**aten sind kein Rohstoff, sie sind Schicksal  
Robindro Ullah spricht von der größten verpassten  
Chance: Daten. HR, sagt er, sitzt auf einem Schatz - aber  
fast niemand hebt ihn. Ein bisschen Optimierung hier, ein  
bisschen Matching da - das reicht nicht.

Seine Forderung: Daten ernst nehmen, sie mit externen  
Quellen kombinieren, aus ihnen Einsichten gewinnen, die  
mehr sind als Statistiken. *„Wer seine Daten nicht versteht,  
versteht auch seine Mitarbeitenden nicht. Und wer seine  
Mitarbeitenden nicht versteht, verliert sie.“*

Ullah spricht von einer Akademie für datengetriebene HR-  
Kultur, von Anwendungswissen statt Buzzwords. Sein  
Appell ist scharf: **Mut, endlich professionell zu werden.**



**KI** als Booster für unerwartete Karrieren  
Sven Semet schließlich richtet den Blick auf die  
eigentliche Sprengkraft von KI: den Bruch mit den  
traditionellen Mustern. *„Herkunft darf nicht Zukunft  
bedeuten.“* In einem Land, in dem Netzwerke, Titel und  
Lebensläufe oft mehr zählen als Talent, liegt für Semet der  
Schlüssel in der Technologie.

KI könne Potenziale sichtbar machen, die bislang  
unsichtbar blieben - unabhängig von Geschlecht, Herkunft  
oder Bildungsweg.

Seine Botschaft ist doppelt: Die demografische Lücke  
erzwingt neue Wege. Und KI eröffnet sie.

Ein Unternehmen, das 2.000 Euro pro Mitarbeitenden  
ausschließlich für KI-Schulungen investiert, nennt er als  
Beispiel. *„Das zeigt, wo die Reise hingeh.“*

Weiterbildung nicht als Pflicht, sondern als  
Überlebensstrategie.

**D**as Jubiläum als Zäsur  
25 Jahre Zukunft Personal, zehn Jahre HR  
Innovation Award - das klingt nach Rückblick, ist aber in  
Wahrheit ein Startsignal. Performance wird zur neuen  
Währung. Organisationen müssen antifragil werden.  
Diversity darf nicht im Feuilleton der Sonntagsreden  
hängen bleiben. Benefits müssen Plattformen werden.  
Daten sind Schicksal. KI ist der Booster, der Karrierewege  
sprengt.



*„Time for New Beginnings“* - das Motto des Jubiläumsjahres ist kein Marketingslogan, sondern ein Auftrag. Die nächsten 25 Jahre beginnen jetzt.

*[https://www.youtube.com/live/VqO\\_Z5PYO\\_I?  
si=DSNge4Y8KAZFwfSC](https://www.youtube.com/live/VqO_Z5PYO_I?si=DSNge4Y8KAZFwfSC)*



**D**er Zappelphilipp hat recht behalten  
*„Sitzen ist das neue Rauchen.“*

Professor Dietrich Grönemeyer setzt den Satz, als würde er ein Urteil sprechen. Kein Aperçu, kein Nebensatz, sondern Fakt. Zu langes Sitzen killt den Stoffwechsel, lähmt die Atmung, macht das Blut träge. Herzinfarkt, Thrombose, Diabetes - das ganze Panoptikum einer Gesellschaft, die im Stuhl hängt.

Er bleibt nicht abstrakt. Er zeigt, wie einfach das Gegenmittel ist. Kleine Pausen, einfache Übungen, Stehpult statt Schreibtisch, Sitzball statt Bandscheibenvorfall.

*„Bewegen, bewegen, bewegen.“* Das wiederholt er wie ein Trommelschlag.

Und er redet von Kindern. Siebzig Prozent der Jugendlichen zwischen elf und siebzehn mit Rückenschmerzen, schon vor Corona. Dann kam der Lockdown, Sport gestrichen, Bewegung gestrichen, Muskeln gestrichen. *„Wir haben unseren Kindern nicht nur die Muskeln genommen. Wir haben ihnen das Immunsystem geklaut.“* Er fordert eine Stunde Bewegung am Tag, für jedes Kind, ohne Drill, ohne Zensuren. *„Man kann Mathe lernen, während man läuft. Gedichte hüpfend aufsagen. Warum nicht?“*

Grönemeyer erzählt auch von sich. *„Ich war der größte Zappelphilipp aller Zeiten.“* Damals war das nur ein Spitzname. Heute wäre es eine Diagnose, ein Fall für die Psychologie. Er macht daraus eine Kampfansage: Zappelphilipp-Sein als Lebensmotor.

Dann wendet er sich den Unternehmen zu. Gesundheitsmanagement heißt für ihn: nicht Excel-Tabellen, sondern Menschen sehen. Körperlich, psychisch. Schon vor zwanzig Jahren stellte er mit der Techniker Krankenkasse Messstationen in Betriebe. Blutdruck, Füße, kleine Checks zwischendurch. Heute normal, damals subversiv.

Und dann biegt er ab - plötzlich, fast trotzig. Er spricht von Pflanzen. Weidenrinde, Kapuzinerkresse, Meerrettich, Knoblauch, Brokkoli. *„Alles Arznei.“* Nicht als Küchenmythos, sondern als medizinische Realität.

Hier kommt Frank Schirrmacher ins Spiel. Grönemeyer erinnert sich, wie er mit dem FAZ-Herausgeber debattierte. Schirrmacher, der Kulturkritiker, der große intellektuelle Schlaglichter setzte - und Grönemeyer, der Arzt, der auf Rinde und Kresse beharrte. *„Pflanzen sind Heilmittel“*, sagte

Grönemeyer. *„Du musst dich mehr vegetarisch ernähren. Es gibt Heilpflanzen, die wirken wie Medikamente.“*

Schirmmacher lachte. *„Spinnst du?“*

Grönemeyer blieb stehen, hielt dagegen. Er zeigte auf die Weidenrinde: Aspirin, der Klassiker, kommt von ihr. Er sprach über Kapuzinerkresse und Meerrettich, wirksam gegen Harnwegsinfekte. Dinge, die heute in den Leitlinien der Urologie stehen. Damals, im Streit, klang es wie Spinnerei.



*„Er hat mir nicht geglaubt“, sagt Grönemeyer heute. „Aber wir wissen es inzwischen: es stimmt.“*

Und dann der Satz, der alles bündelt: *„Der Salat, die Banane, der Knoblauch - sie sind nicht Beilage, sie sind Medizin.“*

Dass Schirmmacher tot ist, hat ihn erschüttert. *„Er fehlt. Als Debattenanreger, als Journalist, als Stimme.“* Man spürt, dass er in diesem Verlust eine Lücke sieht - nicht nur privat,

sondern im öffentlichen Streit. Einer, mit dem man ringen konnte, ist weg.

Dann kommt Grönemeyer zurück ins Hier und Jetzt: Pandemie, Impfreister, Datenschutz. *„Google weiß mehr über uns als unser Gesundheitssystem.“* Wieder so ein Satz, der hängt.

Zum Schluss dreht er sich zu mir, ins Gespräch. *„Endlich wieder Menschen“*, sagt er. *„Endlich wieder Gesichter. Wir brauchen das. Wir müssen miteinander leben, arbeiten, lachen. Sie doch auch.“*



[https://www.youtube.com/live/IOeFOT\\_6pHI?  
si=gv2Vadzb9YYUK24c](https://www.youtube.com/live/IOeFOT_6pHI?si=gv2Vadzb9YYUK24c)

**F**ehler? Ach was!  
Fehler sind was für die anderen.

Für die, die nicht aufpassen. Für die, die stolpern, während die Erfolgreichen schon den nächsten Elevator Pitch reiten. So das Dogma. Wer Karriere machen will, macht keine Fehler - Punkt.

So lange, bis man im Live-Studio der Zukunft Personal sitzt und drei Stimmen zuhört, die genau dieses Dogma auseinandernehmen: Sabria David, Lutz Becker, Roman Rackwitz.

**D**as Hochglanzparadoxon  
Sabria David eröffnet. Ruhig, aber wie mit einem Messer in der Hand. *„Warum werden Unternehmen in Krisenzeiten immer konservativer? Gerade dann, wenn Unsicherheit herrscht, bräuchten wir mehr Experimente. Stattdessen schließt man die Räume.“*

Es ist der Reflex, den alle kennen: sobald es eng wird, drucken Konzerne Broschüren. *„Hochglanzbroschüren“*, sagt David, *„als Surrogat für Veränderung.“* Man schreibt *„Agilität“* aufs Cover, *„Cultural Change“*, *„Digitalisierung“*, *„Diversity“*. Man lackiert das Alte und verkauft es als Zukunft.

Becker, der Professor, schaltet sich ein: *„Wir haben eine Fehlervermeidungsstrategie perfektioniert, die nur eines sicherstellt: dass nichts Neues entsteht.“* Er beschreibt die Mechanik dahinter: Pilotprojekte, die nach drei Jahren

auslaufen, weil die Förderung endet. Dieselben Projekte, neu etikettiert, noch einmal aufgelegt, ohne Substanz. „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“, nennt er das. Dann zieht er den Vergleich: „In den USA investiert man groß und hofft auf den Treffer. Hier machen wir Mini-Piloten, die auf keinen Fall wehtun dürfen.“ Die Hochglanzbroschüren glänzen, aber darunter bleibt alles gleich.



**M**alen nach Zahlen  
Jetzt Rackwitz, der Gamification-Mann. Sein Einstieg: ein Schlag ins Gesicht der KPI-Gläubigen. „Das Problem ist: Sobald ich ein Ziel quantifiziere, fokussiert sich das Gehirn nur noch darauf. Es optimiert für die Zahl, nicht fürs Lernen.“

Im Studio herrscht diese kurze Stille, wenn einer das Offensichtliche sagt und es plötzlich wie eine Waffe klingt.

*„Im Spiel bist du bereit, neunmal zu scheitern, um das zehnte Mal zu gewinnen“, erklärt er.*

*„Im Unternehmen ist schon ein einziger Fehler eine Katastrophe.“*

Becker nickt, ergänzt aus seinen Management-Erfahrungen: die Kaskade von Zielen nach unten, jedes Mal absurder.

Holding verlangt 100, Länderzentrale baut 120,

Vertriebsleiter 150, Mitarbeiter sollen 200 bringen. Ein

absurdes Pyramidenspiel, das nur eins sichert: dass alle

tricksen. *„Malen nach Zahlen“*, ruft einer aus dem Off, und man spürt, dass das Bild sitzt.

**D**ie Lücke

Sabria David zieht den Faden tiefer. Sie spricht von Transformation, nicht als linearer Fortschritt, sondern als Lücke. *„Die alten Muster funktionieren nicht mehr. Die neuen sind noch nicht da. Das erzeugt Unsicherheit.“*

Und was tun Organisationen? Sie stopfen die Lücke mit alten Methoden. *„Genau da liegt das Problem. Man muss die Irritation aushalten.“* Ihr Satz könnte an die Wand geschrieben werden: Mit dem Aushalten der Irritation beginnt die Veränderung.

Rackwitz holt die Neurobiologie dazu. Das Gehirn, sagt er, liebt Musterbrüche. *„Wir sind gebaut, um Probleme zu suchen und zu lösen. Ein Musterbruch motiviert. Aber Unternehmen trainieren uns, ihn zu fürchten.“*

Es ist der Kontrast, der den Raum füllt: Angst vs. Neugier. Zwei Haltungen gegenüber derselben Lücke.

**K**etchup und Serendipität  
Becker greift ins Regal der Bilder. *„Es ist wie mit der Ketchupflasche. Du schüttelst, schüttelst - nichts passiert. Und dann kommt plötzlich alles auf einmal.“* Innovation, sagt er, folgt nicht der Excel-Tabelle, sondern dem Schwall.  
Rackwitz nickt, ergänzt den wissenschaftlichen Begriff: Serendipität. Das zufällige Entdecken, das Stolpern über etwas Wertvolles, während man nach etwas anderem sucht. *„Man muss Räume schaffen, in denen das passieren darf, ohne dass sofort ein Ergebnis eingefordert wird.“*  
David spinnt den Gedanken weiter: *„Twitter war ein Nebenprodukt. Penicillin ein Zufall. Wir brauchen Räume, in denen Irritationen nicht zugeschüttet, sondern ausgehalten werden.“*



**K**ünstliche Intelligenz - Trick oder Falle?  
Dann kippt die Diskussion in die Gegenwart. Künstliche Intelligenz, die neue Projektionsfläche. Becker sieht die Chance: *„KI zwingt uns, Prozesse grundsätzlich infrage zu stellen.“* Doch David warnt: *„Wir haben die*

*Digitalisierung nicht gestaltet, sondern konsumiert. Jetzt droht dasselbe mit KI.“ Konsumieren statt gestalten - das wäre der größte Fehler.*

Rackwitz lacht, aber seine Worte sind ernst. *„KI ist ein Bohrer. Niemand würde dem Bohrer die Schuld geben, wenn das Loch schief wird. Es liegt am Handwerker.“* Er plädiert dafür, KI als Assistent zu sehen, nicht als Quelle. *„Ein Praktikant, der auch mal einen schlechten Tag hat.“*

David bringt es auf ihre Formel:

*„Technik plus Kulturtechnik. Wenn wir die Kulturtechnik nicht entwickeln, rast der Zug ohne Bremsen durch den Bahnhof.“*

**L**ernen durch Lehren  
Die Runde schlägt einen Haken zur Pädagogik.

Becker erinnert sich an Hochschulexperimente:

Projektarbeiten, bei denen Studierende Sendungen produzierten, Umfragen in China und Deutschland kombinierten, Kant in Wirtschaftsethik lasen. *„Da kam mehr Tiefe raus als in jeder Klausur.“*

Rackwitz fasst es in seine Sprache: Aktivität vs.

Zielorientierung. *„Im Spiel zählt die Aktivität. Das Ziel ist Nebenprodukt. Genau da blüht der Mensch auf.“*

David ergänzt mit Wikimedia-Erfahrung: Open Source als Governance-Prinzip, Multistakeholder statt Top-down. *„So entsteht echte Lernkultur.“*

**S**chlagabtausch über Kulturtechnik  
Die Debatte läuft heiß. KI als Gefahr, wenn sie zur Konsumtechnologie verkommt. „Use it or lose it“, mahnt Becker. Fähigkeiten schwinden, wenn wir sie an Maschinen delegieren.

David sieht die Hauptgefahr in der Pädagogik: *„Lehrende haben Angst, dass Schüler mehr wissen als sie. Aber genau da müsste die Transformation anfangen: gemeinsam in unbekanntes Terrain gehen.“*



Rackwitz bleibt bei seiner Anthropologie: *„Der Mensch ist das anpassungsfähigste Wesen. Aber die Systeme sind so gebaut, dass sie ihn in seiner Natur blockieren.“*

Zum Ende drehen alle noch einmal in den Appell.

Becker: *„Kommunikation muss fließen. Wenn die Türen in den Gängen zu sind, ist alles verloren. Und: Ketchupflasche schütteln.“*

Rackwitz: *„Relevanz statt Mails. Erleben statt Belehren. Und Serendipität zulassen.“*

David: *„Räume öffnen. Irritation aushalten. Technik und Kulturtechnik immer zusammendenken.“*

Das Dogma *„Fehlerfrei oder tot“* liegt da wie ein zerbrochenes Display. Im Studio ist nichts versöhnt, aber alles klarer. Der größte Fehler, das bleibt, ist, keine Fehler zuzulassen.



*<https://www.youtube.com/live/YCoRFodANhw?si=YA-T3t4nMbMLgHSu>*



# 2

## Die letzte Währung heißt Vertrauen

**T**reu und Glauben  
Die Krisen fallen wie eine Kaskade: Pandemie, Krieg, Inflation, Energie, Trump, Tech-Schocks. Ein Schlagwort jagt das nächste, und die Schlagzeilen häufen sich, bis sie nur noch Geräusch sind. Doch Rupert Felder, Arbeitsrechtler und langjähriger HR-Strategie, legt den Finger auf das, was wirklich zählt. *„Eine Einheit ist ein hohes Gut. Gemeinschaft ist mehr als Inklusion - es ist Teilhabe.“* Keine Plattitüde, sondern die Erinnerung an ein Fundament, das längst unter den Füßen bröckelt. Felder ruft den alten § 242 BGB auf, Treu und Glauben. 125 Jahre alt, und doch moderner als jeder PowerPoint-Slogan. Damals gebaut als Herzstück des Zivilrechts, heute fast vergessen. In einer Welt, die nur noch Quartalszahlen kennt, wirkt er wie ein Relikt - und ist doch der letzte Satz, der Unternehmen zusammenhält.

## **D**ie Erosion

Jede Krise ist ein Test. Früher Öl, heute Dauerstress. Aber was bröckelt, ist nicht die Statistik, sondern der Gemeinsinn. Wer schreit, hat recht. Wer abwägt, verliert. Sprache verkommt zum Schlagwerk. „*Am Anfang war das Wort und nicht das Geschwätz*“, schrieb Gottfried Benn. Heute regiert das Geschwätz, und das Wort wird degradiert.

Für Felder ist das mehr als Kulturkritik: Es ist das Gift, das Unternehmen von innen zerfrisst. „*Ein Unternehmen ohne Diskurskultur kann keine Resilienz aufbauen.*“ Ein Satz, schlicht, fast karg - und doch wie eine Anklage.

## **D**ie verlorene Figur

Der Ehrbare Kaufmann - einst Leitbild des Handels - ist zum Museumsstück verkommen. Dabei war er nie Nostalgie, sondern Pragmatismus: Verträge so schließen, dass man sie mehrfach erfüllen kann. Nicht auf schnellen Gewinn, sondern auf Wiederholung. Nicht auf Ausbeutung, sondern auf Dauer. Heute dagegen: Exit-Strategien, Skalierung, befristete Verträge. Wer so agiert, spart kurzfristig Geld - und verbrennt Vertrauen. Ein Pyrrhussieg, den Unternehmen teuer bezahlen.

# HR

am Scheideweg  
Felder nimmt auch seine eigene Zunft ins Gebet. Personalmanagement - lange eine Verwaltungsdisziplin - müsste heute die gestaltende Kraft sein. Doch zu oft bleibt HR Statist, nicht Regisseur. *„HR ist kein Kostenfaktor, sondern eine strategische Größe.“* Ein Satz, der klingt wie eine Selbstverpflichtung.

Wenn HR nur Feelgood-Programme liefert, verschwindet es mit der nächsten Krise. Wenn HR aber Diskurse schützt, Sozialpartnerschaft lebt und Resilienz baut, dann wird es zum Rückgrat. Nicht Anhang der Geschäftsleitung, sondern Herzstück des Unternehmens.



# S

ozialpartnerschaft oder Lärm  
Die alte Sozialpartnerschaft, einst Garant für Stabilität, wird heute gern als Ballast verspottet. Felder hält dagegen: Sie ist kein Relikt, sondern Zukunft.

Denn wer Belegschaften nur noch als Kostenfaktor behandelt, erlebt Fluktuation, Loyalitätsverlust, Zerfall. Wer dagegen Mitbestimmung als Ressource begreift, baut die Resilienz auf, die Krisen überdauert.

**P**olitik im Lotteriemodus  
Und die Politik? Felder zieht ein Bild, das bleibt. 300 Millionen Euro für Wärmepumpen. Fenster auf, drei Stunden später: Fenster zu. Wer Glück hatte, bekam Geld. Wer nicht, wartet. So funktioniert keine Transformation. Das erinnert an Regensburg, an den Immerwährenden Reichstag, wo der Kaiser Münzen aus dem Fenster warf. Freude für Sekunden, Schulden für Jahrzehnte. Ordnungspolitik hieße: Regeln, die tragen. Stattdessen regiert das Förderlotto.

**R**echt und Sprache  
Felder zitiert Bann, er zitiert Biden, er spricht von Herrenchiemsee und vom Grundgesetz. Einigkeit und Recht und Freiheit - drei Worte, die zu Hymnen geronnen sind, aber selten gelebt werden. Recht ist nicht Dekoration, sondern Korrektiv. Wer das vergisst, spielt mit dem Fundament.  
„*Judex non calculat*“, erinnert Felder. Es geht nicht um die Anzahl der Argumente, sondern um ihr Gewicht.

Dasselbe gilt für Führung. Es braucht Haltung und Handlung - im Gleichgewicht.

Am Ende dieses Gesprächs bleibt kein neues Buzzword, kein Tool, keine Wunderwaffe. Es bleibt nur ein alter Satz aus dem BGB, beinahe unscheinbar, aber unzerstörbar: Treu und Glauben.

Vielleicht ist er tatsächlich die letzte Währung, die uns noch bleibt.



*[https://www.youtube.com/live/5j9AbJKkrSc?  
si=8Q8y5OXxIQK\\_Oj5D](https://www.youtube.com/live/5j9AbJKkrSc?si=8Q8y5OXxIQK_Oj5D)*



# 3

## Die Manager von gestern versauen die Zukunft von morgen

**A**lte Themen, junger Glanz  
Franz Langecker ist seit 1996 Chefredakteur der HR Performance. Einer, der die Branche so lange begleitet hat, dass man meinen könnte, er sei selbst Teil des Inventars. Doch statt Nostalgie bringt er Ernüchterung mit ins Studio. Drei Tage Zukunft Personal Europe, und sein Fazit klingt wie eine Bilanz ohne Bilanzgewinn: *„Unglaublich viele junge Leute, aber viele alte Themen, die wir immer noch nicht aufgearbeitet haben.“* Digitalisierung, Gesundheit, mentale Belastung, KI - alles wichtig, alles bekannt. Die Platte, sagt Langecker, hängt. Und tatsächlich: Was seit zwanzig Jahren gefordert wird - HR muss strategischer werden, auf C-Level, mitgestalten statt verwalten - ist noch immer nicht eingelöst. Stattdessen kehrt eine alte Welle zurück: länger arbeiten, härter arbeiten, Bauchgefühl statt Daten.

**D**ie Manager von gestern  
*„Die Manager von gestern versauen die Zukunft von morgen.“*

Mein Kommentar, im Laufe der Diskussion mehrfach aufgenommen, trifft Langeckers Nerv. Zu dominant, zu träge, zu sehr verhaftet in Routinen, die längst niemanden mehr überzeugen. Volkswagen, Allianz, die ganze Garde des deutschen Industriekapitalismus: man vertraut weiter dem Bauchgefühl, das längst zur Sackgasse geworden ist. *„Die Alten kann man nicht mehr überzeugen“*, sagt Langecker nüchtern. *„Man muss die Jungen ranlassen - in HR-Laboren, wo einfach ausprobiert wird.“* Doch statt Experimentierfreude regiert die Wiederholung.

**A**utomatisierung ohne Idee  
Ein besonders nachdenklicher Moment: Langecker stellt die Frage, die über alle Buzzwords hinausgeht. *„Was tun wir mit der Zeit, die uns die Automatisierung schenkt?“* HR-Prozesse lassen sich längst digitalisieren: Stellenanzeigen optimieren, Matching, Administration - alles Routine, alles KI-fähig. Das Brot-und-Butter-Geschäft könnte verschwinden. Doch was passiert mit der freiwerdenden Zeit? Statt sie in Innovation oder Strategie zu investieren, bleibt sie ungenutzt. Das Problem ist nicht die Technik, sondern das Denken. Wer Strukturen von gestern beibehält, wird auch die Geschenke von morgen verschwenden.

**G**lobal vernetzt  
Als wir über die Arbeitswelt von morgen sprechen, entsteht ein anderes Bild: die Global Workforce. Hidden Champions im Maschinenbau arbeiten längst mit dezentralen Teams in Singapur oder Mexiko. Niemand muss mehr in die Zentrale nach Deutschland umziehen. Ingenieure bleiben in ihren Ländern, arbeiten virtuell, tauschen sich aus, kommen vielleicht einmal im Jahr vorbei.

Eine global vernetzte Belegschaft bedeutet weniger Fachkräftemangel, weniger Umzüge, mehr Flexibilität. *„Wir müssen die qualifizierten Leute nicht aus ärmeren Ländern abziehen“*, sagt Langecker. *„Wir können mit ihnen dort arbeiten - für uns und mit uns.“* Das Bild einer grenzenlosen Zusammenarbeit - möglich, längst machbar, aber blockiert von Vorständen, die noch immer auf Präsenz schwören.



**HR** muss Druck machen  
Langecker lässt keinen Zweifel: HR muss das Unternehmen mitentwickeln. Nicht nur Mitarbeiter verwalten, sondern Geschäftsmodelle mitdenken, Strategien entwerfen, Druck auf die Unternehmensführung ausüben.

*„Wir müssen andere Produkte entwickeln, andere Kooperationen eingehen, andere Kompetenzen aufbauen. Und HR hat die Leute, die das können. Sie müssen nur gehört werden.“*

Das klingt weniger wie ein Appell, mehr wie eine Drohung. Denn wenn HR weiter schweigt, werden andere übernehmen - und dann ist der Platz am Tisch endgültig verloren.

**Z**ukunft der Messe  
Für die Zukunft Personal selbst fordert Langecker klare Schwerpunkte: digitale Transformation, flexible Arbeitsmodelle, globale Belegschaften. Nicht als Modethemen, sondern als Kern der Branche. *„HR muss über HR hinausdenken“*, sagt er. Nur dann kann die Messe das bleiben, was sie ist: das Schaufenster einer Branche im Umbruch. Die Debatte mit Franz Langecker war mehr als ein Stimmungsbild. Sie war der Spiegel einer Branche, die im Gestern gefangen bleibt und doch ins Morgen gezwungen wird.

Die Platte hängt, ja. Aber sie läuft noch. Und vielleicht, wenn HR endlich die Nadel ansetzt, gibt es wieder eine neue Spur.



*[https://www.youtube.com/live/l470sVkcblk?  
si=EeswvmONkTqKBye-](https://www.youtube.com/live/l470sVkcblk?si=EeswvmONkTqKBye-)*



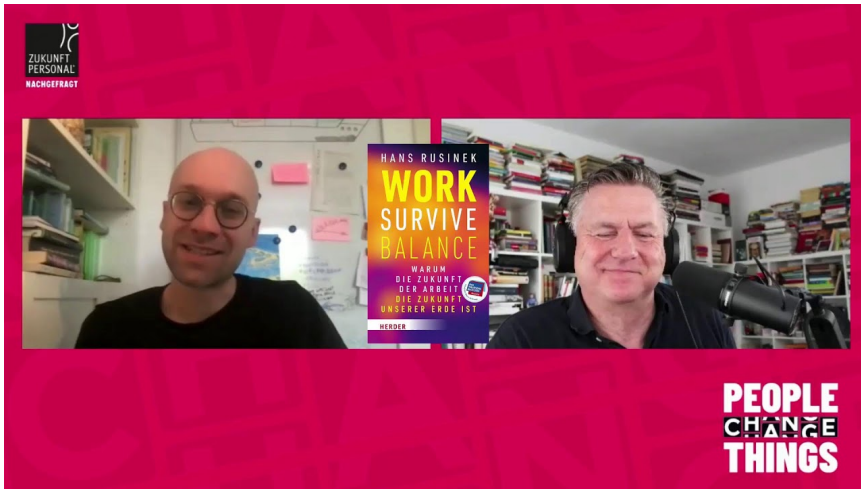
# 4

## Die Zukunft der Arbeit ist Arbeit an der Zukunft

**A**rbeit hat ein Attraktivitätsproblem. Hans Rusinek beginnt mit einer Beobachtung, die jeder kennt und doch verdrängt: Arbeit ist uncool geworden. Quiet Quitting, Frührententräume, die Flucht in Kryptowährungen - die Palette der Verweigerung ist lang. Wer kann, zieht sich zurück. Arbeit erscheint als notwendiges Übel, bestenfalls als Durchgangsstation zum nächsten Sabbatical.

Für Rusinek, Arbeitsforscher und Autor des Buches *Work-Survive-Balance*, ist diese Abkehr ein Symptom - und zugleich eine Katastrophe. Denn Arbeit ist mehr als Broterwerb. Sie ist ein sozialer Raum, in dem wir lernen, mit Menschen auszukommen, die wir uns nicht ausgesucht haben. *„Wir suchen uns unsere Freunde aus, unsere Partner, manchmal sogar unsere Schwiegereltern - aber nicht unsere Kollegen.“* Und gerade deshalb ist Arbeit der Ort, an dem wir als Gesellschaft proben, was Zusammenhalt heißt.

**D**ie Rettung der Welt ist keine Nebentätigkeit  
Rusinek denkt groß. Wer glaubt, die Erde lasse sich ehrenamtlich retten, irrt. Wenn „andere Menschen hauptberuflich den Planeten zerstören“, dann müssen wir an den Orten eingreifen, an denen Zerstörung und Rettung entschieden werden: in der Arbeitswelt. Klimapolitik, soziale Fragen, globale Krisen - sie werden nicht am Feierabend gelöst, sondern in den Routinen, Entscheidungen und Strukturen des Arbeitsalltags. Damit wird Arbeit politisch. Nicht durch Parolen, sondern durch Praktiken. Jede Lieferkette, jedes Meeting, jede Produktentscheidung ist Teil des ökologischen und sozialen Gleichgewichts. Arbeit ist kein neutraler Raum, sondern ein Machtfaktor - zum Guten wie zum Schlechten.



**D**as Brimborium der Zukunft  
Was Rusinek besonders aufregt, ist das „Zukunftsbrimborium“. Davos-Kapitalismus, Design-Thinking-Fassaden, große Ziele ohne Maßnahmen. „2050 sind wir CO<sub>2</sub>-neutral.“ „2060 haben wir Gender-Balance.“ Die Zukunft wird auf die lange Bank geschoben, bis sie ungefährlich weit entfernt ist.

Die Realität: Laut einer Studie haben 50 Prozent der europäischen Unternehmen Ziele, die sich an den Pariser Klimavorgaben orientieren. Aber nur fünf Prozent haben konkrete Maßnahmen. Zukunft wird zum Feigenblatt, nicht zum Handlungsprogramm. Milchdöschen-Recycling ersetzt strukturelle Veränderungen. Homeoffice spart Wege, zerstört aber soziale Räume. Verantwortung wird zur Imagebroschüre.

Rusinek erkennt in diesem Muster das eigentliche Gift: Die Verdrängung. Zukunft wird proklamiert, aber nicht praktiziert.

**Z**eit, Verantwortung, die 16. Sekunde  
Das zentrale Kapital seiner Argumentation heißt Zeit. Arbeit hetzt. Meetings im Stundentakt, To-do-Listen, permanente Erreichbarkeit - das verhindert Verantwortung. Nachdenken braucht Pausen. Ein eindringliches Beispiel: Bewährungsrichter in Israel entschieden zu 65 Prozent für Entlassungen - aber nur nach Pausen.

Ohne Pause sank die Wahrscheinlichkeit von Minute zu Minute. Verantwortung braucht Erholung. Wer gehetzt ist, bleibt im Status quo gefangen.

Für Rusinek ist das der Schlüssel: „*Zukunft passiert in der 16. Sekunde.*“ Jede Gegenwart dauert 15 Sekunden, danach beginnt die Zukunft. In dieser 16. Sekunde entscheidet sich, ob wir alte Muster weiterschreiben oder Neues wagen. Zukunft ist kein fernes Utopie-Projekt, sondern jede kleine Gewohnheit, jede Mikro-Entscheidung: Wer macht die Mitschrift im Meeting? Wer trägt Verantwortung in der Lieferkette? Wer bricht ein Karrieremuster auf?

**B**ildung, Gewohnheiten, Praxis  
Hier zeigt sich Rusineks Doppelrolle als Philosoph und Ökonom. Er attackiert die ökonomische Ausbildung, die Menschen zu schlechteren Kooperationspartnern macht, statt zu besseren. Er verweist auf das Gift der Gewohnheiten - den Nasenring des Fordismus, der Wissensarbeit noch immer nach den Maßstäben der Industrieproduktion organisiert. Aber er bleibt nicht bei der Kritik. Er zeigt praktische Wege: meetingfreie Freitage, Spaziergangsgespräche, das bewusste Einbauen von Zeit und Körper in die Arbeit. Kein großes Zukunftsprogramm, sondern konkrete Praxis.

**A** Arbeit als Schicksalsgemeinschaft  
Am Ende bleibt Rusinek bei einem Gedanken, der romantisch klingt und doch radikal politisch ist: Arbeit zwingt uns zu einer Schicksalsgemeinschaft.

Wir sitzen nicht mit Wahlverwandten an einem Tisch, sondern mit Zufallsgenossen. Aus dieser Reibung entsteht Energie. Manchmal auch Liebe - mehr Paare lernen sich im Job kennen als auf Tinder. Vor allem aber entsteht das, was die Gesellschaft am dringendsten braucht: die Fähigkeit, mit Differenzen umzugehen und gemeinsam Verantwortung zu übernehmen.

*„Die Zukunft der Arbeit ist Arbeit an der Zukunft.“*

Rusinek macht klar, dass es nicht um Schlagworte geht, sondern um Haltung in der Praxis. Zukunft ist kein Traum, sondern eine Übung im Hier und Jetzt. In der 16. Sekunde entscheidet sich, ob wir den Planeten weiter verheizen oder ob wir anfangen, ihn zu retten.



[https://www.youtube.com/live/CcZsaH6U2h0?  
si=XHh\\_qH4S8ziEBXEO](https://www.youtube.com/live/CcZsaH6U2h0?si=XHh_qH4S8ziEBXEO)



# 5

## Autoritäre Führung - die gefährliche Retro-Logik

**R**ückkehr der alten Parolen  
Es ist, als würden die Achtziger Jahre leise durch die Hintertür zurückkehren. Begriffe wie „*maskuline Energie*“, „*Leistung statt Lifestyle*“ oder „*zurück ins Büro*“ tauchen wieder in Manager-Statements auf - und zwar nicht nur am Rand, sondern mitten in der Diskussion über die Zukunft der Arbeit.

Cawa Younosi, Vorsitzender der Charta der Vielfalt, benennt die Gefahr: „*Wenn der Druck steigt, werden zuerst die weichen Themen gekappt. Diversity, Inklusion, Employee Experience - alles, was auf den ersten Blick nicht unmittelbar auf den Quartalsgewinn einzahlt. Aber genau da liegt der Irrtum: Leistungsfähigkeit hängt nicht nur am Können, sondern immer auch am Wollen.*“

Es ist eine einfache Rechnung, die viele übersehen: Wer seine Belegschaft durch Kontrolle und Druck diszipliniert, mag kurzfristig Leistung erzwingen - langfristig verliert er Motivation, Kreativität und Loyalität.

**P**räsenzpflicht als Symptom der Machtfrage  
Kristina Störk, Partnerin bei McKinsey, bringt den Punkt auf den Tisch, der wie ein Seismograph den Zeitgeist misst: Homeoffice. Studien sind eindeutig: 80 bis 90 Prozent der nicht-produktionsnahen Mitarbeitenden wollen nicht dauerhaft zurück ins Büro.

*„Das ist keine Produktivitätsfrage“, sagt sie, „sondern eine Machtfrage. Präsenzpflicht ist der Versuch, Kontrolle zurückzuholen.“*

Die Debatte offenbart eine tieferliegende Schieflage. Natürlich gibt es strukturelle Unterschiede zwischen Blue Collar und White Collar Jobs. Wer an der Maschine arbeitet, kann nicht einfach von zu Hause aus produzieren. Doch Störk warnt davor, diese Ungleichheit zum Vorwand für einen generellen Rollback zu machen: *„Gerade das sollte Antrieb sein, gerechtere Lösungen zu entwickeln - nicht die Ausrede, hybride Modelle pauschal einzustampfen.“*



**H**elden von gestern  
Die Diskussion dreht sich weiter zur Personalisierung von Führung. Manager als Helden, CEOs als Heilsfiguren - eine Inszenierung, die in Krisenzeiten verführerisch wirkt. Younosi nennt das „*Führerkult light*“: eine abgeschwächte, aber nicht minder gefährliche Wiederkehr des autoritären Führungsmythos. „*Führung braucht heute Netzwerke, keine Helden*“, sagt er. Transformation sei zu komplex, um sie auf eine Einzelfigur zu projizieren. Der Mythos vom allwissenden Entscheider mag psychologisch beruhigen, strategisch ist er ein Irrweg. Denn Abhängigkeit von einem charismatischen Einzelnen ist immer auch institutionelle Schwäche.

**KI** zwischen Aufstiegschance und Strukturbias  
Dann das Thema Technologie. Künstliche  
Intelligenz, von vielen als Heilsversprechen verkauft, wird  
im Gespräch entzaubert und zugleich ernst genommen.  
Younosi erzählt aus eigener Biografie: Arbeiterhaushalt in  
Berlin-Neukölln, Vater Amateurboxer, Aufstieg gegen  
Widerstände.

*„Wenn KI Lehrer befähigt, dreißig Schüler mit dreißig  
individuellen Konzepten zu fördern, dann steigt die Chance  
auf soziale Durchlässigkeit. Gerade für Kinder, die wie ich  
nicht aus Akademikerfamilien stammen.“*

Aber er warnt: Solange die digitalen Werkzeuge in den  
Händen weniger Konzerne liegen, bleibt die Ungleichheit  
strukturell.

*„Inklusion braucht Regeln, nicht nur bessere Algorithmen.“*  
Störk stimmt zu - und verweist darauf, dass Technologie  
ohne bewusste Gestaltung bestehende Machtgefälle eher  
verstärkt als abbaut.

**S**ozialpartnerschaft unter Druck  
Ein weiterer Reizpunkt: die Rolle der Sozialpartner.  
Younosi bekennt sich klar zur Mitbestimmung. *„Wir  
brauchen sie, ohne Frage. Aber wir dürfen nicht im Klein-  
Klein der IT-Einführung stehen bleiben. Wenn gleichzeitig  
Rekorddividenden ausgeschüttet und Jobs gestrichen werden,*

*muss das im Aufsichtsrat thematisiert werden. Sonst verliert die Mitbestimmung ihre Glaubwürdigkeit.“*

Die Schere zwischen Kapitalinteressen und gesellschaftlicher Verantwortung dürfe nicht weiter auseinandergehen - nicht nur aus Gerechtigkeitsgründen, sondern als Fundament für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

**F**ortschritt ohne Selbstzufriedenheit  
Am Ende der Debatte zeigt sich ein Doppelgesicht. Fortschritte gibt es - Diversitätsprogramme bestehen in der Mehrheit der Unternehmen fort, auch wenn einige prominente Namen anderes suggerieren. Doch Selbstzufriedenheit wäre gefährlich. Störk mahnt: *„Wenn Leistung auf Härte, Präsenz und individuelle Resilienz reduziert wird, verlieren wir die Talente, die Unternehmen zukunftsfähig machen.“* Younosi ergänzt: *„Wir müssen Narrative hinterfragen - auch wenn sie etabliert sind.“*

Es geht nicht darum, Wokeness als Dogma zu verteidigen. Sondern darum, Prinzipien wie Gerechtigkeit, Vielfalt und Menschlichkeit nicht dem nächsten Konjunkturzyklus zu opfern.

Die Achtziger sind keine nostalgische Kulisse, sondern eine Versuchung. Wer ihnen nachgibt, wählt den einfachen Reflex - und verliert den langen Atem. Der Rückschritt ist kein Schicksal. Aber er wird real, wenn Narrative unwidersprochen bleiben.



*<https://www.youtube.com/live/vCrrO7kqXPY?si=iyRjp44-CooglGBw>*

# 6

## Arbeit am Limit - warum Friedrich Merz irrt und Guido Zander recht behält

**D**ie Pflichtmoral der Kanzlerworte „*Wir müssen in diesem Land wieder mehr arbeiten.*“ Der Satz des Bundeskanzlers klingt wie ein Kommando aus einem Konferenzraum mit zu vielen Stühlen und zu wenig Sitzfleisch. Doch die Realität antwortet mit Zahlen: 55 Milliarden geleistete Arbeitsstunden im Jahr 2023. 775 Millionen Überstunden, die meisten unbezahlt. Burn-out auf Rekordhöhe. Die Forderung nach „*mehr*“ wirkt wie ein Echo aus der Industriegesellschaft. Als ob Wohlstand nur im Akkord entstünde. Dabei zeigt die Gegenwart längst: Die Maschine läuft heiß, das Material ist ermüdet.

**G**uido Zander und die Logik der Realität  
Guido Zander, Arbeitszeitpraktiker mit chirurgischer Präzision, hält wenig von ideologischen Schnellschüssen. Seine Diagnose ist so einfach wie vernichtend:

*„Die Vier-Tage-Woche kann sinnvoll sein - aber nicht überall, nicht pauschal. Nur weil ich von 40 auf 36 Stunden gehe, sinken die Krankmeldungen. Aber das lässt sich nicht beliebig fortschreiben. Wer 44 statt 40 Stunden arbeitet, hat nicht zehn Prozent mehr Output - sondern mehr Krankenscheine.“*

Produktivität entsteht nicht durch Verlängerung, sondern durch kluge Gestaltung.

**D**ie Mathematik der Demografie

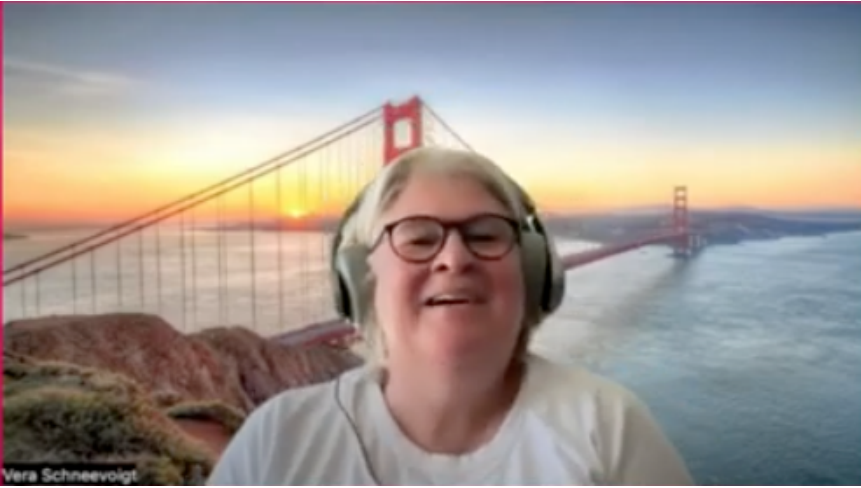
Der demografische Tsunami lässt sich nicht wegbeten: 13 Millionen gehen in den nächsten Jahren in Rente, nur 8 Millionen rücken nach. Das Loch ist kein ideologisches, sondern ein mathematisches.

Zander dazu: *„Nicht die, die arbeiten, sollen mehr arbeiten - sondern die, die noch nicht arbeiten, müssen können.“*

*Kinderbetreuung, Bildung, flexible Renteneintritte - da liegt der Schlüssel.“*

**A**ndrea Hammermann: Klüger statt länger  
Dr. Andrea Hammermann vom Institut der deutschen Wirtschaft bringt es auf eine einfache Formel: „*Es geht nicht um weniger Arbeit - es geht um klügere Arbeit.*“ Die hohe Teilzeitquote in Deutschland sei kein Makel, sondern auch ein Erfolg, weil sie Frauen und Ältere stärker in den Arbeitsmarkt geholt habe. Arbeitszeitpolitik müsse Lebensphasen berücksichtigen, nicht starre Wochenstunden.

**A**chim Truger: Der Denkfehler der Moralisten  
Professor Achim Truger vom Sachverständigenrat sieht die Debatte in einem falschen Licht: „Wer weniger arbeiten will, ist nicht gleich weniger leistungsbereit. Aus ökonomischer Sicht ist es illiberal, Menschen, die Freizeit höher bewerten, moralisch zu diskreditieren. Präferenzen sind Teil des Wohlstands. Und wer Wohlstand nur in Stunden misst, hat nicht verstanden, was Wohlfahrt ist.“ Die konservative Pflichtmoral verengt den Blick und übersieht, dass die Gesellschaft längst andere Maßstäbe setzt.



**V**era Schneevoigt: Wenn Arbeit krank macht  
Vera Schneevoigt, erfahrene Managerin und Schwester eines Burn-out-Opfers, brachte eine andere Dimension in die Diskussion:  
*„Mein Bruder ist spät Epileptiker geworden. Ausgelöst wahrscheinlich durch Burn-out. Arbeit hat ihn krank gemacht. Und es ist menschenverachtend, diese Diskussion nicht zu führen - so zu tun, als sei das nur Befindlichkeit.“*  
Ihre Worte gaben den Statistiken ein Gesicht. Sie erinnerten daran, dass es nicht nur um Stunden geht, sondern um Leben.

**W**

as ist Wohlstand?

An diesem Punkt spitzt sich der Streit zu. Was ist Wohlstand? Mehr Output pro Kopf - oder weniger Tabletten pro Tag? Ein besserer Quartalsbericht - oder eine Gesellschaft, in der Kinder gesehen, Eltern gepflegt und Lebensabende nicht in Erschöpfung enden? Die Antwort entscheidet, wohin die Reise geht.

**V**

on der Ideologie zur Intelligenz

Zander fasst es nüchtern: *„Vollzeit ist ein theoretisches Konstrukt. Mal 35 Stunden, mal 40. Entscheidend ist die Flexibilität - zwischen vier und sechs Tagen, zwischen 32 und 44 Stunden, je nach Lebensphase und Branche. Arbeitszeit darf kein Dogma sein, sondern muss Gestaltungsmittel werden.“*

**D**

as Vermächtnis von „Nachgefragt“

Die Sendung Zukunft Personal Nachgefragt legte vor einem Jahr den Finger tief in die Wunde. Zander seziierte die Mythen. Hammermann legte die Daten offen. Truger zerlegte den moralischen Kurzschluss. Schneevogt machte die Erschöpfung sichtbar.

Heute, ein Jahr später, ist die Debatte nicht leiser, sondern dringlicher. Die Werkzeuge liegen auf dem Tisch. Was fehlt, ist der Mut zur Montage.



*[https://www.youtube.com/live/iCh2kQCC4OA?  
si=5HfhIIP\\_ZNeX2oOw](https://www.youtube.com/live/iCh2kQCC4OA?si=5HfhIIP_ZNeX2oOw)*

# 7

## Die bequeme Blindheit

**D**er deutsche Reflex  
Es gehört zur deutschen Krankheit, das Offensichtliche nicht sehen zu wollen - zumindest dann, wenn es unbequem ist. Und was könnte unbequemer sein, als das Eingeständnis, jahrzehntelang einem Diktator aufgesessen zu sein, der seine geopolitischen Ambitionen nie verborgen hat? Stattdessen erleben wir in Talkshows, Feuilletons und sogar auf Regierungsebene eine paradoxe Allianz aus Besserwisserei und Selbstbetrug. Die russische Propaganda wirkt. Nicht subtil, nicht raffiniert, sondern plump - und dennoch durchschlagend.

**D**ie Erzählung der Entlastung  
Es ist das alte Spiel der Verharmlosung: Putin, der starke Führer, einer mit Wurzeln, ein Mann, der nur seine nationale Identität verteidige. Russland, das sich bedroht fühle, isoliert, gedemütigt - und wir seien schuld. Die Krim? Eine historische Heimkehr. Die Ukraine? Ein Bruderzwist. Der Westen? Ein imperialistischer Block. Und so sprechen nicht nur die üblichen Verdächtigen aus AfD und BSW, sondern auch Salonphilosophen, Bildungsbürger und Landespolitiker in wohligen Amtsstuben.

**R**ealpolitik oder Regression?  
Michael Kretschmer, Ministerpräsident in Sachsen, schlägt 2025 allen Ernstes vor, mit Russland über neue Gaslieferungen zu verhandeln - während die Ukraine unter Raketenbeschuss liegt. Er nennt das Realpolitik. Doch es ist nichts anderes als moralisch kaschiertes Appeasement. Man möchte sich verwundert die Augen reiben: Als hätte es den Überfall auf Georgien, die Krim-Annexion, Aleppo, Litwinenko, die Giftanschläge in Großbritannien, den Mord im Berliner Tiergarten und den Dauerbeschuss ukrainischer Städte nie gegeben. Und doch heißt es: „*Man müsse verhandeln. Vielleicht die Sanktionen lockern.*“ In Deutschland wird das dann gern „Differenzierung“ genannt.

In Wahrheit ist es Regression - die Rückkehr zum Kinderglauben, man könne mit Diktatoren reden wie mit ungezogenen Schuljungen.

**W**alter Kohl: Klartext statt Nostalgie  
Walter Kohl, Sohn eines Kanzlers und selbst Unternehmer, sprach im Messe-TV-Interview über diese gefährliche Naivität. Bereits 2020 schrieb er in seinem Buch *Welche Zukunft wollen vom „System Putin als Gegner“*. Eine autoritär-oligarchische Kleptokratie, gegründet auf Gewalt, Propaganda und außenpolitische Destabilisierung. *„Dass Putin ein Kriegstreiber ist, war jedem klar, der es wissen wollte“*, sagte Kohl. *„Doch Merkel, Steinmeier, Gabriel, von der Leyen - sie alle haben die Augen zugemacht. Wir haben unsere Energieversorgung an Russland verkauft, unsere Bundeswehr vernachlässigt, und jetzt zahlen wir den Preis.“* Für Kohl ist klar: Wer Freiheit will, muss Stärke zeigen. *„Ein Land hat immer eine Armee - entweder die eigene oder die fremde“*, zitiert er Clausewitz.



**D**ie intellektuelle Beihilfe  
Besonders grotesk wird es, wenn Intellektuelle wie Richard David Precht die NATO als „*Bluff*“ bezeichnen und behaupten, Deutschland werde Litauen im Ernstfall nicht verteidigen - just in dem Moment, in dem die Bundeswehr ihr erstes dauerhaftes Kontingent dort aufbaut.  
Man fragt sich: Liest Precht noch Nachrichten? Oder lebt er längst in einer Echokammer aus Eitelkeit und Arroganz? Das Problem ist nicht nur intellektuell. Es ist politisch. Mit jedem relativierenden Narrativ wird Putins Agenda gestärkt: die Spaltung Europas, die Zersetzung von Vertrauen in Institutionen, die Normalisierung von Gewalt als Mittel der Außenpolitik.

**K**ein Bruderzwist, sondern Vernichtungskrieg  
Russlands Handeln seit 2022 ist keine „*Spezialoperation*“, keine „*historische Korrektur*“. Es ist ein imperialer Vernichtungskrieg gegen einen souveränen Staat. Wer das nicht klar benennt, macht sich zum Komplizen.  
Das „*Nicht-so-gemeint-Sein*“ schützt nicht vor Verantwortung. Und schon gar nicht vor der Geschichte.

**A**usreden zählen nicht mehr  
Kohl fordert einen Dreiklang: Selbststärkung,  
Reduktion von Abhängigkeiten, Dialog - aber nur auf  
Grundlage von Realität. Nicht auf Basis ideologischer  
Nebelschwaden.

*„Mit jedem verharmlosenden Satz machen wir uns  
schwächer“, so Kohl. „Wir müssen akzeptieren, dass Putin  
Krieg führt - auch gegen uns, wenn auch bislang auf anderen  
Feldern. Die Zeit der Ausreden ist vorbei.“*

**S**chluss: Die unbequeme Wahrheit  
Die deutsche Debatte leidet bis heute an einer  
bequemen Blindheit. Man hielt sich für besonders  
reflektiert - und fiel dabei auf die simpelste Form der  
Propaganda herein. Walter Kohl hat die Diagnose gestellt.  
Jetzt geht es um die Therapie: den Abschied vom  
Selbstbetrug



*<https://www.youtube.com/live/bAIrpnub-r8?si=phd-ZMonIvKeR6v0>*

# 8

## Talenterweckung: Wenn Herkunft nicht länger Zukunft bestimmen darf

**D**eutschland, Land der Stempel  
Es gibt Länder, die ihre Kinder nach Sternen benennen, nach Göttern, nach Freiheitskämpfern. Deutschland benennt sie nach Aktenzeichen. Hier zählt nicht, was jemand kann, sondern was in der Mappe liegt. Zeugnisse, Zertifikate, Stempel - ein Kult des Formalen, der jeden Funken Talent mit der Büroklammer zusammenheftet.

Professor Karlheinz Schwuchow hat es in einem unserer Gespräche trocken gesagt: „*Deutschland ist eine Nation der Formalitäten.*“ Treffender lässt sich nicht beschreiben, wie dieses Land systematisch Talente verschleudert.

Wer den falschen Schulweg einschlägt, wessen Lebenslauf Sprünge oder Brüche zeigt, wer nicht in der normierten Spur marschiert - bleibt draußen. Herkunft bestimmt Zukunft. Noch immer.

**D**ie Mauer im Kopf  
Das eigentliche Drama ist unsichtbar. Nicht die offensichtliche Diskriminierung, sondern die stille Aussortierung: Quereinsteiger werden belächelt, Autodidakten ignoriert, die Unangepassten freundlich abgelehnt. Man muss sich nur ein Bewerbungsgespräch vorstellen: Auf der einen Seite das Talent, auf der anderen die Personalabteilung - zwischen ihnen ein Blatt Papier, das entscheidet, bevor ein Satz gesprochen ist. Und so zementieren wir eine Logik aus dem Industriezeitalter: Karrieren sind gerade Linien, Abweichungen sind Defekte. Wer nicht hineinpasst, fällt durchs Raster.



**KI** als Brechstange  
Dabei liegt die Brechstange längst auf dem Tisch. Künstliche Intelligenz kann Talente aufspüren, die in den Schubladen der Bürokratie längst verschimmelt wären. Sie erkennt Muster, die kein Personaler sehen will. Sie schlägt Brücken, wo Lebensläufe Lücken haben. Dr. Robert Peters brachte es auf der Bühne der Zukunft Personal Europe auf ein Bild, das im Kopf bleibt: *„Die Arbeitswelt gleicht einem alten Schiff. Doch am Horizont erscheint ein Speedboat - KI. Wenn wir nicht aufspringen, bleiben wir zurück.“* Dieses Speedboat ist mehr als Technik. Es ist die Möglichkeit, Herkunft als Schicksal zu sprengen.

**S**piegel oder Befreiung?  
Doch Vorsicht: KI ist kein Erlöser. Sie ist ein Spiegel. Prof. Dr. Anabel Ternès warnte: *„Sie zeigt uns unsere Vorurteile.“* Wer den Algorithmus mit alten Akten füttert, bekommt auch nur alte Urteile zurück. Herkunft bleibt Herkunft. Die Frage ist also nicht, ob wir KI einsetzen, sondern wie. Ob sie den Menschen sortiert - oder weckt.



**T**alente, die erwachen  
Der Legastheniker, der sein Leben lang Texte  
vermied, schreibt mit KI-Assistenz plötzlich Newsletter, die  
wie aus der Feder Thomas Manns klingen.  
Die Autistin, jahrzehntelang als „zu  
*schwierig*“ abgestempelt, wird zur Schlüsselfigur eines Tech-  
Teams, weil ihre Mustererkennung in Datenbanken  
unschlagbar ist.  
Der Quereinsteiger ohne Diplom, von HR einst aussortiert,  
entwickelt sich zum Herzstück eines Start-ups, das mit  
seinem selbst erlernten Code die Konkurrenz abhängt.  
Das sind keine Märchen. Das sind die Geschichten, die sich  
überall in diesem Land verbergen - wenn man nur hinsieht.

**O**rganisation als Flaschenhals  
Doch so weit sind wir noch nicht.

Joachim Rotzinger, CEO von Ingentis, erinnert nüchtern:  
*“Eine strategische Personalplanung vernachlässigt oft die Strukturen, die nötig sind, um das volle Potenzial freizusetzen.“* Mit anderen Worten: Selbst die beste KI nützt nichts, wenn das Unternehmen in Abteilungen denkt wie im Kaiserreich.

**D**ie deutsche Krankheit  
Was wir erleben, ist die deutsche Krankheit: Wir haben Werkzeuge in der Hand, aber wir fürchten ihre Konsequenz. Wir reden von Chancengleichheit und feiern Diversity in Hochglanzbroschüren - und gleichzeitig halten wir an der Mappe fest, am Stempel, am „korrekten“ Lebenslauf.

So wird KI zur Farce, wenn wir sie nicht bewusst anders einsetzen. Denn eine Maschine, die mit altem Denken gefüttert wird, verstärkt nur die alte Ungerechtigkeit.

**T**alente wecken heißt Mauern einreißen  
Rosmarie Steininger hat es schlicht, aber klar gesagt:  
*„Wir dürfen KI nicht nur als Effizienzmaschine sehen. Talente  
weckt man, indem man Menschen einbezieht, nicht  
ausschließt.“*

Das ist der Punkt: Talenterweckung ist mehr als ein HR-Projekt. Es ist ein Kulturbruch. Herkunft darf nicht länger Zukunft bestimmen.

**D**er Bruch mit dem Zeugnisland  
Deutschland kann nicht länger das Land der Akten  
bleiben. Denn Akten wecken keine Talente, sie beerdigen  
sie. Was wir brauchen, ist der Mut, KI als Brechstange  
gegen unsere eigenen Mauern einzusetzen.

Talenterweckung heißt: Den Menschen sehen, nicht den  
Stempel. Das Potenzial, nicht die Herkunft. Die Zukunft,  
nicht die Vergangenheit.

Wenn wir das nicht wagen, bleibt alles beim Alten: ein Land  
der Papiere. Wenn wir es wagen, erwacht das, was wir am  
dringendsten brauchen - die Talente, die schon lange da  
sind.



*[https://www.youtube.com/live/M-qrLlCVdy8?  
si=6xdPg3mOjnEW6xBk](https://www.youtube.com/live/M-qrLlCVdy8?si=6xdPg3mOjnEW6xBk)*



# 9

## Corporate Influencer - Stimmen, die bleiben

**D**ie neue Bühne  
Es gibt Bewegungen, die man erst erkennt, wenn sie schon nicht mehr aufzuhalten sind. Corporate Influencer gehören dazu. Auf den Bühnen der Zukunft Personal, in den Hallen, Panels, Studios - und natürlich im Netz - wird längst klar: Hier wächst etwas, das von einer Graswurzelidee zu einem strategischen Fundament geworden ist.

Sophie Rickmann fasst es so zusammen: „*Gekommen, um zu bleiben.*“ Ein Satz, der lapidar klingt, fast wie ein Graffiti an einer Bahnstufunterführung - aber er markiert den Kern: Authentische Stimmen aus den Unternehmen sind keine PR-Spielerei mehr, sondern eine Macht in der Kommunikation.

Klaus Eck, Mitgründer des Corporate Influencer Clubs, erinnert an die Anfänge: *„Vor zehn Jahren galten Mitarbeitende, die öffentlich über ihre Arbeit schrieben, als Störenfriede. Heute gelten sie als Zukunft der Unternehmenskommunikation.“*

**V**on der Graswurzel zum Managementthema Die ersten Influencer traten auf, bevor es das Wort überhaupt gab. Sie hießen nicht Corporate Influencer, sondern Blogger, Evangelists, Nerds, Idealisten. Menschen, die einfach anfangen, über ihr Unternehmen zu schreiben, zu posten, zu diskutieren - oft ohne Freigabe, manchmal gegen den Willen der Kommunikationsabteilungen. Eck erinnert an die Telekom: *„Pavel Dillinger hat damals mit seiner Initiative Werkstolz hunderte Kolleg:innen motiviert, nach außen zu gehen. 666 Botschafter waren es am Ende. Die erste Reaktion der Kommunikationsabteilung war Panik: ‚Was macht der da?‘ Heute nennt man das eine Erfolgsgeschichte.“* Rickmann ergänzt: *„Man darf nicht vergessen: Viele Programme starteten als Graswurzel. Einzelne Menschen haben angefangen - und erst durch sie haben die Vorstände überhaupt verstanden, dass das funktioniert.“* Doch Graswurzel allein reicht nicht. Ohne Absicherung nach oben, ohne Leitplanken, ohne Schutzstrukturen werden einzelne Stimmen schnell zum Risiko erklärt und verstummen wieder. Eck formuliert es hart: *„Ohne Vertrauen in die Mitarbeitenden kann kein Programm erfolgreich sein.“*

**B**ehörden überholen Konzerne  
Überraschend ist, wo die Dynamik heute herkommt. Nicht nur aus den üblichen Tech-Konzernen, sondern aus Rathäusern, Ministerien, Ämtern. München, Konstanz, Hamburg - Städte, die Corporate Influencer schneller professionalisieren als mancher DAX-Konzern. „Teilweise sind Ämter schneller in der Umsetzung als große Corporates“, sagt Eck, und man spürt seinen Respekt. Hamburg etwa hat es geschafft, innerhalb von vier Monaten ein Programm aufzubauen - von der Idee bis zum Rollout. In einer Welt, in der Konzerne Jahre brauchen, um Kommunikationsprojekte durch alle Gremien zu schleusen, ist das eine kleine Revolution. Damit kippt eine alte Ordnung: Corporate Influencer sind kein Privileg der Wirtschaft mehr. Auch der öffentliche Sektor beansprucht Authentizität. Beamte und Angestellte werden zu Stimmen einer Stadt - und das nicht als Sprachrohr, sondern als glaubwürdige Menschen, die für ihre Institution stehen.



**K**ommunikation im Sturm  
Die Zeiten sind unsicher. Inflation, Stellenabbau, Kostendruck. In vielen Unternehmen wird die Kommunikation zurückgefahren. Ausgerechnet jetzt, sagt Rickmann, sei das fatal: *„Employer Branding ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Wer heute verstummt, verliert morgen Talente.“*

Es ist eine simple Logik, aber eine, die oft übersehen wird: Gerade wenn es eng wird, prägt sich ein Bild vom Unternehmen ein. Wer in Krisenzeiten transparent, ehrlich und menschlich kommuniziert, gewinnt. Wer schweigt, verliert - nicht nur Talente, sondern Glaubwürdigkeit.

**K**ultur statt Kosmetik  
Das Corporate-Influencer-Prinzip ist brutal einfach: Entweder du vertraust deinen Leuten - oder du hast kein Programm. Eine toxische Kultur lässt sich nicht durch geschulte Influencer übertünchen. Eck: *„Wenn ich meinen Mitarbeitenden nicht vertraue, gute Botschafter zu sein, sollte ich nicht am Programm arbeiten, sondern an der Kultur.“*  
Das ist der eigentliche Kern: Corporate Influencing ist kein Kommunikationsprojekt, sondern eine Kulturdiagnose. Wer es ernst meint, baut Vertrauen auf. Wer es halbherzig meint, zerstört es.

**Z**wischen Kontrolle und Vertrauen  
Viele Unternehmen tun sich schwer mit diesem Kontrollverlust. Die Angst sitzt tief: Was, wenn ein Mitarbeitender etwas Falsches sagt? Was, wenn Kritik nach außen dringt? Was, wenn Authentizität unbequem wird? *„Die erste Reaktion ist fast immer: Löscht das wieder“,* erzählt Eck. *„Aber wer das einmal sagt, erstickt jede Initiative im Keim. Danach schreibt niemand mehr.“*  
Das Gegenteil von Kontrolle ist nicht Chaos, sondern Struktur. Erfolgreiche Programme setzen auf klare Leitplanken, Training, Budgets - und auf das Bewusstsein, dass Fehler Teil des Spiels sind.

**B**eispiele, die Schule machen  
Die Telekom gilt als Blaupause: Was mit wenigen Enthusiasten begann, ist heute ein abgesichertes Programm mit klarer Strategie. Bei IBM hat Stefan Pfeifer Live-Kommunikation zur Chefsache gemacht. Und auch bei Konzernen wie Bosch oder SAP sind Corporate Influencer längst Teil der offiziellen Employer-Branding-Strategie. *„Es ist absurd“,* sagt Rickmann, *„aber manchmal sind es Einzelne, die eine Bewegung starten - und plötzlich muss der Vorstand erklären, warum er nicht längst dabei ist.“*

**N**euere Formate, alte Sehnsucht  
LinkedIn hat sein Audio-Format eingestellt - für viele ein Verlust. *„Audio war niedrigrschwellig, inklusiv, perfekt für Community-Building“*, erinnert Rickmann. Aber die Community sucht sich neue Wege: Podcasts, Videoprojekte, hybride Formate.  
*„Was zählt, ist nicht das Medium, sondern die Haltung“*, sagt Eck. *„Wir gehen dahin, wo die Menschen sind.“*

**D**ie stille Revolution  
Corporate Influencer sind keine Kampagne, kein Trend, kein *„Nice-to-have“*. Sie sind die stille Revolution der Unternehmenskommunikation.  
Und sie stellen die zentrale Frage, die alle anderen Kapitel in diesem Buch durchzieht: Traust du deinen Leuten?  
Wenn ja, werden sie die stärksten Botschafter sein, die du hast. Wenn nein, hilft auch die beste Agentur nichts.  
Corporate Influencing heißt: Kultur wird sichtbar. Und die bleibt.



[https://www.youtube.com/live/\\_AjN3S2VKCg?si=mZD0iJSQJk3-uGPC](https://www.youtube.com/live/_AjN3S2VKCg?si=mZD0iJSQJk3-uGPC)

**S**tartups als Seismograph der Arbeitswelt  
Es gibt eine stille Gesetzmäßigkeit im Innovationszirkus: Was die Gründer heute ausprobieren, landet morgen in den Strategiepapiere der Konzerne. Jan C. Küster, das Gesicht des Founders Fight Club, bringt es auf eine brutale Formel: *„Auf der Startup-Stage sehen wir immer, was im nächsten Jahr auf die Mainstage kommt.“* Die Beispiele sind eindeutig. Künstliche Intelligenz - vor kurzem noch Spielwiese der Nerds - ist längst offizielles Top-Thema. Mental Health - zuerst von Startups in die Hallen getragen - wurde wenig später zur Überschrift ganzer Keynotes. Jetzt ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an der Reihe. Sechs von vierzig neuen HR-Startups drehen sich um genau dieses Thema. Küster ist sicher: Das wird der Trend, an dem niemand vorbeikommt.

**D**er Mangel treibt die Agenda  
Die Diagnose ist klar: Fachkräftemangel. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, Lebensrealitäten zu ignorieren. Wer Eltern nicht unterstützt, verliert sie. Und mit ihnen Know-how, Erfahrung, Bindung. Küster sagt es ohne Schnörkel: *„Frauen trauen sich oft nicht, ihrer Führungskraft zu sagen, dass ein Kinderwunsch da ist. Wie bescheuert ist das?“* Es ist dieser Ton, der hängen bleibt. Keine PowerPoint-Floskeln, sondern ein klarer Hinweis darauf, dass Arbeitswelt und Biologie nicht länger getrennte Systeme sind. Startups liefern dafür die praktischen Antworten: Jobsharing-Modelle, digitale Kinderbetreuung, neue Formen von Teilzeit. Alles, was Unternehmen bisher für *„nice to have“* hielten, wird zur Überlebensfrage.

**I**nnovation als harte Arbeit  
Küster belässt es nicht bei HR. Er greift das alte Lied der Expertenkommission EFI auf: Zu wenige Ausgründungen aus deutschen Hochschulen. Max-Planck, Fraunhofer - die Kritik wiederholt sich Jahr für Jahr. Sein Befund: *„Wir entwickeln Deeptech, das zehn Jahre braucht. Investoren wollen aber schon nach zwei Jahren Wachstumskurven sehen. Das sind Parallelwelten.“* Dahinter steht eine unbequeme Wahrheit: Die deutsche Wissenschaft ist voller Ideen, aber arm an Unternehmern.

Unternehmertum ist hierzulande kein Studienfach, sondern eine Randnotiz. Küsters Lösung: mehr Pragmatismus, mehr serielle Gründer, die ihre Erfahrung weitergeben, weniger Illusion, dass man DeepTech „nebenbei“ hochziehen kann.  
*„Zehn Leute reden, einer arbeitet - und der hat Schuld.“*  
Küster zitiert einen Kommentar aus einer LinkedIn-Debatte, und in diesem Satz steckt eine ganze Kulturkritik.

**M**igration als Innovationsmotor  
Besonders hellhörig wird man, wenn er über Migration spricht. Viele Erstgründer sind Einwanderer. Sie wagen, wo andere zaudern. Nicht, weil sie heldenhafter wären, sondern weil sie weniger zu verlieren haben. Küster fordert, Geflüchtete konsequent zu ermutigen: Selbständigkeit als Weg aus der Abhängigkeit, Unternehmertum als Integrationsmotor.

**V**om Acker bis zum Mittelstand  
Innovation, das betont er, ist kein Privileg der Metropolen. Bauernhöfe, Agritech, Drohnen für zivile und militärische Zwecke - auch auf dem Land entstehen Märkte von morgen. Voraussetzung: Netze, die tragen.  
*„Flächendeckendes 5G ist keine Spielerei, sondern die Grundbedingung, damit Ideen überhaupt fliegen.“*

Auch die Hidden Champions tauchen in seinem Panorama auf. Mittelständler, die gemeinsam Fonds auflegen, um Startups nicht nur Kapital, sondern auch globale Vertriebskanäle zu öffnen. Genau dort, in dieser Allianz von Mut und Erfahrung, liegt für Küster die Zukunft der deutschen Wirtschaft.

**D**ie unbequeme Wahrheit Küsters Lektion ist unmissverständlich: Startups sind kein dekoratives Beiwerk, sie sind das Frühwarnsystem einer Arbeitswelt im Wandel. Was heute noch nach Spielerei aussieht, wird morgen zum Prüfstein für Unternehmen, die überleben wollen. Startups experimentieren, wo Konzerne blockieren. Sie riskieren, wo Behörden zaudern. Und sie zwingen alle, die sich in der Bequemlichkeit eingerichtet haben, sich zu bewegen. Das ist die Wahrheit, die man aus Küsters Worten heraushört: Innovation ist keine Abteilung, sondern eine Haltung. Und wer nicht lernt, mit ihr zu leben, wird von ihr überrollt.

# 10

## Employer Branding: Die Wurzel, nicht das Rauschen

**W**enn die Hochglanzfassade bröckelt  
Es gibt Momente, in denen das Ornament überflüssig wird. Wenn die Budgets schrumpfen, wenn die Sicherheit bröckelt, wenn Kommunikation in vielen Unternehmen zur Standardformel verkommt, dann bleibt nur noch die Frage nach dem, was wirklich trägt. Genau hier setzt Wolf Reiner Kriegler an, Gründer der Deutschen Employer Branding Akademie. Er spricht nicht über Poster, Kampagnen oder Recruiting-Gimmicks, sondern über Identität. Über die Arbeit am Kern einer Organisation. Über Employer Branding als Wurzelarbeit.

**D**er Baum und seine Wurzeln  
Die Metapher vom Baum ist so einfach wie treffend. Viele Unternehmen investieren ihre Mittel in die Krone, in das Blätterdach: Hochglanzbroschüren, Imagefilme, Stellenanzeigen mit Superlativen. Doch die Krone rauscht nur, solange die Wurzeln stark sind. Wer nicht weiß, wofür er steht, verliert in der Krise seine Basis. Kriegler nennt es das eigentliche Geschäft des Employer Brandings: nicht das Rauschen zu pflegen, sondern die Wurzeln zu festigen.

**M**iele als Beispiel - Klarheit statt Millionenbudget  
Natürlich, kein klassischer Mittelständler, zu groß, zu global. Aber der Fall Miele zeigt, dass Glaubwürdigkeit nicht an Millionenbudgets hängt. Auch mit knappen Ressourcen kann eine Arbeitgebermarke entstehen, die trägt. Entscheidend ist die Klarheit. Die Fähigkeit, zu sagen: Das sind wir, so arbeiten wir, das ist unser Versprechen an die Menschen, die hier sind und die wir gewinnen wollen.



**K**risen als Brennglas  
Krisen sind das Brennglas, das die Substanz sichtbar macht. In guten Zeiten lässt sich die Illusion aufrechterhalten, dass ein schönes Karriereportal reicht. In schlechten Zeiten zeigt sich, ob Menschen bleiben, weil sie vertrauen. Kriegler erzählt von Belegschaften, die freiwillig auf Lohn verzichteten, weil sie wussten: Der Chef hält Wort, wenn es wieder besser läuft. Das ist Employer Branding in Reinform. Keine Plakataktion, keine Werbeidee, sondern eine gelebte Entscheidung, die Identität sichtbar macht.

**N**ähe als Vorteil des Mittelstands  
Mittelständische Unternehmen haben hier oft einen Vorteil. Sie sind näher dran, die Wege kürzer, die Identität klarer. Eine Inhaberin, die im Werk dasselbe sagt wie im Interview. Ein Geschäftsführer, der sich in der Krise nicht hinter Formeln verschanzt, sondern die Belegschaft einbindet. Nähe ersetzt das, was Konzerne in Hochglanzprospekten mühsam simulieren.

**M**ut zur Kante  
Doch Employer Branding ist kein Wohlfühlprogramm. Kriegler plädiert für Mut zur Kante. Eine Arbeitgebermarke, die niemandem weh tut, ist nichts wert. Wenn eine Arbeitgeberpositionierung nicht wenigstens ein wenig Überwindung kostet, dann ist sie zu weichgespült. Eine gute Marke polarisiert. Sie macht klar, wer dazugehört - und wer nicht. Sie bietet nicht Konsens, sondern Orientierung. Kriegler spricht von Lagerfeuerqualität: ein Ort, an dem sich Menschen sicher fühlen, aber auch wissen, dass nicht jeder Platz nimmt.

**D**ie Stimmen von innen  
In der digitalen Öffentlichkeit hat sich die Arbeitgebermarke ohnehin längst vervielfältigt. Mitarbeitende melden sich selbst zu Wort, auf LinkedIn, TikTok, in Podcasts. Manche spontan, manche strategisch, manche gegen die Kultur ihrer Firma. Kriegler sieht darin kein Risiko, sondern eine Chance. Corporate Influencer sind die Stimme der Organisation. Sie tragen Identität nach außen, nicht top-down verordnet, sondern bottom-up gelebt. Sie machen sichtbar, ob das, was in Präsentationen behauptet wird, auch im Alltag funktioniert.

**M**arke und Mensch im Resonanzraum  
Employer Branding und Corporate Influencing sind zwei Seiten derselben Medaille. Sie verstärken sich gegenseitig. Wenn das Versprechen glaubwürdig ist, wenn Mitarbeitende sich als Teil einer klaren Identität sehen, dann wird ihre Stimme zur stärksten Form der Kommunikation. Und diese Stimmen sind glaubwürdiger als jede noch so durchgestylte Kampagne.

**E**xperiment statt Masterplan  
Die entscheidende Frage lautet also nicht: Welche Botschaft schicken wir hinaus? Sondern: Was lebt unsere Organisation wirklich? Kriegler empfiehlt, weniger zu planen und mehr zu experimentieren. Employer Branding wächst wie ein Baum - von unten nach oben. Wer wartet, bis alle PowerPoints freigegeben und alle Gremien einverstanden sind, verliert Zeit. Wer dagegen klein anfängt, Formate ausprobiert, Menschen zu Wort kommen lässt, gewinnt Nähe. Und Vertrauen. aubwürdiger als jede noch so durchgestylte Kampagne.

**O**rientierung statt Slogan  
Klarheit statt Konsens, Wurzeln statt Rauschen, Lagerfeuer statt Plakatwand - so beschreibt Kriegler die Essenz des Employer Brandings. In Zeiten, in denen Unsicherheit zum Dauerzustand geworden ist, suchen Menschen nicht nach dem nächsten Slogan, sondern nach Orientierung. Eine Arbeitgebermarke ist dann kein Marketinginstrument, sondern eine Art Schutzraum. Sie gibt Zugehörigkeit, Verlässlichkeit, psychologische Sicherheit.

**D**ie Impfung gegen Orientierungslosigkeit  
*„Employer Branding ist die einzige Impfung gegen Orientierungslosigkeit“*, sagt Kriegler. Und es ist vielleicht der wichtigste Satz in diesem Gespräch. Denn wer den Wandel gestalten will, braucht keine Hochglanzstrategie, sondern die Kraft zur Klarheit. Eine Arbeitgebermarke ist mehr als eine Kampagne. Sie ist ein Versprechen - und im besten Fall ein gelebtes Fundament, das Menschen auch dann trägt, wenn draußen der Sturm tobt.



[https://www.youtube.com/live/sGFDv2HAzLw?  
si=q\\_T1Nn8FwmheSpgW](https://www.youtube.com/live/sGFDv2HAzLw?si=q_T1Nn8FwmheSpgW)



# 11

## Kölsch statt Kino - Storytelling ohne Tom Cruise

**D**er Irrtum Hollywoods  
Storytelling - kaum ein Begriff wurde in den letzten Jahren so missverstanden. Für viele Manager, Berater, Politiker ist er zum Zauberwort geworden, zur schnellen Lösung, die jede Strategie glamourös verpackt. Und viel zu oft landet man bei Joseph Campbell und der Heldenreise: Ein Einzelner zieht aus, begegnet Widerständen, besiegt das Böse, rettet die Welt. Fertig ist die Dramaturgie. Klingt griffig, wirkt bombastisch - und ist für das echte Leben untauglich. Petra Lammers, CEO von Onto Story, hat dafür ein präzises Gespür. Sie sagt: Schluss mit Tom Cruise, Schluss mit Tolkien. Transformation, Demokratie, Nachhaltigkeit - das sind keine Blockbuster, das sind Geschichten ohne Held.

**A**uenland reicht nicht mehr  
*„Der Held rettet das Auenland - und wir können  
beruhigt auf dem Sofa sitzen bleiben.“* Mit diesem Bild  
beschreibt Lammers die trügerische Verlockung klassischer  
Dramaturgie. Doch die Welt der Gegenwart verlangt mehr.  
Klimaschutz, Integration, Digitalisierung - all das lässt sich  
nicht mit einem Ring ins Feuer werfen. Es sind Prozesse,  
keine Missionen. Kollaborative Narrative statt  
Einzelaktionen. Geschichten, in denen viele Stimmen  
ineinandergreifen, Widersprüche ausgehalten werden,  
Humor genauso Platz hat wie Ernst.

**D**ie Kunst des kollektiven Erzählens  
Lammers entwickelt Formate, die mit  
Triggerpunkten arbeiten. Figuren wie Yuki oder Febi  
tauchen auf, animiert, verspielt, leichtfüßig. Sie eröffnen  
Räume, in denen Mitarbeitende, Bürgerinnen, Studierende  
eigene Perspektiven einbringen. Aus Geschichten werden  
Geflechte, aus Anekdoten Resonanzräume. Transformation  
erzählt man nicht wie einen Actionfilm, sondern wie ein  
Mosaik, das im Erzählen wächst.

**B**ilder statt Floskeln  
Abstrakte Begriffe wie „Zivilgesellschaft“ lehnt Lammers ab. Sie sind zu generisch, zu distanziert. Wer alle meint, erreicht niemanden. Stattdessen plädiert sie für konkrete Bilder: ein Höhenwindrad, dreimal so hoch wie der Kölner Dom - „*Dat es doch e Bild!*“. Oder eine Reparaturbox nach DHL-Vorbild, in die man defekte Toaster legt, die dann in regionale Werkstätten wandern und repariert zurückkommen. Kreislaufwirtschaft zum Anfassen. Solche Geschichten prägen sich ein, weil sie nah am Alltag sind und trotzdem neue Horizonte öffnen.



**S**chluss mit Chefansprache  
Die populistische Versuchung ist klar: einfache Feindbilder, starke Figuren, null Grautöne. Doch so funktioniert weder Demokratie noch Organisationswandel. Transformation gelingt nicht, weil ein CEO einmal in die Kamera spricht. Sie gelingt, wenn Menschen beteiligt sind, wenn sie ihre eigenen Geschichten beisteuern, wenn Reibung erlaubt ist. Und, so Lammers' entscheidender Satz: „*Es muss Spaß machen.*“ Humor ist keine Nebensache, sondern ein Katalysator.

**V**om Trigger zum Narrativ  
In ihren Projekten zeigt sich, wie das geht: Kleine Auslöser, Geschichten, die hängen bleiben, Situationen, die man weitererzählen möchte. Ein digitales Maskottchen, das irritiert und gleichzeitig motiviert. Ein Windrad, das Stolz weckt, weil es vor Ort gebaut wird. Ein Reparaturkasten, der Nachhaltigkeit plötzlich greifbar macht. So entstehen Narrative, die nicht von oben verordnet sind, sondern aus den Erfahrungen vieler wachsen.

**K**ölsch statt Kino  
Das Gegenteil von Hollywood ist nicht Tristesse, sondern Bodenhaftung. „*Kölsch statt Kino*“ - so könnte man die Haltung beschreiben. Geschichten, die schmecken wie ein Glas am Stammtisch: konkret, widersprüchlich, manchmal schräg, aber immer geteilt. Keine Mission Impossible, sondern machbare Transformation. Keine Übermenschen, sondern Nachbarn, Kolleginnen, Freunde, die gemeinsam unterwegs sind.

**D**ie neue Grammatik des Erzählens  
Populisten kapern Erzählungen mit simplen Bildern: das Boot ist voll, der Euro in Gefahr, die da oben. Ihre Wirkmacht entsteht aus Plakativität. Wer dagegenhält, muss keine Heldenreise erfinden, sondern eine neue Grammatik: frech, humorvoll, konkret, mitreißend. Und vor allem: partizipativ. Denn eine Geschichte, die nur einer erzählt, ist Propaganda. Eine Geschichte, die viele tragen, ist Kultur.

**K**ein Held, keine Reise - und doch eine gute  
Geschichte

Petra Lammers zeigt, dass man Menschen auch ohne Kitsch, Knalleffekt und Kinoerzählung bewegen kann. Transformation entsteht nicht, weil ein Held die Richtung vorgibt, sondern weil viele gemeinsam losgehen - mit Neugier, mit Widerspruch, mit einem Augenzwinkern. Und manchmal mit einem Bild, das in Köln jeder versteht: dreimal so hoch wie der Dom.



*[https://www.youtube.com/live/JsXgpYEBMiE?  
si=NXV4IAwHI6XvD1dk](https://www.youtube.com/live/JsXgpYEBMiE?si=NXV4IAwHI6XvD1dk)*

# 12

## Von Low Performance zum Flow

**D**ie Psychologie der Organisationsleistung  
Wer über Leistung spricht, spricht fast immer über das Individuum. Über den Mitarbeiter, der nicht funktioniert. Über die Führungskraft, die scheitert. Über Defizite, die es zu beheben gilt. Das Interview mit Ulf Kossol, Leiter People Experience bei der Telekom MMS, zeigt, wie verhängnisvoll dieser Tunnelblick ist - und warum die Zukunft des HR nicht in Personalakten liegt, sondern in der Architektur von Systemen, die Leistung ermöglichen.

## **L**ow Performance: Das Symptom einer falschen Kultur

Kossol warnt vor einem Reflex, der sich derzeit - importiert aus den USA - auch in Deutschland auszubreiten beginnt: die schnelle Markierung und Aussortierung von „*Low Performern*“. In Wahrheit, sagt er, sei Low Performance selten ein persönliches Defizit, sondern ein strukturelles Problem. „*Haben wir die richtigen Bedingungen geschaffen, damit Menschen überhaupt ihre Leistung entfalten können?*“ - diese Frage stellt er ins Zentrum. Das heißt: Nicht der vermeintlich Schwache ist das Problem, sondern das System, das keinen Flow zulässt. Fehlende Fehlerkultur, starre Hierarchien, eindimensionale Rollenzuschreibungen - sie sind es, die Energie absorbieren und Kreativität ersticken.

## **K**arriere als Holzweg

Ein Beispiel: die Karriereleiter. In vielen Unternehmen existiert nur der Weg nach oben, hinein in Managementrollen. Fachkarrieren, die Talente dort belassen, wo sie stark sind, sind selten. Das Resultat: Entwickler, Ingenieurinnen, Analysten, die exzellente Arbeit geleistet haben, stolpern in Führungspositionen, in denen sie plötzlich *Soft Skills* bräuchten - jene „*wahren Hard Skills*“, wie Kossol betont. Das System zwingt sie auf den falschen Pfad. Sie verlieren, das Unternehmen verliert.

**S**tärkenorientierung: Mehr als ein HR-Tool  
Hier setzt das Beratungsprogramm der Telekom MMS an: Stärkenorientierung. Was trivial klingt, ist in Wahrheit ein Bruch mit der Defizitlogik, die unsere Bildungs- und Arbeitsbiografien prägt. Schon in der ersten Klasse wird die „Eins minus“ als Mangel etikettiert. Ganze Generationen lernen, auf Schwächen zu starren, statt Talente zu kultivieren.

Kossol will das anders: In Workshops mit Führungskräften beginnt er mit einfachen, fast intimen Fragen - Wer bist du? Was macht dich glücklich? Wo bist du im Flow? - und lässt von dort aus die Teamarbeit neu denken.

Das Ergebnis: Jobcrafting, eine Praxis, bei der Teams nicht nur nach Verfügbarkeit oder Kompetenz zusammengesetzt werden, sondern auch nach Stärken. Projektbesetzungen werden zu einer Art fein abgestimmter Komposition: Können A und B zusammenarbeiten? Welche Talente ergänzen sich? Welche Mischung bringt das Team in den Flow?

**D**er Unterschied zwischen Stärke und Kompetenz Zentral ist dabei eine Unterscheidung, die in der Unternehmenspraxis oft verwischt: Kompetenzen lassen sich erlernen, trainieren, zertifizieren. Stärken dagegen sind tiefer liegende Eigenschaften - Resonanzräume, die sich nicht beliebig auf Knopfdruck erzeugen lassen.

Kompetenzen ohne Stärken wirken steril, Stärken ohne Kompetenzen bleiben ungenutzt. Erst das Zusammenspiel ermöglicht Hochleistung.

Kossol visualisiert das mit einem einfachen Raster: Auf der Achse „*Stärke*“ und der Achse „*Kompetenz*“ entsteht ein Vierfelder-Modell. Der Idealzustand ist oben rechts: High Competence, High Strength. Doch die Kunst besteht darin, Mitarbeitende zu bewegen - aus den anderen Quadranten dorthin, wo sie aufblühen können.

**A**mbidextrie: HR als beidhändiger Akteur  
Was bedeutet das für HR? Kossol spricht von Ambidextrie - der Beidhändigkeit. Einerseits muss HR das Geschäft absichern: die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Andererseits muss es Räume für Stärken öffnen, Pilotprojekte starten, neue KPIs denken. Nur so wird HR zu einem echten strategischen Partner. „*Businesskritisch*“ nennt Kossol diese Rolle - und rückt damit HR vom Dienstleister zum Herzstück der Unternehmensstrategie.

**F**low als unterschätzte Ressource  
Bemerkenswert ist, wie sehr Kossols Argumente an psychologische Grundlagen anschließen. Wenn Mitarbeitende im Flow arbeiten, dann, so seine Beobachtung, steigt die Leistung automatisch. Effizienz, Kreativität, Motivation - sie sind keine additiven Effekte, sondern emergente Phänomene. Trotzdem wird Flow in Unternehmen oft als „*nice to have*“ abgetan, als Wohlfühlprogramm für bessere Zeiten. Ein fataler Fehler, sagt Kossol: Gerade in Krisenzeiten entscheidet sich, ob Menschen verbrennen - oder strömen.

**D**ie großen Linien: Reskilling, Demografie, Gesellschaft

Kossol denkt HR nicht nur unternehmensintern, sondern gesellschaftlich. Reskilling und Upskilling sind Schlagworte der Stunde - doch oft viel zu mechanisch gedacht. Es geht nicht darum, Belegschaften wie Software upzudaten, sondern darum, herauszufinden: Wer eignet sich wirklich für neue Rollen? Welche Talente lassen sich transformieren?

Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel die Lage: Die Industrie klagt über Fachkräftemangel, während Ältere in die Frühverrentung gedrängt werden. Statt über Renteneintrittsalter zu debattieren, müsste man über die Neupositionierung von Talenten sprechen - über Stärken, nicht über Defizite.

**E**in neues Beratungsparadigma  
Telekom MMS hat daraus ein Beratungsprogramm entwickelt, das Organisationen nicht nur digital transformiert, sondern auch psychologisch. Es geht um Kulturdiagnosen, Stärkentests, Teamarchitekturen - kleine Puzzlestücke, die in Summe eine Organisation in Bewegung setzen können.

Das Ziel: nicht weniger als eine neue Kultur der Performance, die sich nicht aus Strenge oder Druck speist, sondern aus der Passung von Mensch und System.

**D**ie Zukunft von HR ist psychologisch  
Ulf Kossol macht deutlich: Die Debatte um Low Performance ist nur das Symptom. Die eigentliche Frage lautet: Wie schaffen wir Bedingungen, in denen Menschen in den Flow geraten können?

Die Antwort führt weit über HR-Abteilungen hinaus. Sie betrifft Schulen, Universitäten, Unternehmen, ja, die Gesellschaft insgesamt. Performance ist kein Zufallsprodukt, sondern das Resultat von Systemen, die Talente sehen, stärken und entfalten.

Wenn die Zukunft Personal Europe in Köln über „*Organisational Performance*“ spricht, dann ist das kein Fachjargon - sondern eine gesellschaftliche Agenda.

# 13

## Renaissance, Rabelais und die digitale Erneuerung - Eine Zumutung, kein Verwaltungsakt

**E**in Wort, das knistert „*Digitale Renaissance*.“ Marc Wagner, Sven Henke und Winfried Felser haben diesen Begriff bewusst gesetzt, als Gegenentwurf zu all den Abgesängen, die unsere Debatten verstopfen. Wir reden von Abstieg, von Rückstand, von Politikversagen, von der letzten Kurve, die schon verpasst sei. In dieser Sprachwelt ist die Zukunft immer schon verloren.

Doch das Wort „*Renaissance*“ knistert. Es hat den Geschmack von Aufbruch, von Befreiung, von Humanisierung. Es ruft nach Neuem - und erinnert zugleich an eine Epoche, die nie auf Planbarkeit setzte, sondern auf Risiko, Neugier und Tabubruch.

Die eigentliche Renaissance war kein „Change-Projekt“. Sie war kein sauber getaktetes Programm, sondern ein Durcheinander von Werkstätten, Akademien, Pamphleten und Flugschriften. Sie war Tinte unter den Fingernägeln, Lärm auf den Straßen, Streit in den Universitäten. Sie war Anarchie und Schöpfung zugleich.

**V**om Hofnarren lernen  
François Rabelais, Arzt, Mönch, Satiriker, Hofnarr. Er verspottete die Fakultäten, nannte die gelehrten Herren „*liebwerteste Gichtlinge*“ und machte damit mehr für die intellektuelle Erneuerung Europas als viele Professoren seiner Zeit.

Er erinnert uns: Jede Wiedergeburt beginnt mit Spott, mit Zweifel, mit Regelbruch. Wer glaubt, die digitale Transformation lasse sich mit PowerPoint-Templates, Roadmaps und „*Best Practices*“ steuern, hat die Logik der Renaissance nicht verstanden. Renaissance ist eine Zumutung. Sie duldet keinen Konsens, sie verlangt den Quälgeist im System.

In den Worten von Wagner: „*Management war immer Reduktion von Komplexität. Aber die neue Welt braucht Leadership - Menschen, die Diversität orchestrieren, Visionen formulieren, Ungewissheit aushalten.*“ Genau hier wird der Hofnarr zum Vorbild: Er duldet die Widersprüche, er lebt von ihnen.

**D**rei Säulen für das Morgen  
Marc Wagner skizziert drei Säulen, die den Kern einer digitalen Renaissance ausmachen:

- **Dezentrale Netzwerke.** Renaissance war immer polyzentrisch. Nicht nur Florenz, sondern auch Lyon, Köln, Mainz. Nicht nur große Höfe, sondern Provinzstädte, die Opernhäuser bauten und Akademien gründeten. Im Digitalen heißt das: Ökosysteme, genossenschaftliche Verbünde, regionale Allianzen. Sie sind widerstandsfähiger als zentralistische Giganten, weil sie Vielfalt zulassen und aus ihr Kraft ziehen.
- **Leadership statt Management.** Die Bürokratien der alten Welt reduzierten Komplexität durch Administration. Doch Komplexität verschwindet nicht mehr, sie steigt. Künstliche Intelligenz kann Administration übernehmen. Was zählt, ist die Fähigkeit, Orientierung zu geben, Visionen zu formulieren und Teams zu inspirieren.
- **KI als gleichberechtigter Akteur.** „Die Magie liegt nicht darin, Prozesse zu automatisieren“, sagt Wagner, „sondern darin, KI als Teammitglied auf Augenhöhe zu begreifen.“ Eine radikale Verschiebung: Künstliche Intelligenz nicht als Toolkasten, sondern als Partner im High-Performance-Team.

Diese drei Säulen sind kein Programm, keine „Agenda 2030“. Sie sind ein Zumutungsangebot: Wer es ernst meint, muss Kontrolle abgeben und Vertrauen wagen.

## **E**uropa als Resonanzraum

Die Renaissance war europäisch. Italien, Frankreich, Deutschland, das Rheinland - ein Flickenteppich von Städten, Werkstätten und Universitäten, die sich gegenseitig befeuerten. Gutenberg in Mainz, Kölner Drucker, die verbotene Flugschriften vervielfältigten. Handwerker im Schwabenland, die mechanische Wunderwerke bauten. Mathematiker in Göttingen, Konstrukteure im Allgäu. Wagner erinnert an diese Tradition: *„Schon vor 500 Jahren gab es Hidden Champions - kleine Handwerksbetriebe, die Weltklasse hervorgebracht haben.*

*Diese Kompetenzen sind nicht verschwunden. Wir müssen sie nur neu sichtbar machen.“*

Die digitale Renaissance ist deshalb keine Kopie des Silicon Valley. Sie ist europäisch, föderal, dezentral. Sie lebt vom Maschinenring ebenso wie vom Startup-Hub. Vom Genossenschaftsgedanken ebenso wie von der KI-gestützten Plattformökonomie.

**G**enossenschaft und KI - ein alter Gedanke wird neu  
Besonders spannend: Wagner sieht in den Genossenschaften eine Zukunftsform. Lange angestaubt, heute aktueller denn je. Wie einst die Reifeisenbewegung Bauern Zugang zu Technik und Krediten verschaffte, so kann KI heute Zugänge öffnen - zu Wissen, zu Netzwerken, zu Märkten.

Die Demokratisierung, die KI verspricht, hat eine europäische Tradition. Sie reicht von den ersten Druckerpressen bis zu den landwirtschaftlichen Maschinenringen. In dieser Kontinuität liegt eine Stärke, die wir wiederbeleben müssen.

**R**enaissance ist kein Safe Space  
Rabelais würde die heutigen Digitalstrategien lesen, den Wein heben und lachen: „*Eine Wiedergeburt ist kein Projektmanagement.*“

Und er hätte recht. Renaissance ist kein Safe Space. Sie ist Streit, Überforderung, Kontrollverlust. Sie ist das Gegenteil von weichgespülter Transformation.

Genau deshalb braucht die digitale Renaissance Mut. Mut zum Bruch, Mut zum Narren, Mut zum Experiment.

**D**ie Frage bleibt  
Sind wir bereit, diese Zumutung auszuhalten? Oder orchestrieren wir die digitale Renaissance so glatt, dass sie am Ende nur ein weiterer Workshop im Kalender bleibt - ohne Risiko, ohne Anarchie, ohne das befreiende Lachen des Hofnarren?



*[https://www.youtube.com/live/IVSzVTJUHWI?  
si=W8G7MaeZNYesAxyz](https://www.youtube.com/live/IVSzVTJUHWI?si=W8G7MaeZNYesAxyz)*



# 14

## Macht - das große Tabu

**U**nsichtbare Karten  
Macht ist das große Unausgesprochene. Man spürt sie, man fürchtet sie, man verachtet sie - aber man spricht kaum über sie. In Unternehmen herrscht die Illusion, man könne Macht mit Organigrammen abbilden. Kästen, Linien, Pfeile: so tun, als ließe sich Ordnung zeichnen. Doch in Wahrheit wirken Kräfte unterhalb dieser Oberfläche. *„In Deutschland arbeiten wir mit Organigrammen, die nur die Positionsmacht abbilden, aber nicht, wer welchen Einfluss hat“*, sagt Carsten Schermuly.

Eine Macht-Landkarte sähe anders aus: Wer entscheidet wirklich? Wer hat Zugang zu Informationen? Wer ist die stille Stimme im Hintergrund? Solche Karten würden weniger wie Büropläne wirken, mehr wie Stromnetze: Knotenpunkte, Umleitungen, schwarze Löcher. Doch genau davor schrecken Organisationen zurück. Sie halten lieber an der geordneten Fiktion fest.

**D**ie große Lüge  
Hannah Arendt sprach vom „Zeitalter der Lüge“. Heute, so Schermuly, sind wir noch weiter: „Die Lügner haben nicht einmal mehr Angst, entdeckt zu werden.“  
Fakten zählen nicht mehr. Wiederholung ersetzt Wahrheit. Bullshit ersetzt Expertise.  
In Unternehmen wirkt das wie ein Gift. An die Stelle von Argumenten treten Behauptungen. Wer oft genug Unsinn wiederholt, prägt Wahrnehmungen, verschiebt Realitäten. In Politik und Wirtschaft lässt sich beobachten, wie die Sehnsucht nach „starker Führung“ wächst. Menschen sehnen sich nach Klarheit, nach Halt - und übersehen, dass gerade autoritäre Führung Unternehmen in die Krise geführt hat. Winterkorn bei VW war ein Musterbeispiel: absolute Kontrolle, absolute Blindheit.



**M**acht als Droge  
Warum hält man sich so fest? Weil Macht süchtig macht. Neurowissenschaftlich lässt sich belegen, dass Macht das Belohnungssystem stimuliert. Sie wirkt wie ein Rauschmittel: Menschen mit Macht fühlen weniger Schuld, sind impulsiver, verlassen sich auf ihr Bauchgefühl. Ein gefährlicher Cocktail.

Deshalb geben Mächtige ungern ab. Deshalb werden Nachfolger nicht nach Kompetenz bestimmt, sondern nach Loyalität. „*Je höher die Position, desto unsystematischer die Auswahl*“, kritisiert Schermuly. Informelle Regeln dominieren: Habitus, Netzwerke, Ähnlichkeiten. Führung wird zum exklusiven Club - und der Club sorgt für seinen Selbsterhalt.

Die Folge: Informationspathologien. In Machtzentren werden Wahrheiten gefiltert. Unerfreuliche Nachrichten verschwinden, Kritiker verstummen. Je stärker die Macht konzentriert wird, desto schlechter werden die Entscheidungen. Der Absturz ist programmiert - ob im Römischen Reich, das an seiner Kaiservergötzung erstickte, oder in heutigen Konzernen, die Innovationen verschlafen.

**H**istorische Spiegel  
Die Geschichte ist reich an Beispielen. Julius Cäsar ließ die republikanischen Institutionen zerfallen, weil er alleiniger Herrscher sein wollte. Napoleon schuf einen Glanz aus Zentralismus, der Europa überzog - und an der eigenen Überdehnung zerbrach.

Doch es gibt auch Gegenbilder. Papst Coelestin V. dankte 1294 freiwillig ab - ein Machtverzicht, der ihn heilig, aber nicht machtlos machte: Sein Rücktritt wurde zum Fanal dafür, dass Autorität nicht am Amt hängt, sondern am moralischen Gewicht. Ähnlich verhielt es sich in der modernen Wirtschaft: Konzerne, die Nachfolge als Ritual des Teilens begriffen, entwickelten Resilienz. Bosch, Henkel oder Miele bauten Strukturen, die nicht vom „*einen starken Mann*“ abhingen.

**D**ie Kultur des Machtverzichts  
In westlichen Gesellschaften gilt Machtverzicht heute als Schwäche. Rücktritt = Niederlage. Das Gegenteil wäre nötig: eine Kultur, die Machtabgabe als Stärke ehrt. Schermuly verweist auf das Potlach-Fest der Native Americans: Häuptlinge verschenkten Besitz und gewannen dadurch Status. Warum nicht ähnlich mit Macht verfahren? Wer sie abgibt, sollte nicht als Verlierer gelten, sondern als Erneuerer. Doch wir feiern die, die klammern, und belächeln die, die teilen.

**M**acht und HR - das verdrängte Thema  
Und die Personalwirtschaft? Sie sitzt mitten im Schaltkreis der Macht - und schweigt. *„Macht wird in 95 Prozent der Führungskräfte trainings ignoriert“*, so Schermuly. Wenn überhaupt, erscheint sie verkleidet, versteckt hinter *„Konfliktmanagement“* oder *„Kommunikation“*. Dabei sind HR-Abteilungen die Gatekeeper: Wer steigt auf? Wer wird gefördert? Welche Kompetenzen zählen?  
Sein Appell: HR darf nicht Befehlsempfänger des Vorstands bleiben. *„Personalerinnen und Personaler sollten selbst mehr Macht fordern. Wer über Menschen entscheidet, braucht Einfluss.“* Wer Organisationen formen will, muss Macht verstehen.

**M**acht als Ressource  
Macht ist keine moralische Kategorie. Sie ist Energie. Sie kann gestalten oder zerstören, beflügeln oder lähmen. Entscheidend ist die Intention: Nutzt jemand Macht für das eigene Ego - oder für die Gemeinschaft? Popper formulierte es für Demokratien: Institutionen müssen so gestaltet sein, dass inkompetente Herrscher keinen großen Schaden anrichten können. Für Unternehmen gilt das ebenso. Macht muss geteilt, kontrolliert, transparent werden. Nur dann kann sie produktiv wirken.

**S**chluss: Die unsichtbare Frage  
Macht ist das unsichtbare Betriebssystem jeder  
Organisation. Man kann sie verdrängen, ignorieren,  
beschönigen - aber sie wirkt.

Die entscheidende Frage lautet nicht: Gibt es Macht?  
Sondern: Wer nutzt sie - und wie? Wer sie im Dunkeln lässt,  
verliert die Kontrolle. Wer sie sichtbar macht, kann  
gestalten.

Vielleicht sollten wir endlich Macht-Landkarten zeichnen.  
Nicht nur Kästen und Linien, sondern Ströme und Knoten.  
Nicht nur Positionen, sondern Kräfte. Damit  
Organisationen begreifen, was sie antreibt - und was sie  
bedroht.



*[https://www.youtube.com/live/jeWorAgug7E?si=RupIaqWT-  
WPs4\\_af](https://www.youtube.com/live/jeWorAgug7E?si=RupIaqWT-WPs4_af)*

# 15

## Software-Kompetenzen für die vernetzte Ökonomie: Volkswagen im Upskilling-Modus

**C**ariad - Patient im OP-Saal der Digitalisierung  
CARIAD, die Softwaregesellschaft des Volkswagen-Konzerns, sollte der große Befreiungsschlag werden. Gegründet 2020 mit der Mission, den Konzern zum weltweiten Technologieführer im Bereich Fahrzeugsoftware zu machen. Ihr Auftrag: die Entwicklung einer digitalen Plattform, des Betriebssystems VW.os und der Volkswagen Automotive Cloud (VW.AC). Ein eigener Schaltkreis unter Hochspannung, gedacht als Herz der Mobilität von morgen.

Doch die Wirklichkeit sah anders aus. Strukturelle Probleme, verpasste Deadlines, unklare Verantwortlichkeiten - die Software kam nicht, die Autos standen. Milliardenverluste drohten. Das Projekt, mit Pathos geboren, endete 2025 mit einem radikalen Schnitt: VW ersetzt CARIAD durch ein Joint Venture mit Rivian. Der Traum vom Konzern als Software-Champion wurde beerdigt - und doch lebt er weiter, transformiert in ein neues Konstrukt.

**V**om Auto zum Algorithmus  
Die Botschaft ist klar: Ohne Software gibt es keine Zukunft für die Industrie. Motoren und Karosserien allein reichen nicht mehr. Betriebssysteme, Cloud-Architekturen, Interfaces - das ist das neue Blech, der neue Stahl. Und Cariad wurde zum Symbol dafür, wie schwer es Deutschland fällt, diesen Schritt zu gehen. Audi EQ6, Porsche Macan - alles hängt an Software, die funktionieren muss. Kein Bug, keine Verzögerung. Ein Milliardenpoker, der über das Überleben entscheidet.



**L**ernen als Notoperation  
Wie rettet man einen Konzern, dessen Herzrhythmus plötzlich stockt? Mit Up- und Reskilling, sagt Ralph Linde, Chief Learning Officer der Volkswagen Group. Er sprach auf der Zukunft Personal in Hamburg von nichts weniger als einer „*Notoperation am offenen Herzen*“. Reskilling bedeutet bei VW: zwei Jahre Vollzeitausbildung für Mitarbeitende, die ganz neu in die Softwareentwicklung einsteigen. 200 Menschen pro Jahr beginnen dieses Programm. Andere belegen 160-tägige Intensivkurse oder kurze Module. Der Punkt ist: Lernen ist keine Zusatzqualifikation mehr, sondern die Lebensader des Konzerns.  
„*Das ist das erste Mal, dass der Begriff lebenslanges Lernen wirklich ernst gemeint ist*“, sagt Linde.

**HR** im Schaltkreis  
Damit rückt die Personalwirtschaft ins Zentrum. HR ist nicht mehr nur Verwaltung, sondern der Taktgeber in diesem Schaltkreis. Wer Weiterentwicklung anbietet, hält Talente. Wer bremst, verliert sie. Noch immer gilt Weiterbildung bei vielen Vorgesetzten als Abwesenheit, nicht als Investition. Ein fataler Irrtum - denn ohne ständige Qualifikation bleibt der Schaltkreis dunkel.

**S**tärke und Schwäche zugleich  
Deutschland hat Stärken. 700 Zulieferer am iPhone. Ingenieure, die selbst Elon Musk abwerben wollte. Doch das reicht nicht. Ohne Softwarekompetenz werden diese Stärken zu Reliquien. Der Patient überlebt nicht, wenn nur die alten Organe gepflegt werden.

**D**ie vernetzte Ökonomie duldet keine Pausen  
Die Lehre aus Cariad: Es gibt keine Transformation ohne Upskilling. Keine Autos ohne Algorithmen. Keine Zukunft ohne HR, das diese Transformation orchestriert. CARIAD ist ein warnendes Beispiel - und ein Lehrstück.

Eine Softwaregesellschaft, die den Anspruch hatte, Volkswagen zum globalen Technologieführer zu machen, und an ihren eigenen Strukturen scheiterte. Heute übernimmt ein Joint Venture mit Rivian. Doch die Botschaft bleibt: Lernen ist keine Option. Es ist die letzte Rettung.



*[https://www.youtube.com/live/mlvqRPLMLpw?  
si=mGUBEzdVmvSYfMqR](https://www.youtube.com/live/mlvqRPLMLpw?si=mGUBEzdVmvSYfMqR)*



# 16

## Von der Wohlfühlblase zum strategischen Hebel: HR zwischen Daten, Kultur und Glaubwürdigkeit

**D**ie Rückkehr der 90er - Macho-Reflexe in Krisenzeiten

Work Wellbeing - das klingt nach Obstkorb, Yoga-Kurs und Feelgood-Manager. Für Tim Verhoeven, Arbeitsmarktforscher und HR-Experte bei Indeed, ist es jedoch weit mehr: ein Wettbewerbsfaktor. „*Wer Wohlbefinden ignoriert, verliert die Guten zuerst*“, sagt er auf der Zukunft Personal Nord in Hamburg. Doch während Studien und Daten die Bedeutung bestätigen, rollt eine Gegenbewegung durchs Management. Rückkehrpflichten ins Büro, das Abwickeln von Diversitätsprogrammen, die Reaktivierung von Macho-Rhetorik.

„*Back to Office*“ wird zur Zauberformel - und wirkt wie eine Zeitreise zurück in die 90er. Doch der Preis ist hoch: Die Besten gehen, die Marke verbrennt, die Zukunftsfähigkeit sinkt.

**R**emote Work als Indikator für Zukunftsfähigkeit  
Die Daten des Indeed Hiring Lab sind eindeutig: Die Nachfrage nach Remote-Jobs übersteigt das Angebot deutlich. Unternehmen, die dezentrale Arbeit ermöglichen, gewinnen im Recruiting. Und das nicht auf gefühlter, sondern auf amtlich bestätigter Basis: Das Statistische Bundesamt hat die Indeed-Indikatoren als offiziellen Konjunktur-Frühindikator anerkannt.  
Ein Blick in die Details zeigt, wie fein diese Messinstrumente sind: Softwareentwickler werden deutlich seltener gesucht als vor der Pandemie, der öffentliche Dienst bleibt stabil, Pflegeberufe sind gefragt wie nie. Hier zeigt sich: Wohlfühlkultur ist keine moralische Kür, sondern ökonomische Pflicht.

# HR zwischen Datenangst und Chancenintelligenz

Doch viele HR-Abteilungen ducken sich weg. Sie bleiben im Schatten, wo Zahlen fehlen und Narrative verschwimmen. „*Wer sich nicht über Daten profiliert, wird gestrichen*“, warnt Verhoeven. Der Zugang zu Evidenz sei keine Frage von Statistik, sondern von Haltung: HR müsse lernen, wie Performance Marketing zu denken – hypothesengetrieben, messbar, datenbasiert. Der entscheidende Schritt: nicht warten, bis man eingeladen wird, sondern selbstbewusst an den Tisch treten. In Krisenzeiten entscheidet HR über Weiterbildung, Transformation, Talentbindung – die Basis für den nächsten Aufschwung. Wer jetzt stumm bleibt, wird überflüssig.

**A**uthentizität schlägt Hochglanz  
Ein zweites Missverständnis: Employer Branding als PR-Glamour. Videos mit perfekt ausgeleuchteten Praktikanten, Hochglanzbroschüren und gelackte Claims verfehlen ihre Wirkung. „*Authentizität schlägt Ästhetik*“, betont Verhoeven. Glaubwürdig sind Mitarbeitende, die selbst auf LinkedIn, TikTok oder YouTube von ihrer Arbeit erzählen.

Doch die Angst vieler Unternehmen vor Kontrollverlust lähmt. Statt Vertrauen: Zensur. Statt Mut: Freigabeschleifen. Positive Beispiele wie bei der Deutschen Bank zeigen, dass es anders geht – mit Corporate

Influencern, die echte Geschichten erzählen, nahbar, ungeschönt.



**HR** als Kulturarchitekt  
Damit wird klar: HR ist nicht mehr die Abteilung für Wohlfühlfloskeln, sondern der Kulturarchitekt einer vernetzten Ökonomie. Wer Daten meidet, verliert Einfluss. Wer Authentizität unterdrückt, verliert Glaubwürdigkeit. Und wer an alten Ritualen festhält, verliert Talente. Verhoevens Appell ist unmissverständlich: „*Seht die Krise nicht als Problem, sondern als Chance.*“ Wirtschaft folgt Zyklen. Aber ob Organisationen beim nächsten Aufschwung dabei sind, hängt davon ab, ob HR heute mutig handelt - mit Daten, mit Haltung, mit Offenheit.

**F**azit: Das Ende der Wohlfühlblase  
Die eigentliche Zumutung liegt darin, dass HR sich nicht länger verstecken darf. Zwischen Datenkompetenz, Kulturgestaltung und Glaubwürdigkeit entscheidet sich, ob die Funktion zur strategischen Kraft wird - oder im Wohlfühl-Image verharret.

Die Zukunft von HR liegt nicht im Obstkorb, sondern im Mut zur Evidenz, im Vertrauen in die Mitarbeitenden und in der Fähigkeit, Wohlbefinden als harten Wettbewerbsfaktor zu begreifen.

Dann - und nur dann - wird HR nicht mehr als „*nice to have*“ betrachtet, sondern als das, was es längst sein sollte: ein entscheidender Hebel für Transformation und Erfolg.



[https://www.youtube.com/live/wj-qzhqaxno?  
si=Lely2jwnB0me9dhk](https://www.youtube.com/live/wj-qzhqaxno?si=Lely2jwnB0me9dhk)



# 17

## Wenn Stellenanzeigen zu Fieberkurven werden

**E**chtzeit statt Rückspiegel  
In der Ökonomie fährt man oft mit dem Blick in den Rückspiegel. Wachstumszahlen, Prognosen, Konjunkturberichte - sie alle zeigen die Vergangenheit. Dr. Annina Hering, Analystin bei Indeed, hat im Gespräch auf der Zukunft Personal Europe in Köln den Vorhang gelüftet: Wer wirklich wissen will, wie es um die Wirtschaft steht, muss auf die Stellenanzeigen schauen. Sie sind die Fieberkurve des Arbeitsmarktes - und damit der präziseste Frühindikator der Konjunktur. Seit 2020, inmitten der Corona-Pandemie, wurde dieser Zusammenhang sichtbar. Während klassische Forschungsinstitute noch mit alten Zahlen jonglierten, zeigten die Echtzeitdaten von Indeed bereits die Abkühlung. Eine Erkenntnis, die Hering, Winfried Felser und der Autor früh formulierten - und die inzwischen sogar das Statistische Bundesamt übernommen hat.

**D**er Boom ist vorbei  
„Der Arbeitsmarkt ist ganz deutlich abgekühlt“, sagt Hering. Die Euphorie des Jahres 2022, getragen von Nach-Corona-Konsum, Reisen, Renovierungswellen, ist Geschichte. Der russische Angriffskrieg, Energiepreisexplosionen und die Unsicherheit der globalen Märkte haben die Kurven nach unten gedrückt. Besonders im HR- und Technologiebereich ist der Rückgang dramatisch: weniger Recruiting, weniger IT-Jobs, weniger Investition in die Zukunft.  
Es ist ein paradoxes Bild: Während Unternehmen klagen, keine Fachkräfte zu finden, schrumpfen sie gleichzeitig ihre Zukunftsfelder zusammen. Antizyklisch handeln - jetzt wäre der Moment. Doch stattdessen verharren viele in Vorsicht. Das Risiko: Ein Mangel, der in wenigen Jahren ungleich größer zurückschlägt.



**R**ecruiting als Seismograph  
Besonders deutlich zeigt sich die Frühwarnkraft der Daten im HR-Bereich selbst. Mitte 2022 gingen die Recruiting-Anzeigen zuerst zurück - lange bevor die Gesamtzahlen fielen. Ein klassischer Seismograph: Wer keine Personalverantwortlichen mehr einstellt, hat längst begonnen, Investitionen zu drosseln.

Das macht die Daten so wertvoll: Sie zeigen nicht nur, dass sich etwas bewegt, sondern auch wo. In welchen Branchen, in welchen Regionen, mit welchen Berufen zuerst die Schockwellen spürbar sind.

**T**echnologie im Rückwärtsgang  
Besonders besorgniserregend ist der Einbruch bei Softwareentwickler-Jobs. *„Deutsche Unternehmen investieren weniger in Technologie - und das ist gefährlich“*, warnt Hering. In einem Moment, in dem KI, Automatisierung und digitale Plattformen die Märkte neu strukturieren, schalten viele Unternehmen zurück. Forschungsausgaben sinken, Entwicklungsprojekte werden eingefroren. Heute mag das wie Kostenkontrolle wirken. Morgen könnte es zur Hypothek werden. Denn wenn die Konjunktur anspringt, fehlen nicht nur die Talente - sie sind längst abgewandert.

**V**on der Nischenbeobachtung zur Politikfrage  
Dass das Statistische Bundesamt die Indeed-Daten  
inzwischen in seinen Indikatorenkatalog aufgenommen  
hat, ist ein Fortschritt. Doch die Frage bleibt: Warum so  
spät? Schon 2020 lag das Wissen auf dem Tisch, doch die  
Politik schaute weg.

Dabei sind die Konsequenzen klar: Wer Wirtschaftspolitik  
gestalten will, braucht Echtzeitdaten. Stellenanzeigen sind  
kein Stimmungsbild, sondern harte Fakten. Sie zeigen, wo  
Kapazitäten aufgebaut oder zurückgefahren werden. Sie  
erlauben, gezielt in Branchen zu investieren, die am  
stärksten unter Druck stehen.

**H**abecks verpasste Chance?  
Dr. Hering deutete an, dass diese Daten für das  
Bundeswirtschaftsministerium von unschätzbarem Wert  
sein könnten. Robert Habeck und sein Team hätten damit  
die Möglichkeit, Wirtschaftspolitik nicht im Blindflug,  
sondern auf Basis belastbarer Echtzeitindikatoren zu  
steuern. Noch aber fehlt der Mut, diese Quelle konsequent  
zu nutzen.

Die Mahnung ist klar: Wer die Frühindikatoren ignoriert,  
wird von der Realität überrollt.

**J**enseits der Illusion der Stabilität  
Der deutsche Arbeitsmarkt hat sich bislang vom  
Absturz entkoppelt: keine Massenarbeitslosigkeit,  
stabile Quoten, Fachkräftemangel als Puffer.  
Doch dieser Schein kann trügen. „*Wir kommen mit einem  
blauen Auge davon*“, sagt Hering - noch.  
Doch die Bremsspuren sind sichtbar. Was bleibt, ist ein  
Auftrag an Wirtschaft und Politik: Stellenanzeigen sind  
nicht länger das Beiwerk der Jobbörsen. Sie sind die  
Logbücher der Transformation.  
Wer sie lesen kann, weiß, wohin die Reise geht.  
Der Boom ist vorbei, die Unsicherheit bleibt.  
Echtzeitdaten sind das neue Rohöl der Wirtschaftspolitik.  
Und Stellenanzeigen - unscheinbar, digital, täglich  
aktualisiert - sind der Sensor, den wir brauchen.  
Sie zeigen: Die Zukunft entscheidet sich nicht in den  
Prognosemodellen der Institute, sondern im  
Kleingedruckten der Jobportale.  
Dort steht, ob Unternehmen den Mut haben, vorwärts zu  
gehen - oder ob sie im Rückwärtsgang die nächste Krise  
provozieren.



*[https://www.youtube.com/live/SUK4lBO7XOE?  
si=yhZVV1jxIHjEPN9S](https://www.youtube.com/live/SUK4lBO7XOE?si=yhZVV1jxIHjEPN9S)*

# 18

## Neue Berufe in der digitalen Ära: Der Human Machine Integration Manager

**D**ie Angst und die Chance  
Wenn Prognosen von 300 Millionen gefährdeten Arbeitsplätzen durch Automatisierung die Schlagzeilen dominieren, klingt das wie eine düstere Prophezeiung aus einer Zukunft, die schon begonnen hat. Miriam Meckel, CEO von ada Learning und langjährige Beobachterin der digitalen Transformation, widersprach im Gespräch auf der Zukunft Personal Europe in Köln diesem Fatalismus. Ja, Arbeitsplätze gehen verloren - aber ebenso entstehen neue. Die Geschichte der Industrialisierung hat es gezeigt, die Geschichte der Computerisierung bestätigt es, und die Geschichte der generativen KI wird es wieder tun. *„Nicht alles wird automatisiert, vieles wird angereichert“*, sagt Meckel. Die Maschine ersetzt nicht nur, sie erweitert. Wer diese Erweiterung versteht, gestaltet Zukunft.

**H**uman Machine Integration - ein neuer Beruf  
Meckel nennt ein Beispiel, das mehr ist als eine  
Fantasie: den Human Machine Integration Manager. Eine  
Rolle, die nicht nur technische Schnittstellen betreut,  
sondern das Verhältnis zwischen Mensch und KI  
orchestriert. Wer delegiert was an das System? Wie bleibt  
die Individualität gewahrt? Wo entstehen neue  
Verantwortlichkeiten?

Solche Berufe markieren die Verschiebung: weg vom  
Arbeiten gegen die Maschine, hin zum Arbeiten mit ihr.  
Prompt Engineers, KI-Kuratoren, Daten-Ethiker - das sind  
keine Science-Fiction-Titel mehr, sondern die kommenden  
Stellenanzeigen.

**A**ntwortmaschine statt Suchmaschine  
Schon jetzt verändert sich die digitale Infrastruktur.  
Meckel erinnert an Wolfgang Walsters Prognose: Die  
Suchmaschine wird zur Antwortmaschine. Wer fragt, erhält  
keine Liste mehr, sondern eine direkte, verdichtete  
Antwort. Das klingt bequem - birgt aber eine Gefahr: die  
Verengung.

„*Ich möchte kuratieren, vergleichen, Umwege gehen*“, sagt  
Meckel. Denn erst das Zufällige, das Nichtgesuchte, bringt  
Überraschung und Innovation. Eine Antwortmaschine mag  
effizient sein, doch sie beraubt uns der Digression - jener  
schöpferischen Irrfahrt, die Kultur und Wissenschaft stets  
vorangetrieben hat.

**O**riginalität als Rohstoff  
Ein weiteres Risiko liegt im Kreislauf der Daten.

Studien warnen: Wenn KI-Modelle beginnen, sich selbst zu füttern - also mit KI-generierten Daten trainiert werden - verlieren sie ihre Qualität. Sie degenerieren. Die Quelle versiegt.

Für Meckel liegt hier eine kulturelle Lektion: Originalität ist unverzichtbar. Es braucht Texte, Bilder, Gedanken, die neu sind - von Menschen geschaffen. Nicht Perfektion ist entscheidend, sondern der unerwartete Bruch, die Wendung, die keinem Algorithmus einfällt.



**E**uropa verschläft - wieder  
Und Europa? „*Wir sind im Rückstand, längst*“, sagt Meckel.

Während die USA Milliarden in KI-Modelle investieren und China eigene Pfade beschreitet, verheddert sich Deutschland im föderalen Kleinklein. Initiativen wie Gaia-X zeigen das Dilemma: groß angekündigt, klein zersplittert. Meckels Forderung ist radikal einfach: eine Bundesinitiative, die wenige, aber aussichtsreiche Projekte konzentriert fördert. Statt 27.000 Mäusen, die losgeschickt werden, braucht es drei Pferde, die wirklich laufen. Europa, so ihre Hoffnung, muss den Mut haben, zu bündeln statt zu verzetteln.

**V**on der Wohlfühlrhetorik zur Praxis  
Meckel denkt dabei nicht an PowerPoint-Folien, sondern an handfeste Infrastruktur: Rechenzentren, Sprachmodelle, Kapital. Wer in Berlin eine KI-Strategie schreibt, aber in Palo Alto investiert, verpasst die eigene Zukunft.

Ihr Appell: weniger Selbstbetrug, mehr Ehrlichkeit. Deutschland müsse aufhören, den Vorsprung der USA rhetorisch kleinzureden, und endlich beginnen, selbst in die Offensive zu gehen.

**E**in neues Kapitel im Verhältnis Mensch-Maschine  
Die Botschaft von Miriam Meckel ist keine Utopie  
und kein Untergangsszenario. Es ist der nüchterne Hinweis,  
dass wir lernen müssen, mit der Maschine zu leben - ohne  
ihr hörig zu werden.

Der Human Machine Integration Manager, den sie entwirft,  
ist dabei nur ein Symbol. Er steht für eine Arbeitswelt, in  
der es nicht reicht, Fachwissen zu haben. Es geht um die  
Fähigkeit, Schnittstellen zu gestalten, Grenzen zu ziehen  
und Räume der Kreativität offenzuhalten.

Wenn wir das schaffen, so Meckels Hoffnung, dann wird die  
KI nicht zum Totengräber von Arbeit und Kultur. Sie wird  
zum Werkzeug einer neuen Epoche - einer, in der das  
Menschliche gerade durch die Maschine neu sichtbar wird.



*[https://www.youtube.com/live/K5G-1nRApTE?  
si=ZUsFOaM4FOjOSz6a](https://www.youtube.com/live/K5G-1nRApTE?si=ZUsFOaM4FOjOSz6a)*



# 19

## Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Zwischen Versorgungslücke und digitaler Innovation

**E**in Befund, der nicht zu ignorieren ist  
Die Zahlen sprechen für sich: Innerhalb eines Jahrzehnts haben sich die Fehlzeiten durch psychische Erkrankungen in Deutschland nahezu verdoppelt. Burnout, Depression, Angststörungen - längst keine Randthemen mehr, sondern ein gesamtgesellschaftlicher Krafttest. Der jüngste DAK-Report liefert das statistische Fundament. Für Professorin Anne Karow, Psychiaterin und Psychotherapeutin am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, ist das jedoch weit mehr als eine Zahl im Register. *„Es ist ein Alarmsignal - für Unternehmen, für Krankenkassen, für die Politik.“*

**M**ultifaktoriell - das Zusammenspiel von Arbeit und Psyche

Karow wehrt sich gegen simple Erklärungen. Psychische Belastung ist, wie sie sagt, multifaktoriell. Nicht allein die objektive Arbeitslast entscheidet, sondern das Geflecht aus Führung, Teamklima, Teilhabe und Selbstwirksamkeit.

*„Habe ich das Gefühl, Einfluss auf meine Arbeit zu haben? Werde ich gehört? Bin ich eingebunden? Das ist oft entscheidender als die Zahl der Überstunden.“*

Es ist ein Perspektivwechsel: weg von der Defizitdiagnose, hin zum Verständnis der Arbeitswelt als Mitverursacher - und möglicher Heilungsraum.

**D**as Versorgungssystem am Limit  
Gleichzeitig zeigt sich die bittere Realität: Die Nachfrage nach Therapie wächst, das Angebot stagniert. Wartezeiten von Monaten sind inzwischen Normalität. Für Betroffene bedeutet das Stillstand in einer Zeit, in der schnelle Hilfe entscheidend wäre. Für Unternehmen bedeutet es Ungewissheit, wie und wann Mitarbeitende zurückkehren. Für Krankenkassen bedeutet es steigende Kosten, ohne dass nachhaltige Stabilisierung gelingt.

*„Wir können das allein mit klassischer Psychotherapie nicht mehr auffangen“, sagt Karow. „Es fehlen Ressourcen, und selbst wenn wir sofort mehr ausbilden würden, bliebe die Lücke bestehen.“*

# Digitale Brücken: Von der App auf Rezept bis zur KI-Begleitung

Der Ausweg? Digitale Innovation. Seit Inkrafttreten des Digitalen Versorgungsgesetzes (DVG) 2020 gibt es in Deutschland „Apps auf Rezept“. Rund 60 solcher Digitalen Gesundheitsanwendungen (DiGA) sind inzwischen zugelassen, sieben für Depressionen, sieben für Angststörungen.

Karows eigene Initiative MiNDNET entwickelt solche Anwendungen. Ihr Credo: Digitaltherapie ersetzt keine klassische Behandlung - sie überbrückt, stabilisiert, ergänzt. Wer monatelang auf einen Platz wartet, erhält zumindest Unterstützung. Wer Rückfälle vermeiden will, kann Strukturen im Alltag verankern.

„ORIKO“, eine von Karows jüngsten Entwicklungen, richtet sich an Erwachsene mit ADHS. Die Idee: Therapie, die sich dem Menschen anpasst - nicht umgekehrt. Texte für Leseratten, Audios für Hörende, kurze Module für Unruhige. Individualisierung ist der Schlüssel.



## **H**yperindividualisierung: Lektionen aus der Lernforschung

Karow verweist auf ein Prinzip, das längst in der Pädagogik erprobt wird: adaptive Systeme. In der Schule lernen dreißig Kinder oft nach einem Einheitsmodell. In der digitalen Lernumgebung entstehen dreißig Wege für dreißig Lernende. Übertragen auf die Psychotherapie heißt das: Hyperindividualisierung - maßgeschneiderte Interventionen, die sich an Stimmung, Kontext und Vorlieben orientieren.

Technisch geschieht dies bereits über Patient-Reported Outcome Measures (PROMs): kurze, alltagsnahe Rückmeldungen, die ein dynamisches Bild der psychischen Lage zeichnen. Weg von standardisierten Fragebögen, hin zu Echtzeit-Daten aus dem Lebenskontext.

**Z**wischen Hoffnung und Regulierung  
Doch der Fortschritt stößt auf Grenzen - juristische, ethische, politische. Wie lässt sich eine KI, die sich fortlaufend verändert, nach medizinischem Standard zertifizieren? Wie verhindern wir Überregulierung, die Nutzerinnen und Nutzer schon am Login scheitern lässt? Karow plädiert für eine Balance: Sicherheit, ja - aber nicht bis zur Unbedienbarkeit. *„Wenn Patientenschutz so weit geht, dass die Anwendung nicht genutzt wird, dann ist niemandem geholfen.“*

**P**rävention als wirtschaftlicher Imperativ  
Auch für Arbeitgeber liegt hier ein Handlungsauftrag. Fehlzeiten und Fluktuation durch psychische Belastungen sind längst ein Wettbewerbsfaktor. Betriebliche Prävention darf nicht nur als Wohlfühl-Extra betrachtet werden, sondern als ökonomische Notwendigkeit. Unternehmen, die Mitarbeitende frühzeitig unterstützen, sichern langfristig ihre Innovationskraft.

**E**in Exportgut der besonderen Art  
Deutschland verfügt über eine starke Tradition in Psychiatrie und Psychotherapie, von der Grundlagenforschung bis zur klinischen Praxis. Für Karow ist klar: Wenn es gelingt, diese Exzellenz mit digitaler Innovationskraft zu verbinden, entsteht ein gesundheitspolitisches Exportgut. Ein Modell, das weltweit Strahlkraft entfalten könnte.

**F**azit: Zwischen Versorgungslücke und Aufbruch  
Das Gespräch mit Anne Karow zeigt die Spannungslinie unserer Zeit: steigende Bedarfe, überforderte Systeme - und zugleich die Chance, über digitale Werkzeuge neue Wege zu beschreiten.

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt ist nicht länger ein Tabu. Sie ist Realität, Herausforderung und - richtig angepackt - auch ein Feld der Innovation.

Oder, um es mit Karows eigenen Worten zu sagen: *„Wir müssen die vorhandene Expertise mit digitaler Kraft verbinden. Nicht irgendwann. Jetzt.“*



[https://www.youtube.com/live/VJdN1B\\_RP4E?  
si=hOpT4iDcN5p1K54O](https://www.youtube.com/live/VJdN1B_RP4E?si=hOpT4iDcN5p1K54O)

# 20

## Raus aus den elitären Zirkeln, rein in die KI- Revolution

**KI** ist kein Werkzeug mehr  
*„Wir stehen nicht am Anfang, wir sind  
mittendrin.“* Mit diesem Satz bringt Markus Herkersdorf die  
Gegenwart auf den Punkt. Der Luft- und  
Raumfahrtingenieur und Mitgründer der TriCAT GmbH  
spricht nicht von Tools, Gadgets oder Softwarepaketen. Für  
ihn ist Künstliche Intelligenz längst mehr: Partner,  
Assistent, Gegenüber. Ein System, das nicht nur Aufgaben  
abnimmt, sondern Horizonte eröffnet. *„Ein KI-Body, der  
über Weltwissen verfügt, empathisch reagieren kann und mich  
seit Jahren begleitet - das ist keine Science-Fiction, das ist nur  
eine Frage der Zeit.“*

**D**er neue Möglichkeitenraum  
Besonders in der Aus- und Weiterbildung sieht Herkersdorf eine Zeitenwende. Kombiniert man KI mit virtuellen Welten und digitalen Zwillingen, entsteht ein „Möglichkeitenraum“ - eine Lern- und Arbeitsumgebung, die nicht mehr an klassische Bildungswege gebunden ist. Der Weg führt weg vom Vorratslernen, hin zu situativer Kompetenzentwicklung. *„Es fallen Hürden weg - auch für Menschen ohne formale Abschlüsse. Leidenschaft und Motivation reichen, um mit KI Großes zu schaffen.“* Er erzählt von seinem persönlichen Experiment: die Geschichte seines Heimatortes Bonn-Duisdorf, verwandelt in einen Karnevalssong. Die KI übersetzte ins Kölsche, erfand den Refrain, formte eine Melodie. *„Ich bin der Urheber, obwohl ich keine Noten lesen kann.“* Ein Beispiel, das verdeutlicht: Kreativität und Technologie verschmelzen - nicht als Konkurrenz, sondern als Symbiose.

**V**ertrauen in die Maschine  
Natürlich bleibt die Frage des Vertrauens. Herkersdorf hält dagegen: *„Wir vertrauen Menschen - und werden dennoch enttäuscht. Warum also nicht auch Maschinen, die uns konsequent unterstützen?“* Vertrauen entstehe in jeder Partnerschaft durch Erfahrung, Zuverlässigkeit und auch durch Widerspruch. Eine KI, die nicht nur liefert, sondern reflektiert, könne zu einem kritischen Sparringspartner werden.

**E**litäre Abwehrreflexe  
Die schärfsten Kritiker der KI stammen für Herkersdorf nicht aus den Werkhallen oder Entwicklungsabteilungen, sondern aus elitären Zirkeln - Verlage, Musikindustrie, akademische Bastionen. *„Dort verteidigt man Strukturen, die sich über Jahrzehnte eingerichtet haben. Aber ob wir es wollen oder nicht: Diese Revolution wird stattfinden. Die Frage ist nur, ob mit oder ohne uns.“*

**S**iebzig Prozent Automatisierung - und was dann? Herkersdorf verweist auf eine oft zitierte Zahl: 70 Prozent der Tätigkeiten sind automatisierbar. Für viele klingt das nach Verlust. Für ihn nach Befreiung. Denn Automatisierung bedeute nicht, dass Menschen überflüssig werden - sondern dass Raum entsteht: für Kreativität, soziale Intelligenz, für das, was Maschinen nicht leisten können. *„Wir müssen uns fragen: Was machen wir mit der Zeit, die uns bleibt?“*



**HR** als Architekt der neuen Realität  
Damit wächst die Verantwortung für das Personalmanagement. Herkersdorfs Appell ist unmissverständlich: *„HR muss sich neu erfinden. Es geht nicht um Verwaltung, sondern um Gestaltung - die Zukunft der Arbeit entsteht nicht gegen, sondern mit der KI.“* Nur wer bereit ist, diese Partnerschaft aktiv zu formen, wird die Chancen der neuen Epoche nutzen.

**F**azit: An der Schwelle  
Das Gespräch mit Markus Herkersdorf zeigt eine Haltung, die weder in Angststarre verfällt noch in Technikgläubigkeit abdriftet. KI ist Partner, nicht Bedrohung. Chance, nicht Schreckgespenst.

Am Ende bleibt die offene Handbewegung, die Einladung zum Mitgehen: Raus aus den elitären Zirkeln, hinein in die Praxis der KI-Revolution. Ob wir diese Chance nutzen, liegt an uns.



*[https://www.youtube.com/live/HT880k7h9Oc?  
si=zuagH2pkN83kWEsk](https://www.youtube.com/live/HT880k7h9Oc?si=zuagH2pkN83kWEsk)*



# 21

## Die neue Grammatik der Arbeitswelt

**S**perrfeuer der Thesen  
Es gibt Gespräche, die sind keine freundliche Plauderei, sondern eine Zumutung. Das Interview mit Sven Gábor Jánosky auf der ZP Europe 2024 in Köln gehörte dazu. Er ist kein Mann für lauwarme Diagnosen. Er spricht vom Ende der Wissensgesellschaft, vom Homeoffice als Arbeitslosigkeit auf Raten und von einer Zukunft, in der 70 Prozent der HR-Tätigkeiten automatisiert werden. Es sind Thesen wie Sperrfeuer - grell, laut, unbequem. Und doch wirken sie nicht destruktiv, sondern als radikaler Entwurf für eine neue Ordnung.

**A**utomatisierung als Befreiung  
Jánszky sieht in der Automatisierung nicht das Schreckgespenst des Jobverlusts, sondern den Beginn einer anderen Verteilung von Zeit. Routineaufgaben verschwinden, übrig bleibt Raum für Kreativität, Dialog, Zwischenmenschlichkeit. *„Wenn die Maschine übernimmt, entsteht Platz für das, was wirklich menschlich ist.“* Die These klingt provokant, sie enthält aber eine Einladung: Arbeit neu zu definieren - nicht als Pflicht, sondern als Möglichkeit.



**KI** Schwärme und der Mensch  
Besonders deutlich wird der Zukunftsforscher, wenn er über die Rolle der KI spricht. Sie sei nicht mehr Werkzeug, sondern Partner. In naher Zukunft könnten KI-Schwärme komplexe Entscheidungsprozesse übernehmen. Das klingt nach Science-Fiction, doch Jánszky insistiert: Wir stehen erst am Anfang. Der Mensch müsse lernen, sich in diesem Schwarm zu behaupten - nicht als Ersatzteil, sondern als Impulsgeber, als kreativer Störer.

**D**as Ende der Wissensgesellschaft  
Für Jánszky ist Wissen kein knappes Gut mehr, sondern eine Ressource, die Maschinen unendlich reproduzieren können. *„Wertschöpfung entsteht nicht mehr aus dem, was ich weiß, sondern aus dem, was über mein Wissen hinausgeht.“* Damit verabschiedet er sich von einem Grundpfeiler der Moderne: dem Glauben, dass Wissen Macht ist. Die neue Grammatik, die er beschreibt, beruht nicht mehr auf Anhäufung, sondern auf Überschreitung.

**H**omeoffice als Sackgasse

Eine seiner steilsten Thesen: Homeoffice macht arbeitslos. Nicht, weil die Arbeit von zu Hause unproduktiv wäre, sondern weil sie den Menschen isoliert. *„Alles, was du allein am Computer tun kannst, kann in fünf bis zehn Jahren auch eine KI erledigen.“* Der Rückzug ins Private wird so zur Einladung an die Maschine, den Menschen zu ersetzen. Dagegen setzt Jánszky die Agora - den gemeinsamen Ort, an dem Ideen entstehen, durch Reibung, durch Begegnung.

**D**er Mensch im Möglichkeitsraum

Und doch bleibt ein Rest Skepsis. Was, wenn die Maschine auch die kreativen Domänen übernimmt? Was, wenn Musik, Literatur, sogar Forschung von Algorithmen produziert wird? Jánszky weicht nicht aus. *„80 Prozent aller Tätigkeiten werden automatisierbar sein. Aber das ist kein Verlust. Es ist ein Gewinn an Freiheit.“* Freiheit wozu? Zum Nachdenken, zum Philosophieren, zum Entwickeln neuer Ideen. Vielleicht, so deutet er an, könnte daraus sogar eine Renaissance des Humanen entstehen.

**E**in offener Schluss  
Gunnar Sohn fragt nach, hakt ein, zwingt die Thesen ins Konkrete. Was bleibt vom Menschen in einer Welt, die von Daten durchzogen ist? Die Antwort Jánzkys bleibt bewusst fragmentarisch. Es ist keine fertige Theorie, sondern ein Entwurf. Eine neue Grammatik, die erst geschrieben wird - von uns allen.

Was bleibt, ist eine Frage:

Wie wollen wir in einer Welt leben, in der Wissen nichts mehr wiegt und Maschinen alles wissen?



*<https://www.youtube.com/live/5Q7fAHJZJ4M?si=Va-DPE4MMnH7GXUf>*



# 22

## Jürgen Schmitt und die digitale Sichtbarkeit - Ein Balanceakt zwischen Mensch und Maschine

**D**as Mantra der Sichtbarkeit  
Manchmal sind Begriffe so abgenutzt, dass sie zu Staub zu zerfallen scheinen. Digitale Sichtbarkeit ist so ein Wort. Seit Jahren geistert es durch Präsentationen, Leitfäden und Powerpoints. Und doch bekam es auf der ZP Europe 2024 in Köln eine neue Kontur, als Jürgen Schmitt - Corporate-Influencer der Deutschen Bank - die Bühne betrat. Nicht die große Hauptbühne, sondern den Nebenraum, wo Gespräche dichter, persönlicher und manchmal ehrlicher sind.

„Menschen vertrauen Menschen, nicht Unternehmen“, sagt er. Ein Satz so schlicht, dass er wie ein Binsenweisheit klingt - und doch wie ein Kristall den Kern der digitalen Gegenwart freilegt.

## Corporate-Kanäle - die toten Winkel der Kommunikation

Schmitt beschreibt eine Realität, die jeder Nutzer kennt, aber kaum jemand so offen ausspricht: Niemand klickt Corporate-Kanäle an. Niemand sucht gezielt nach den glattpolierten Botschaften, die nach internen Freigabeprozessen Wochen zu spät erscheinen. Sichtbarkeit entsteht woanders - im persönlichen Profil, im direkten Austausch, in der kleinen Geste, im Like oder Kommentar.

Es ist eine stille Revolution: Die Macht der Marken wandert zurück zum Individuum. Die Bank wird sichtbar durch den Menschen, der in ihr spricht.



**A**uthentizität im Algorithmus  
Doch Schmitt macht keinen Hehl aus der Ambivalenz. Die digitale Bühne ist eine Welt der Masken und Spiegel. Sichtbar zu sein heißt nicht automatisch, wahrgenommen zu werden. Es geht darum, wie man sichtbar ist - mit welcher Stimme, welchem Tonfall, welchem Gespür für Resonanz. *„Ich füttere meinen Feed mit Geschichten, nicht mit PR-Floskeln“*, sagt er. Kleine Erlebnisse, Einblicke in den Alltag, persönliche Kommentare. Erst dann, Wochen später, folgt die offizielle Veröffentlichung auf dem Corporate-Kanal. Sichtbarkeit entsteht durch das Öffnen eines Fensters in die eigene Erfahrung - nicht durch die sterile Botschaft.

**Z**wischen Vertrauen und Verführung  
Die Reaktionen zeigen, dass Schmitt einen Nerv trifft. *„Menschen folgen erst dir - dann deinem Unternehmen“*, lautet ein Kommentar. Ein anderer lobt die *„Schippe extra“*, die Authentizität, die über die reine Information hinausgeht. Und doch klingt in den Rückmeldungen auch eine Warnung: zu viel Glitter, zu viel Lametta - und die Glaubwürdigkeit kippt. Sichtbarkeit ist ein Balanceakt zwischen Selbstinszenierung und Echtheit, zwischen persönlicher Marke und institutioneller Rolle.

**W**issen statt Werbung  
Schmitt selbst nennt seinen Ansatz „*Wissen statt Werbung*“. Es gehe darum, komplexe Themen einfach zu erklären - Finanzthemen wie Inflation oder Realzinsen so herunterzubrechen, dass selbst eine neunte Klasse sie versteht. Er erzählt, wie er Jugendlichen das Konzept der Inflation über den Preis eines Döners erklärt: von 5 Euro auf 8,50 Euro, während das Taschengeld gleichbleibt. Ein Bild, das jeder versteht - und genau deshalb sichtbar bleibt.



**D**as Menschliche in der digitalen Flut  
Inmitten der algorithmisch kuratierten Informationsflut bleibt der Mensch das entscheidende Filtermedium. Digitale Sichtbarkeit bedeutet nicht, Datenströme zu verstärken, sondern Beziehungen zu schaffen. Sie lebt vom Vertrauen, dass jemand antwortet, zuhört, reagiert.

Das Gespräch mit Jürgen Schmitt auf der ZP Europe zeigt: Sichtbarkeit ist kein technisches Problem, sondern ein kulturelles. Sie entsteht dort, wo Menschen sich zeigen - verletzlich, humorvoll, glaubwürdig. Die Corporate-Kanäle sind Kulisse, aber die eigentliche Bühne liegt im Persönlichen.

**E**in einfaches Fazit  
Die digitale Welt ist grenzenlos, aber leer ohne die, die ihr Gesicht geben. Jürgen Schmitt hat es in einem Satz gebündelt:

*„Menschen vertrauen Menschen, nicht Unternehmen.“*

Und vielleicht ist genau das die eigentliche Grammatik der digitalen Ära.



[https://www.youtube.com/live/XUVpx9dnQZM?  
si=m2nWP3OzuPYQkWFp](https://www.youtube.com/live/XUVpx9dnQZM?si=m2nWP3OzuPYQkWFp)



# 23

## Demografie als Chance und Robotics in HR - Zwischen Erfahrungsschatz und Automatisierungslogik

**D**er blinde Fleck der Demografie  
Seit Jahren reden wir über Fachkräftemangel, über Alterung, über Babyboomer, die in Rente gehen - und doch verharren viele Unternehmen im Reflex der alten Welt: der goldene Handschlag. Beschäftigte über 50 werden verabschiedet, als wären sie Ballast. Was bleibt, ist die paradoxe Situation: Dieselben Menschen, die man gestern noch für zu teuer hielt, werden morgen als Berater zurückgeholt - mit dem Wissen, das man eben nicht einfach ersetzen kann.

Professor Schwuchow bringt es im Gespräch auf den Punkt: Aktionismus hat einen hohen Preis. Wer nur in Quartalen denkt, verliert den langfristigen Atem.

**D**emografie als Chance - nicht als Bürde  
Beispiele wie die Deutsche Bahn zeigen, dass es auch anders geht. 230.000 Beschäftigte allein in Deutschland, fast 40 Prozent davon älter als 50 - das ist kein Risiko, das ist ein Reservoir. Wer diese Ressource erkennt, spricht gezielt Mitarbeitende 60 plus an, schafft flexible Rahmenbedingungen und nutzt das Erfahrungswissen, anstatt es abzuschreiben. Es ist das Gegenteil jener Logik, die Börsenkurse kurzfristig beflügelt, aber Strukturen langfristig ausblutet. Die eigentliche Zukunftsaufgabe liegt im Upskilling und Reskilling älterer Mitarbeitender: Menschen, die nicht nur die alten Programmiersprachen beherrschen, sondern mit ihrer Lernbereitschaft auch neue Kompetenzen aufnehmen können. Das Matching von Erfahrung und Zukunft - hier liegt der Schlüssel.



**B**ürokratie als Demotivator  
Doch dazwischen steht die Regulierung. Rentenbescheide, Steuernachzahlungen, Unsicherheiten beim Hinzuverdienst - Bürokratie macht jene Arbeit unattraktiv, die eigentlich gebraucht wird. Wer weiterarbeiten möchte, wird von Paragrafen, Formularen und Nachforderungen abgeschreckt. Schwuchow spricht von einer „*wirksamen Bremse*“. Politik müsste hier längst für Klarheit sorgen, doch die Mühlen mahlen zu langsam. So wird demografisches Potenzial zur Frustrationsfalle.

**R**obotics in HR - Hype oder Hilfe?  
Parallel dazu verändert sich die Logik der Personalprozesse. Robotic Process Automation (RPA) übernimmt repetitive, regelbasierte Aufgaben: Daten übertragen, Formulare verarbeiten, Standardfälle abwickeln. Schnell, transparent, kosteneffizient. Solange die Eingaben strukturiert sind, funktioniert es perfekt. Doch die Grenzen liegen offen zutage: Unstrukturierte Sprache, komplexe Entscheidungen, Graubereiche - hier endet die Logik des „*Wenn-dann-sonst*“.

**D**ie Black Box der KI  
Der nächste Schritt heißt KI. Sie ergänzt die starre Logik der Bots durch Mustererkennung, Natural Language Processing, Predictive Analytics. Sie kann Bewerbungsgespräche auswerten, Talentpotenziale erkennen, Weiterbildung personalisieren. Doch während RPA berechenbar ist, bleibt KI eine Black Box: Entscheidungen entstehen aus Datenmustern, nicht aus nachvollziehbaren Regeln. Für HR bedeutet das: nicht die Ablösung des Menschen, sondern die Verantwortung für die Delegation. Welche Entscheidungen darf eine Maschine treffen - und welche nicht?

**Z**wischen Hype und Realität  
Robotics ist heute Standard bei Massenprozessen. KI ist Hoffnung und Herausforderung zugleich: Führungs-Apps, digitale Interviews, People Analytics. Alles denkbar, vieles schon real. Aber der Kern bleibt: HR wird technologieverliebter werden müssen - und zugleich ethischer Navigator. Denn es geht nicht nur um Effizienz, sondern um Vertrauen.

**D**ie Rolle des HR-Managements  
Das bedeutet: Personalerinnen und Personaler werden zu Change Managern, Übersetzern zwischen Mensch und Maschine. Sie müssen Ängste abbauen, Chancen sichtbar machen und zugleich die Grenzen definieren. Sie sind es, die entscheiden, ob Robotics und KI zum Werkzeug reiner Rationalisierung verkommen - oder ob sie zum Hebel für neue Qualität in Arbeit, Lernen und Führung werden.

**E**in doppelter Auftrag  
Demografie und Digitalisierung - zwei Megathemen, die selten zusammengedacht werden. Doch genau hier liegt die Zukunft. Die Alten nicht abschreiben, die Jungen nicht überfordern, die Maschine nicht vergöttern. Wer diesen Dreiklang versteht, macht HR nicht nur zukunftsfähig, sondern gestaltend.



*[https://www.youtube.com/live/uS-4WjaOGUw?  
si=jB5f1oHCQRdQ7Hh4](https://www.youtube.com/live/uS-4WjaOGUw?si=jB5f1oHCQRdQ7Hh4)*

# **K**ünstliche Intelligenz: Es geht jetzt um Akzeptanz und Nutzung

Die Technik ist da. Sie ist ausgerollt, sichtbar, erprobt. Doch die eigentliche Hürde liegt nicht mehr in Algorithmen, Rechenzentren oder neuronalen Netzen, sondern in der Frage: Wie werden diese Werkzeuge angenommen?

Thomas Jenewein, langjähriger Praktiker bei SAP, hat es auf eine Formel gebracht: „*Es geht um Akzeptanz und Nutzung.*“ Ein nüchterner Satz, der jedoch die ganze Tragweite eines epochalen Wandels markiert.

Denn was nützt die ausgefeilteste Software, wenn sie in den Händen von Organisationen versandet, die sie nicht verstehen, nicht wollen oder nicht dürfen? Adoption - ein vielstrapaziertes Modewort - meint in Jeneweins Lesart drei Dimensionen: das Können, das Dürfen und das Wollen. Können steht für Befähigung: die Fähigkeit, mit Sprachmodellen, Agenten und neuen Interfaces praktisch umzugehen. Dürfen verweist auf Strukturen und Regeln: Gibt es die Freiräume, die Governance, die Budgets, um Neues wirklich auszuprobieren? Und Wollen ist die kulturelle Frage: Wollen die Menschen im Unternehmen diese Technologie überhaupt in ihre Routinen integrieren?

**D**er blinde Fleck der Organisationen  
Gerade an dieser letzten Dimension scheitern viele. In zahllosen Strategiepapiere wird die „Künstliche Intelligenz“ beschworen, Pilotprojekte werden gestartet, eine PowerPoint-Folie jagt die nächste. Doch im Alltag entsteht eine paradoxe Situation: Während das Management noch Debatten über Risiken und Budgets führt, experimentieren Mitarbeitende längst privat mit Chatbots, generativen Tools und Automatisierungsskripten. Die Schattennutzung der Technologie wächst schneller als ihre offizielle Implementierung. Jenewein spricht hier von einem Blindfisch-Dialog: Wenn zwei Akteure über ein Top-Thema reden, das keiner wirklich beherrscht. Es sind diese Momente, in denen aus Innovation Stillstand wird, weil das Wissen nicht in der Organisation verankert ist. Die Lösung sieht er in der konsequenten Verbindung von Technik mit Weiterbildung: Communities, Hackathons, Peer-Learning, Training-on-the-Job. Veränderung ist kein Ereignis, sie muss in den Alltag übersetzt werden.



**C**hange is our Business  
Genau an diesem Punkt setzt Silke Engel von Flow Consulting an. Mit ihrem Programm „*Leading Change*“ zeigt sie, dass Transformation nicht durch Hochglanz-Folien gelingt, sondern durch tägliche Routinen. Sie denkt Veränderung nicht als Ausnahmezustand, sondern als Normalfall - ein permanentes Navigieren in Echtzeit. Ihr zentrales Werkzeug ist der Change Navigator. Kein theoretisches Modell, das in Lehrbüchern verstaubt, sondern ein Instrument, das Führungskräften hilft, laufende Projekte mit dem Wandel zu verknüpfen. Statt „*Change Management*“ als Top-Down-Anweisung zu verstehen, propagiert Engel den Bottom-Up-Ansatz: Die Mitarbeitenden selbst werden zu Akteuren des Wandels. Nicht Kontrolle, sondern Partizipation. Nicht fertige Pläne, sondern iterative Schritte, die auf Feedback reagieren. Die Philosophie dahinter ist radikal einfach: Nur was Menschen selbst anstoßen, wird auch dauerhaft getragen. Die Illusion, dass Wandel „*gesteuert*“ werden könne, zerbricht an der Realität komplexer Organisationen. Was bleibt, ist das ständige Austarieren, die Iteration als Prinzip - ein Prozess, der nie abgeschlossen ist.

**KI** und Change - zwei Seiten derselben Medaille  
So unterschiedlich die Ausgangspunkte von Jenewein und Engel sind, so sehr ergänzen sie sich. KI ohne kulturelle Transformation bleibt ein Torso. Change-Prozesse ohne digitale Werkzeuge verharren in der alten Welt. Erst im Zusammenspiel entsteht das, was beide im Kern meinen: eine Organisation, die Veränderung nicht erleidet, sondern gestaltet.

Künstliche Intelligenz zwingt uns, Routinen neu zu definieren. Sie nimmt das Banale, die repetitiven Tätigkeiten, und schafft Freiräume. Doch diese Freiräume bleiben leer, wenn Organisationen sie nicht mit neuen Inhalten füllen. Deshalb ist Akzeptanz nicht die stille Zustimmung, sondern ein aktiver Akt: zuzulassen, dass Menschen ihre Rollen neu definieren, dass Lernen fortlaufend geschieht, dass Fehler nicht Katastrophe, sondern Teil des Prozesses sind.

Engels Mantra „*Change is our Business*“ klingt wie ein Gemeinplatz. Doch in einer Zeit permanenter Disruption ist es die präziseste Beschreibung der Lage. KI verändert nicht nur Prozesse, sie verändert die Grammatik der Organisation: Wie wir lernen, wie wir führen, wie wir Verantwortung verteilen.

# Der Appell

Am Ende bleibt eine Botschaft, die so schlicht wie unbequem ist: Wir müssen uns bewegen.

Nicht die Technik entscheidet über Erfolg oder Scheitern, sondern die Bereitschaft, sie in den Alltag zu lassen, sie auszuprobieren, sie zu nutzen. Jenewein bringt es auf den Punkt: „*Wir müssen nicht das Rad neu erfinden.*“ Engel

ergänzt: „*Wir müssen lernen, im Prozess zu navigieren.*“

Die eigentliche Herausforderung ist damit nicht mehr die Frage, ob KI funktioniert. Sie funktioniert längst. Die Frage ist, ob wir den Mut haben, uns in ihren Strömen treiben zu lassen - nicht als Opfer, sondern als Gestalter.



[https://www.youtube.com/live/r1IbCpEUhTs?  
si=ZS80sUzYS4Pfc7jP](https://www.youtube.com/live/r1IbCpEUhTs?si=ZS80sUzYS4Pfc7jP)



# 24

## Brauchen wir noch Chefs? KI, ESG und die Illusion der Kontrolle im Personalmanagement

**D**as Management als Lotteriespiel  
Chengwei Liu und Mark de Rond haben in ihrer Studie einen Satz geschrieben, der wie ein Sprengsatz unter den Vorstandsetagen liegt: Erfolg ist häufiger Glück als Genie. Die meisten Spitzenmanager glauben an Kontrolle, an Vorhersehbarkeit, an Kausalität. Doch das meiste, was in Bilanzen glänzt, beruht auf Zufallstreffern, günstigen Zeitfenstern, äußeren Umständen. Die Forscher gehen noch weiter: Warum also langwierige Auswahlprozesse, Assessment Center, Headhunter? Man könnte die Chefs auch verlosen - die Ergebnisse wären nicht schlechter, aber erheblich billiger.

Diese Provokation trifft eine Branche, die gerade über KI diskutiert. Wenn Algorithmen inzwischen Diagnosen stellen, Bewerber filtern und Produktionsabläufe optimieren, warum nicht gleich das oberste Management der KI überlassen?

**D**igitale Kontrolle oder humane Führung?  
Dr. Thymian Bussemer von Volkswagen argumentiert differenzierter. Ja, KI kann Produktionszahlen überwachen, Forecasts erstellen, Berichte verdichten. Aber: „*Nur Menschen können Menschen überzeugen*“, zitiert er Lazarsfeld. Führung sei mehr als Kontrolle; es gehe um Motivation, Überzeugungskraft, situatives Entscheiden. Gerade in einer Wissensökonomie sei der Mensch nicht ersetzbar.

Damit markiert Bussemer die Sollbruchstelle der Debatte: KI als Assistenzsystem versus KI als Führungskraft. Wer glaubt, Menschen ließen sich dauerhaft durch Maschinen motivieren, unterschätzt den sozialen Kern von Arbeit.

**A**rbeit an der Zukunft statt Flucht aus der Arbeit  
Hans Rusinek setzt an einer anderen Stelle an. Arbeit, sagt er, ist unattraktiv geworden: Quiet Quitting, Frühverrentungsfantasien, digitale Weltflucht. Doch Arbeit sei kein beliebiges Übel, sondern ein sozialer Ort.

„Wir lernen als Gesellschaft laufen in der Arbeit“ - weil wir dort auf Menschen treffen, die wir uns nicht ausgesucht haben.

Rusinek spießt das Gerede vom „Davos-Kapitalismus“ auf: großartige Ziele für 2050, aber keine Maßnahmen heute. ESG werde so zum Feigenblatt. Nur 5% der Unternehmen, so eine Studie, haben Maßnahmen, die mit ihren Klimazielen korrespondieren.

Sein Plädoyer: Arbeit darf nicht in Wellness-Metaphern entgleiten, sie muss die ökologischen Krisen adressieren, die sie selbst produziert.

**E**SG: Zwischen Verpflichtung und Bürokratielast  
Hier knüpft Bussemer wieder an: Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zwingt Unternehmen zu detaillierter ESG-Berichterstattung. Gut gemeint, aber: „Wir dokumentieren fünfmal dasselbe und verlieren Energie, die wir für reale Veränderungen bräuchten.“ Bürokratie bindet Ressourcen, die Transformation verlangt Freiräume.

Nicole Wendt-Herbst ergänzt aus der Praxis: ESG ist kein „Nice to have“, Bewerber stellen heute zuerst Fragen nach Klimazielen, nicht nach Dienstwagen. Doch die Umsetzung verschlingt Zeit und Personal. In der Logistik bedeutet das: eigene Stellen nur für Reporting, bevor man überhaupt die ersten CO<sub>2</sub>-Einsparungen umsetzen kann.



**S**prache der Macht - HR muss CEO sprechen  
Wendt-Herbst bringt noch ein anderes Motiv ins Spiel: HR scheitert oft daran, nicht die Sprache der Geschäftsführung zu sprechen. „*Ich brauche ein Bewerbermanagementsystem*“ reicht nicht. CFOs fragen nach KPIs, Kosten-Nutzen, Return on Investment. Wer HR sichtbar machen will, muss lernen, in Zahlen und Szenarien zu argumentieren - nicht in Gefühlen. HR, das ist ihre Botschaft, darf nicht Bittsteller sein, sondern strategischer Partner. ESG, KI, Gesundheit - das alles sind keine Nebenthemen, sondern Kernelemente des Geschäfts.

**W**ie viele Chefs braucht die Zukunft?  
Die Frage bleibt: Wieviel Management ist überhaupt sinnvoll? Wenn 70-80 % klassischer Managementtätigkeiten - Koordination, Reporting, Kontrolle - durch KI automatisierbar sind, wie Studien nahelegen, was bleibt dann? Vielleicht, so ließe sich Liu/de Rond mit Bussemer und Lazarsfeld zusammendenken, bleibt das einzige unersetzbare Element die Kunst der Überzeugung. Maschinen können berechnen, aber sie können nicht begeistern. Sie können Muster erkennen, aber nicht Sinn stiften.

Doch auch das ist kein Freibrief. Denn die Inflation an Führungsebenen, die in vielen Konzernen gewuchert ist, wird durch KI unbarmherzig entlarvt: zu viele Chefs für zu wenig Führung.

**A**usblick: Führung im Zeitalter der Unsicherheit  
Das Fazit dieses Kapitels lautet nicht: „*KI ersetzt den Menschen.*“ Sondern: KI entlarvt die Illusion, dass Kontrolle das Wesen von Führung sei. Führung der Zukunft heißt, Unsicherheit nicht zu verdrängen, sondern auszuhalten. Glück und Zufall sind keine Betriebsunfälle, sie sind Teil des Spiels.

Ob die Chefs der Zukunft gewählt, verlost oder programmiert werden - entscheidend wird sein, ob sie das können, was weder Algorithmen noch Losverfahren beherrschen: Menschen überzeugen, Sinn stiften, Vertrauen schaffen.



*[https://www.youtube.com/live/8p5j5F2M-ZM?  
si=6M8W92K4eILgoF\\_a](https://www.youtube.com/live/8p5j5F2M-ZM?si=6M8W92K4eILgoF_a)*

## Über die Autoren

# Constantin Sohn

Verantwortlich für die technische Umsetzung des Messe-TV-Formats auf der *Zukunft Personal*. Er realisierte beeindruckende 30 Live-Session-Produktionen in nur zwei Tagen – komplett mobil, improvisiert und dennoch hochprofessionell. Mit minimaler Technik (Laptops, Webcams, Canon-Kameras, Mikrofone, Audio-Interfaces) steuerte er Regie, Bildgestaltung, Bauchbinden und Livestreaming-Plattformen nahezu im Alleingang.

Darüber hinaus betreut er die Nachbereitung der Formate, etwa beim Format „**Zukunft Personal Nachgefragt**“, wo er weiterhin die technische Verantwortung übernimmt.

### **Kurzprofil:**

- Spezialist für mobile Livestream-Produktionen
- Improvisationsstark und effizient
- Schlüsselrolle bei der technischen Umsetzung der Messe-TV-Projekte

# Gunnar Sohn

Wirtschaftspublizist, Blogger, Kolumnist, Moderator und Livestreamer. Er studierte Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin und arbeitete u. a. als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Deutschen Bundestag, Leiter Kultur & Medien bei der Konrad-Adenauer-Stiftung sowie im Institut für Demoskopie Allensbach. Später übernahm er die Unternehmenskommunikation beim Grünen Punkt (Duales System Deutschland) und beim Telekommunikationsanbieter o.tel.o.

Seit 1999 ist er freiberuflich tätig – als Wirtschaftspublizist, Blogger, Dozent (Hochschule Fresenius) und Moderator mit den Schwerpunkten Wirtschaftsethik, CSR, digitale Medien und narrative Ökonomie.

## **Kurzprofil:**

- Volkswirt, Publizist, Blogger und Livestream-Moderator
- Experte für Wirtschaftsethik, CSR und digitale Medien
- Prägt das Messe-TV mit journalistischer Tiefe und öffentlicher Reichweite



# Über das Projekt

Das **Zukunft Personal Messe-TV** begleitet seit sieben Jahren die führende HR-Messe in Europa. In dieser Zeit sind hunderte Interviews, Talks und Reportagen entstanden, die Trends, Innovationen und Debatten der Arbeitswelt sichtbar machen. Die vorliegende Publikation bündelt die besten Beiträge aus sieben Jahren und zeigt, wie sich HR-Themen von Digitalisierung bis KI, von Recruiting bis Corporate Health entwickelt haben.

## **Besonderheiten:**

- **Best-of der letzten sieben Jahre:** Highlights, die die HR-Community geprägt haben
- **Kompakt und professionell aufbereitet:** Interviews, Analysen und Impulse im Überblick
- **Teamarbeit mit Expertise & Leidenschaft:** Redaktionelle Substanz und Moderation durch Gunnar Sohn, technische Exzellenz durch Constantin Sohn