

Vom Wert der Arbeit:

HR zwischen Humanismus
und inklusiver Leistungskultur

Festschrift für Reiner Straub

Herausgegeben von
Kristina Enderle da Silva
Matthias Haller
Christoph Pause

Haufe

2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg
www.haufe.de; info@haufe.de

Inhalt

Vorwort	9
Iris Bode	
Das Vokabular der Arbeit	11
Kuratiert von Martin Kersting	
Arbeitsgestaltung als Maßstab für die Anerkennung und die Wertschätzung der Arbeit	17
Sebastian Felz, André Große-Jäger, Eva Schubert, Oliver Villwock	
Haltung, Verantwortung, Wirkung – Was HR ausmacht und warum Reiner Straub daran entscheidenden Anteil hat	21
Dr. Ariane Reinhart	
Employer Branding – Der (nur) versprochene Wert der Arbeit? ..	25
RA FAaRbR Prof. Dr. Björn Gaul und RAin Nicola Runge, Köln	
Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von New Work	29
Prof. Dr. Carsten C. Schermuly	
Leistung ohne Menschlichkeit ist nur Effizienz – warum HR Haltung zeigen muss	37
Dr. Claudia Viehweger	
Leistung als Haltung: Warum HR den Menschen nicht verlieren darf	41
Ralf Steuer, Christian Lorenz, Liv Gilles	

Evidenz statt Bauchgefühl: Warum echte Experimente das Fundament einer inklusiven Leistungskultur sind	47
Prof. Dr. Dirk Sliwka	
Der Aufsichtsrat als Sparringspartner für HR und Transformation	53
Michael H. Kramarsch	
Gesunde Hochleistung statt Überhitzung: Warum die Zukunft der Arbeit eine neue Führungskultur braucht	59
Prof. Dr. Heike Bruch	
Vom Wert der Arbeit: Mit Intrapreneurship den Mitarbeitenden die Zukunft der Organisation anvertrauen	65
von Dr. Frederic-Alexander Starmann (Universität Paderborn) und Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn)	
Über die Werte der Arbeit im Trilemma Markt – Moral – Macht	71
Martin Claßen	
Vom Wert der Arbeit(-nehmer:innen): HR zwischen Konjunkturflaute und Generationenwandel	75
Thomas Kreiter, ÖBB Operative Services	
Der Wert der Arbeit – Eine Hommage an Reiner Straub	81
Von Roland Hehn	
Was wir von New Work für das Hier und heute lernen können	87
Inga Dransfeld-Haase	

Vom Wert der Arbeit: Personalarbeit zwischen Humanismus und inklusiver Leistungskultur	93
Frank Kohl-Boas	
Vom Wert der Arbeit: Wofür bezahlen Unternehmen ihre Mitarbeitenden in Zukunft noch?	99
Julia Bangerth	
Arbeit und Wirkung – Ein Plädoyer für ein integratives Paradigma	105
Gunnar Kilian	
Wieso eine inklusive Leistungskultur nicht den ganzen Menschen inkludieren darf	109
Judith Muster	
Wem gehört die Zukunft der Arbeit?	113
Kai Anderson	
Wert der Arbeit – Wie KI unseren Blick auf Arbeit verändert	117
Judith Wiese	
Vom Wert der Arbeit: HR zwischen Humanismus und inklusiver Leistungskultur	121
Markus Fink	
Das Individuum in der Arbeit: Zwischen Freiheit und organisationalen Zwängen	125
Matthias Meifert	
Der Wert der Arbeit im Zeitalter intelligenter Maschinen	131
Prof. Dr. Jutta Rump	

Der Wert der Arbeit: Warum Lebensstrategie und HR neu zusammenfinden müssen	137
Von Rainer Strack	
Vom Wert der Arbeit: HR zwischen Humanismus und inklusiver Leistungskultur	143
Dr. Thomas Ogilvie	
Wer, wenn nicht wir? Arbeit als kollektiver Gestaltungsauftrag in Zeiten der Transformation	147
Prof. Dr. Simone Kauffeld	
Arbeitswelt im Umbruch: HR als Architekt der Arbeit von morgen	151
Walter Jochmann	
Organisationen als psychischer Anker: Zur identitätsstiftenden Funktion der Arbeit	157
Sirka Laudon	
Der Wert der Arbeit – eine theologisch-kybernetische bzw. »ecoistische« Perspektive	163
Winfried Felser	
Vom Wert der Arbeit	169
Cawa Younosi	

Vorwort

Lieber Reiner,

Du begleitest die HR-Welt nicht nur – seit Jahrzehnten bist Du eine ihrer prägenden Stimmen: neugierig, wach, analytisch, unbequem im besten Sinne. Du setzt Themen. Du schärfst sie, fragst nach, wo andere zufrieden sind – und Du eröffnest Perspektiven, lange bevor sie allgemein sichtbar werden.

Du kennst die Menschen hinter den Rollen. Die HR-Entscheiderinnen und -Entscheider – ob CHROs, führende Beraterinnen und Berater, die Verbandsspitzen oder renommierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Du hast sie alle gesprochen. Mit echtem Interesse und mit dem Anspruch, hinter die Kulissen zu schauen und zu verstehen. Viele Deiner Interviews haben mehr bewegt als so manche Grundsatzrede, weil sie genau dorthin gingen, wo es spannend wird: unter die Oberfläche.

Dass Du auch unbequeme Wahrheiten nicht scheust, hat die HR-Welt immer wieder erlebt. Im Fall Cawa Younosi im Herbst 2023, als andere Medien vorschnell geurteilt hatten, habt Ihr mit dem personalmagazin bewiesen, was guten Journalismus ausmacht: gründliche Recherche, Gespräche mit allen Beteiligten und der Mut zur Differenzierung. Das Ergebnis: kein Tribunal, sondern eine klare Einordnung – und Haltung statt Gefälligkeit.

Mit den »40 führenden HR-Köpfen« hast Du etwas geschaffen, das weit über eine Auszeichnung hinausgeht. Du hast Menschen sichtbar gemacht, Orientierung gegeben und ein Netzwerk geprägt, das bis heute wirkt.

Mit Haufe Live, mit unseren inzwischen etablierten HR- und KI-Konferenzen, hast Du zuletzt nicht nur neue Formate geschaffen, son-

dern Maßstäbe gesetzt und schon heute Tausende begeisterte Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewonnen.

Was Dich auszeichnet, ist Dein Blick nach vorn – und die Überzeugung, dass HR mehr sein kann und mehr sein muss. Dass moderne Personalarbeit nicht verwaltet, sondern gestaltet. Dass gute Fragen oft wertvoller sind als schnelle Antworten.

Die Beiträge dieses Bandes sind ein Echo auf all das. Sie greifen Themen auf, die Dich bewegt haben, führen Gedanken weiter und eröffnen neue Perspektiven – differenziert, kritisch und nach vorne gerichtet. Und dieses Buch ist kein Abschluss, sondern ein Zeichen tiefer Wertschätzung und Verbundenheit unter Weggefährtinnen und Weggefährten.

Lieber Reiner, ich danke Dir. Für Deine Klarheit. Für Deinen Mut, Dinge anders zu sehen und auszusprechen. Und für die vielen Gespräche, Begegnungen und Impulse, die in Erinnerung bleiben.

Für die Zukunft wünsch ich Dir Zeit für neue Gedanken und immer wieder neue Perspektiven – und bin sicher, dass Du Deine Sicht auf die HR-Welt auch künftig mit uns teilen wirst.

Liebe Grüße
Iris Bode

Iris Bode ist Geschäftsführerin der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Das Vokabular der Arbeit

Kuratiert von Martin Kersting

Definitionen

- Arbeit ist Kraft mal Weg. (In dieser Form gilt sie, wenn die Kraft konstant ist). (Physik)
- Allgemein wird Arbeit heute als eine bewusste, rational geplante, sozial abgestützte, zielbestimmte, schöpferische, u.U. bezahlte humane Tätigkeit definiert oder als ein Handeln des Menschen verstanden, bei der geistige, seelische und körperliche Kräfte und Fähigkeiten eingesetzt werden, um menschliche Bedürfnisse vor allem materieller und ideeller Art zu befriedigen. (Arthur Brunhart)

Etymologie

- Das lateinische *labor* bedeutet Mühsal, Anstrengung, Last, Not und ist mit produktiver Arbeit, vor allem von Sklaven, verbunden. Das germanische *arbeit* meint mühseliges Werk, das althochdeutsche *arbeit* Mühsal, Plage, Leid, Erdulden und ist mit dem germanischen *orbho* (= Knecht) verwandt. Das germanische *arbejo* bedeutet verwaistes und daher zu harter Arbeit gezwungenes Kind. (Arthur Brunhart)
- Arbeit, (...), ein uraltes, viel merkwürdige Seiten darbietendes Wort. (...) Allmählich heißt alles Arbeit (Wörterbuch der Brüder Grimm).

Wortarbeit

Abbrucharbeit, Abstimmungsarbeit, Abwehrarbeit, Akkordarbeit, Arbeit, Arbeitsablauf, Arbeitsagentur, Arbeitsalltag, Arbeitsamt, Arbeitsanstalt, Arbeitsaufseher, Arbeitsbeziehung, Arbeitsbelastung, Arbeitsbiene,

Arbeitsdisziplin, Arbeitsdruck, Arbeitseifer, Arbeitsergebnis, Arbeits-
erlaubnis, Arbeitsfähigkeit, Arbeitsfreude, Arbeitsfrust, Arbeitsgelegen-
heit, Arbeitsgemeinschaft, Arbeitsgenosse, Arbeitsgerät, Arbeitsgericht,
Arbeitsgesetz, Arbeitsgesellschaft, Arbeitsideologie, Arbeitsinhalt,
Arbeitskampf, Arbeitsklima, Arbeitskontrolle, Arbeitskraft, Arbeitskul-
tur, Arbeitslager, Arbeitslast, Arbeitsleistung, Arbeitslohn, Arbeitslosig-
keit, Arbeitsmangel, Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktreform, Arbeitsmittel,
Arbeitsmoral, Arbeitsmotivation, Arbeitsniederlegung, Arbeitsorgani-
sation, Arbeitspensum, Arbeitsplanung, Arbeitsplatz, Arbeitsprozess,
Arbeitspsychologie, Arbeitsrecht, Arbeitsrituale, Arbeitsraum, Arbeits-
schutz, Arbeitssieg, Arbeitsstelle, Arbeitsstress, Arbeitsstruktur, Arbeits-
tag, Arbeitsteilung, Arbeitstherapie, Arbeitstier, Arbeitsunfähigkeits-
bescheinigung, Arbeitsurlaub, Arbeitsverhältnis, Arbeitsvergütung,
Arbeitsverweigerung, Arbeitsvertrag, Arbeitsvertragspartner, Arbeitsweg,
Arbeitswut, Arbeitszeit, Arbeitszeugnis, Arbeitszimmer, Arbeitszufrie-
denheit, Arbeiterbewegung, Arbeiterheim, Arbeiterklasse, Arbeiterkind,
Arbeiterpartei, Arbeitersportverein, Arbeitgeber, Aufklärungsarbeit,
Beziehungsarbeit, Bildschirmarbeit, Bildungsarbeit, Büroarbeit, Care-
arbeit, Clickarbeit, Defensivarbeit, Emotionsarbeit, Erntearbeit, Erzie-
hungsarbeit, Flickarbeit, Fließbandarbeit, Forschungsarbeit, Freiwilli-
genarbeit, Gartenarbeit, Gastarbeit, Gelegenheitsarbeit, Gigarbeit,
Gemeinschaftsarbeit, Gremienarbeit, Grundlagenarbeit, Gruppenarbeit,
Handarbeit, Hausarbeit, Heimarbeit, Hilfsarbeiter, Hybridarbeit, Inte-
grationsarbeit, Jugendarbeitslosigkeit, Kinderarbeit, Klassenarbeit,
Kleinarbeit, Knochenarbeit, Kollektivarbeit, Konzeptarbeit, Kopfarbeit,
Kreativarbeit, Kurzarbeit, Langzeitarbeitslosigkeit, Leiharbeit, Massen-
arbeitslosigkeit, Mitarbeit, Nachtarbeit, Nachwuchsarbeit, Öffentlich-
keitsarbeit, Plattformarbeit, Präventionsarbeit, Projektarbeit, Recherche-
arbeit, Redaktionsarbeit, Remotearbeit, Scheinarbeit, Schichtarbeit,
Schreibarbeit, Schwarzarbeit, Schwerstarbeit, Sexarbeit, Sozialarbeit,
Strafarbeit, Studienarbeit, Tarifarbeit, Teamarbeit, Tlearbeit, Teilzeit-
arbeit, Textarbeit, Trauerarbeit, Überzeugungsarbeit, Verwaltungsarbeit,
Vertrauensarbeitszeit, Vollzeitarbeit, Vorarbeit, Wartungsarbeiten, Wert-

arbeit, Wohltätigkeitsarbeiten, Wissensarbeit, Zeitarbeit, Zusammen-
arbeit, Zuarbeit, Zwangsarbeit

Arbeit in Worten

Die Arbeit wird mir schwer. An die Arbeit gehen. Zur Arbeit gehen, fahren, pendeln. In die Arbeit gehen. Auf Arbeit sein.

Arbeit verrichten, ausführen, übernehmen. Die Arbeit aufnehmen, einstellen, niederlegen, sich an die Arbeit machen. Einer (un-)geregelten Arbeit nachgehen. Die Arbeit suchen, finden, verlieren, wechseln.

Die Sache ist in Arbeit. In Arbeit kommen, ins Arbeiten kommen. Jemanden in Arbeit bringen, setzen. Jemandem Arbeit machen. Etwas macht viel Arbeit, kaum Arbeit.

Viel arbeiten oder wenig, hart oder entspannt, schnell oder langsam, gern oder ungern, freiwillig oder gezwungen, bezahlt oder umsonst, erfolgreich oder vergebens.

Arbeiten in der Fabrik, im Homeoffice, auf dem Acker; bei Tage, bei Nacht; allein oder im Team.

Ganze Arbeit leisten. Eine schwere Arbeit, eine schweißtreibende Arbeit. Eine saure Arbeit. Sich zu Tode arbeiten. Arbeiten wie ein Pferd. Die Arbeit nicht erfunden haben.

Gute, hervorragende, präzise, mangelhafte, schludrige, schlechte, schlampige Arbeit.

Geregelte, freiberufliche, selbstständige, gut oder schlecht bezahlte Arbeit; ehrenamtliche, unbezahlte Arbeit.

Von seiner Hände Arbeit leben. Mit dem Kopf arbeiten. Mit dem Spaten arbeiten. Eine Arbeit schreiben. Die Arbeiten der Künstlerin xy.

An etwas arbeiten. An sich selbst arbeiten. Etwas arbeitet in mir, die Sache arbeitet in sich selbst fort.

Der Zweck der Arbeit. Der Sinn der Arbeit.

Für oder gegen etwas arbeiten. Für das Vaterland arbeiten, für die Ehre, für die Kinder, für Hungerlohn, für Gotteslohn.

Kolloquialismen

ackern, ballern, basteln, buckeln, durchziehen, jobben, knechten, klöppeln, malochen, pimpen, rackern, rundoktern, rumfummeln, rumwerkeln, schaffen, schrauben, schufteten, tüfteln, werkeln, wuseln

Sprichwörter und Redensarten

- Arbeit bringt Brot, Faulenzen Hungersnot.
- Arbeit schändet nicht.
- Arbeit ist das halbe Leben.
- Arbeit, Müßigkeit und Ruh, schließt dem Arzt die Türe zu.
- Arbeit zieht Arbeit nach sich.
- Arbeite, um zu leben; aber lebe nicht, um zu arbeiten.
- Die Arbeit soll Dein Pferd sein, nicht Dein Reiter.
- Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.
- Glück hilft nur manchmal - Arbeit immer.
- Lieber einen dicken Bauch vom Saufen, als einen krummen Buckel vom Arbeiten.
- Nach getaner Arbeit ist gut ruhen.
- Wer keine Arbeit hat, der macht sich welche.

Zitate

- Was uns bevorsteht, ist die Aussicht auf eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgegangen ist, also die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht. Was könnte verhängnisvoller sein? (Hannah Arendt)
- Den wirklichen Wert eines Menschen misst man an der Arbeit, der er nachgeht. (Marcus Aurelius)
- Ora et labora - Bete und arbeite. (zugeschrieben Benedikt von Nursia)
- Unser Leben währet siebzig Jahre, und wenn's hoch kommt, so sind's achtzig Jahre, und wenn's köstlich gewesen ist, so ist es Mühe und Arbeit gewesen. (Bibel, Psalm 90:10)
- Müde macht uns die Arbeit, die wir liegen lassen, nicht die, die wir tun. (Marie von Ebner-Eschenbach)
- Wenn man möchte, dass Menschen gute Arbeit leisten, muss man ihnen eine gute Arbeit geben – eine inhaltlich angereicherte Tätigkeit. (Frederick Herzberg)
- Wähle einen Job, den du liebst, und du wirst nie wieder arbeiten müssen. (vermutlich fälschlich Konfuzius zugeschrieben)
- Das Kapital ist verstorbene Arbeit, die sich nur vampirmäßig belebt durch Einsaugung lebendiger Arbeit und um so mehr lebt, je mehr sie davon einsaugt. (Karl Marx)
- Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. (Northcote Parkinson)
- Wer nicht arbeiten will, der soll auch nicht essen. (Paulus)
- Talent ohne harte Arbeit bedeutet gar nichts. (Cristiano Ronaldo)
- Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer. (Antoine de Saint-Exupéry)
- Ein Mensch, der sich kein Eigentum erwerben kann, hat kein anderes Interesse, als so viel zu essen und so wenig zu arbeiten, als möglich. (Adam Smith)

- Gute Arbeitsbedingungen und überzeugende Produkte motivieren mehr als ein unglaubwürdiger Purpose. (Reiner Straub)
- Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, desto besser wird sie bezahlt. (Mark Twain)
- Labor omnia vincit - Arbeit besiegt alles. (Vergil)
- Ja gut, der arbeitet von morgens bis abends. Ja gut, sowas nennt man im Volksmund, glaube ich, Alcoholic. (Rudi Völler über Reiner Calmund)
- Die Arbeit schützt uns vor drei Hauptübeln, vor Langeweile, Laster und Not. (Voltaire)
- Die Behandlung der Arbeit als ›Beruf‹ wurde für den modernen Arbeiter ebenso charakteristisch wie für den Unternehmer die entsprechende Auffassung des Erwerbes. (Max Weber)

Dr. Martin Kersting ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen und berät Organisationen in Fragen der Personalpsychologie. Weitere Informationen unter www.kersting-internet.de

Arbeitsgestaltung als Maßstab für die Anerkennung und die Wertschätzung der Arbeit

Sebastian Felz, André Große-Jäger, Eva Schubert, Oliver Villwock

Wenn vom Wert der Arbeit die Rede ist, richtet sich der Blick oft zuerst auf Produktivität, Wachstum oder Wettbewerbsfähigkeit. Doch der Maßstab einer gemeinwohlorientierten Arbeitsgesellschaft liegt tiefer. Er zeigt sich darin, welchen Platz Menschen in ihr finden – und welche Anerkennung diejenigen erfahren, die Tag für Tag arbeiten und auf deren Leistung unser Wohlstand beruht.

Wie der amerikanische Philosoph Michael Sandel betont, ist Arbeit mehr als Mittel zum Zweck. Sie ist Ausdruck von Teilhabe und Beitrag zum Gemeinwohl. Beschäftigte stellen Güter her und erbringen Dienstleistungen, die grundlegende Bedürfnisse erfüllen. Die entscheidende Frage ist daher: Erhalten sie dafür auch die gesellschaftliche Anerkennung, die ihrer Leistung entspricht?

Darauf hat Martin Luther King Jr. eindrücklich hingewiesen, als er die Würde einfacher Arbeit hervorhob: Wer unseren Müll entsorgt, ist für das Funktionieren der Gesellschaft ebenso unverzichtbar wie andere hoch angesehene Berufe. Jede Arbeit besitzt Würde.

Arbeit ist mehr als Mittel zum Zweck

Arbeit hat für den Einzelnen wie für die Gesellschaft eine zentrale Bedeutung. Sie sichert den Lebensunterhalt, ermöglicht Teilhabe und stiftet Sinn. Zugleich eröffnet sie Räume für persönliche Entwicklung: Fähig-

keiten werden erweitert, Erfahrungen gesammelt und Potenziale entfaltet – die wiederum in die Gesellschaft eingebracht werden. Eine Arbeitsgesellschaft, die den Wert der Arbeit ernst nimmt, sorgt deshalb dafür, dass Arbeit fair entlohnt, menschengerecht gestaltet und langfristig ausübbar ist – idealerweise bis zum Eintritt in den Ruhestand.

Gerade dort, wo Arbeit körperlich anstrengend, psychisch belastend und zugleich gesellschaftlich unverzichtbar ist, wird ihr tatsächlicher Wert sichtbar. Tätigkeiten in Pflege, Reinigung, Logistik, Produktion, Handel oder sozialen Dienstleistungen bilden das Fundament unseres Gemeinwesens. Sie sichern Versorgung, Infrastruktur und sozialen Zusammenhalt. Zugleich sind sie häufig von Zeitdruck, Schichtarbeit, geringer Autonomie und gesundheitlichen Belastungen geprägt. Hier entscheidet sich, ob gesellschaftliche Anerkennung mehr ist als ein symbolisches Versprechen.

Die ewige Frage der gerechten Entlohnung

Zum Wert der Arbeit gehört auch die Frage ihrer Entlohnung. Doch Löhne folgen nicht automatisch der gesellschaftlichen Bedeutung einer Tätigkeit. Sie spiegeln ebenso Machtverhältnisse, Tarifbindung und institutionelle Rahmenbedingungen wider. Dass viele systemrelevante Tätigkeiten vergleichsweise gering entlohnt werden, verweist auf eine grundlegende Gerechtigkeitsfrage moderner Arbeitsgesellschaften.

Eine zentrale Antwort darauf liegt in der Gestaltung der Arbeit selbst. Menschengerechte Arbeitsgestaltung bedeutet, Belastungen zu begrenzen und zugleich Ressourcen zu stärken. Ergonomische Arbeitsplätze, technische Unterstützung, ausreichende Personalbemessung, verlässliche Pausen und planbare Arbeitszeiten sind ebenso wichtig wie Handlungsspielräume, Qualifizierungsmöglichkeiten und eine respektvolle Führungskultur. Mitunter geht es dabei um elementare Voraussetzungen – etwa den Zugang zu Sanitärräumen bei Paketzustellern. Gute Arbeitsgestaltung entsteht jedoch nicht am Reißbrett. Sie braucht die Erfahrung der Beschäftigten selbst – ihre Beteiligung ist Voraussetzung für tragfähige Lösungen.

Der Wert der Arbeit bemisst sich nicht an ihrem Preis, sondern daran, ob Arbeitsgestaltung Würde ermöglicht.

Arbeitsgestaltung ist damit auch eine Voraussetzung für längere und gesunde Erwerbsbiografien. Wenn Gesellschaft und Politik erwarten, dass Menschen länger arbeiten, müssen Arbeitsbedingungen physisch und psychisch tragfähig bleiben. Prävention ist dabei der entscheidende Grundsatz: Gute Arbeit erhält Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben hinweg.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die sogenannte Basisarbeit. Rund ein Fünftel der Beschäftigten arbeitet in Tätigkeiten, für die keine formale Ausbildung erforderlich ist und bei denen eine Anlernphase ausreicht. Diese Arbeit ist unverzichtbar und zugleich oft unsichtbar – sie reicht vom Reinigungsgewerbe über Liefer- und Fahrdienste bis hin zur industriellen Produktion. Gemeinsam ist diesen Tätigkeiten: Sie sind körperlich fordernd, psychisch belastend und zugleich zentral für das Funktionieren von Wirtschaft und Alltag. Für viele junge Erwachsene ohne abgeschlossene Ausbildung, für Langzeitarbeitslose und Zugewanderte sind sie der wichtigste – manchmal der einzige – Zugang zu Arbeit und gesellschaftlicher Teilhabe. Zugleich gibt es viele Menschen, die in diesen Tätigkeiten ihre berufliche Perspektive und Erfüllung finden. Auch sie haben ein Recht auf gute Arbeitsbedingungen, Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten. Dennoch bleibt diese Arbeit häufig unterschätzt und ist nicht selten von geringen Entwicklungsperspektiven, niedriger Entlohnung und schwierigen Arbeitsbedingungen geprägt.

Mehr Aufmerksamkeit für Basisarbeit

Eine Arbeitsgesellschaft, die den Wert der Arbeit ernst nimmt, muss gerade diese Tätigkeiten stärker in den Blick nehmen. Entscheidend ist dabei, wie Arbeit konkret gestaltet wird. Gute Arbeitsgestaltung, faire Bezahlung und Entwicklungsmöglichkeiten sind nicht nur eine Frage der

Gerechtigkeit, sondern auch eine Investition in gesellschaftlichen Zusammenhalt und wirtschaftliche Stabilität.

Der Wert der Arbeit bemisst sich nicht an ihrem Preis, sondern daran, ob Arbeitsgestaltung Würde ermöglicht.

Rainer Straub hat solche Debatten nie gemieden, sondern im Gegenteil ihre Bedeutung für den gesellschaftlichen wie betrieblichen Zusammenhalt stets hervorgehoben. Dafür gebührt ihm unseren besonderen Dank.

Sebastian Felz, André Große-Jäger, Eva Schubert, Oliver Villwock sind aktive und ehemaliger Mitarbeiter im Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Haltung, Verantwortung, Wirkung – Was HR ausmacht und warum Reiner Straub daran entscheidenden Anteil hat

Dr. Ariane Reinhart

Wir erleben wirtschaftlich und gesellschaftlich anspruchsvolle Zeiten. Geschäftsmodelle verändern sich, Technologien entwickeln sich rasant, Märkte verschieben sich. Vieles wird unter »Transformation« verhandelt – doch jenseits dieses Schlagworts geht es um etwas Grundsätzlicheres: Wie gestalten wir Zusammenhalt in einer sich wandelnden Wirtschaft? Wie halten wir Unternehmen zukunftsfähig, ohne die Menschen aus dem Blick zu verlieren?

Genau hier sehe ich HR im Driver Seat. Nicht als Verwalterin von Prozessen, sondern als Mitgestalterin unternehmerischer Realität. Strategie, Kultur, Führung, Kompetenzaufbau – all das läuft hier zusammen.

Sie, lieber Herr Straub, haben diese Entwicklung über viele Jahre hinweg nicht nur begleitet, sondern geprägt. Sie haben eingefordert, dass HR Haltung zeigt, Verantwortung übernimmt und sich nicht klein macht. Dass HR heute selbstbewusst auftritt und strategisch mitredet, ist auch Ihr Verdienst. Dafür danke ich Ihnen sehr.

Verantwortung für Menschen – wenn es schwierig wird

Wie tragfähig die besagte Haltung ist, sehen wir in herausfordernden Zeiten. Die Qualität von Personalarbeit zeigt sich jedenfalls nicht in Hochglanzbroschüren, sondern in Momenten des Umbruchs. Wenn Märkte

einbrechen, Strukturen angepasst werden müssen oder Arbeitsplätze entfallen, entscheidet sich, wofür HR steht. Dann geht es um Fairness, Transparenz und echte Perspektiven.

Wir alle wissen: Arbeit bedeutet mehr als Einkommen. Sie stiftet Sinn, Zugehörigkeit und Teilhabe. Entsprechend verantwortungsvoll müssen Übergänge gestaltet werden. Deshalb liegt mir auch die Arbeit in der »Allianz der Chancen« besonders am Herzen. Rund 90 Partner aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft bringen – mit wertvoller Unterstützung der Sozialpartner – hier ihre Perspektiven ein. Unser Anspruch ist klar: nicht abwarten, sondern gemeinsam gestalten. Menschen sollen gute berufliche Alternativen erhalten – und Unternehmen zugleich handlungsfähig bleiben.

In meiner Zeit als CHRO bei Continental wurden mir die damit verbundenen Fragen häufig gestellt: Wo gehöre ich künftig hin? Was kann ich noch beitragen? Unsere Antworten waren nicht immer konventionell, aber sie waren wirksam. Mit dem C1TT haben wir gemeinsam mit unseren Sozialpartnern ein Instrument geschaffen, das passgenaue Qualifizierung ermöglicht und darüber neue Perspektiven eröffnet. Hier wurde sichtbar, was Sozialpartnerschaft leisten kann, wenn alle gemeinsam im Sinne der Mitarbeitenden agieren.

Unsere Sozialpartnerschaft mag mitunter anspruchsvoll sein, doch sie verbindet wirtschaftliche Stärke mit gesellschaftlichem Zusammenhalt. HR übernimmt dabei eine Schlüsselrolle.

Doch Qualifizierung allein genügt nicht. Es braucht Partner, die Übergänge ganzheitlich begleiten – unabhängig, professionell und mit einem klaren Ziel: Menschen erfolgreich von Arbeit in Arbeit zu bringen. Ein solcher Partner ist Travaia – ein Unternehmen aus dem Netzwerk der Allianz der Chancen. Mit innovativen Instrumenten – etwa einer KI-gestützten Matching-Lösungen – unterstützt Travaia Unternehmen und Mitarbeitende dabei, in Phasen der Transformation schnell tragfähige

Perspektiven zu entwickeln. Der Gedanke dahinter ist ebenso einfach wie anspruchsvoll: Menschen sollen dort wirken können, wo ihre Fähigkeiten gebraucht werden. Verantwortung endet nicht mit einer unternehmerischen Entscheidung – sie beginnt dort in besonderer Weise.

Dass solche Ansätze Sichtbarkeit und öffentliche Resonanz erhalten haben, lieber Herr Straub, ist auch Ihr Verdienst. Gemeinsam mit Ihrem Team haben Sie diese Themen immer wieder aufgegriffen und damit gezeigt, dass HR weit mehr ist als Administration.

Netzwerke und Sozialpartnerschaft als Schlüsselfaktoren

Aus dieser Haltung heraus wird auch deutlich, wie wichtig tragfähige Netzwerke sind. Denn starke Netzwerke sind ein echter Standortvorteil. Sie ermöglichen kurze Wege, pragmatische Lösungen und gemeinsames Handeln – gerade in angespannten Zeiten. Übergänge gemeinsam organisieren statt Brüche produzieren: Ich nenne das »joining forces«.

Unsere Sozialpartnerschaft mag mitunter anspruchsvoll sein, doch sie verbindet wirtschaftliche Stärke mit gesellschaftlichem Zusammenhalt. HR übernimmt dabei eine Schlüsselrolle – als Brückenbauerin zwischen Management, Belegschaft und Arbeitnehmervertretern.

Dass diese Rolle heute so klar benannt und anerkannt ist, haben wir auch Ihrer publizistischen Arbeit zu verdanken. Sie haben HR eine Stimme gegeben.

Eine Bühne für Exzellenz

Wenn man auf diese Entwicklung blickt, wird deutlich, wie sehr sich die Profession verändert hat. HR ist heute echter Businesspartner. Recruiting wird strategischer und auch schneller, wenn Skills im Mittelpunkt stehen. Employer Branding wird glaubwürdiger, wenn Anspruch und Wirklichkeit übereinstimmen. Talentmanagement wird wirksam, wenn Vielfalt als Stärke verstanden wird. Alles klassische HR-Felder – und zugleich zentrale Hebel für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Sie, Herr Straub, haben der Entwicklung von HR eine Bühne gegeben. Indem Sie HR-Verantwortlichen Raum für Profilierung eröffnet haben – nicht nur in Großkonzernen, sondern ebenso im Mittelstand. Das Ranking der besten HR-Köpfe war daher weit mehr als eine Liste. Es war Anerkennung, Ansporn und Orientierung zugleich. Sie haben Exzellenz sichtbar gemacht und vielen Persönlichkeiten – gerade auch Frauen im HR – die Aufmerksamkeit verschafft, die sie verdienen.

Ich gestehe gern: Wer selbst mehrfach auf dieser Ehrenliste stehen durfte, weiß, welche Bedeutung diese Sichtbarkeit hat. Sie schafft Selbstbewusstsein – und Verpflichtung zugleich. Auch dafür danke ich Ihnen persönlich.

Lieber Herr Straub, Sie haben die Breite und strategische Tiefe von HR kontinuierlich abgebildet: von Recruiting und Führung über Mitbestimmung und Qualifizierung bis hin zu gesellschaftspolitischen Grundsatzfragen. Sie haben zugespitzt, wo es nötig war, und Brücken gebaut, wo Fronten entstanden. Vor allem aber haben Sie HR stets als gestaltende Kraft ernst genommen.

Dafür sagen wir Danke. Für Ihre Klarheit. Für Ihre Beharrlichkeit. Für die Bühne, die Sie unserer Profession gegeben haben. Und für die Ermutigung, im Driver Seat zu bleiben.

Für Ihre berufliche und persönliche Zukunft wünsche ich Ihnen von Herzen alles Gute. Und ich hoffe sehr, dass wir weiterhin von Ihnen hören werden – denn Ihre Stimme wird gebraucht. Gerade jetzt.

Dr. Ariane Reinhart verantwortete bis 2024 das Ressort Personal und Nachhaltigkeit bei der Continental AG. Sie wurde vom Personalmagazin wiederholt unter die »40 führenden Köpfe des Personalwesens« gewählt und begleitet die Branche heute als Expertin für strategische Transformation.

Employer Branding – Der (nur) versprochene Wert der Arbeit?

RA FAArbR Prof. Dr. Björn Gaul und RAin Nicola Runge, Köln

Der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Fachkräftemangel, demografischer Wandel und die Erwartungen jüngerer Generationen erhöhen den Druck auf Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber zu zeigen. Gesucht werden längst nicht mehr nur Vergütung und Karrierechancen. Viele Bewerber achten auf Sinn, Werte, Entwicklungsmöglichkeiten, Flexibilität und einen respektvollen Umgang. Employer Branding reagiert darauf mit einem Nutzenversprechen: Es beschreibt, warum Arbeit gerade in diesem Unternehmen einen besonderen Wert haben soll – funktional, wirtschaftlich, kulturell und menschlich. Genau darin liegt seine strategische und kulturelle Bedeutung.

Employer Branding ist dabei längst mehr als moderne Personalwerbung. Es geht darum zu zeigen, welchen Wert Arbeit in einem Unternehmen haben soll. Notwendigerweise ist dies mit der Frage verknüpft, welchen Wert HR – gemeinsam mit den übrigen Bereichen des Unternehmens – nach innen und außen vermittelt.

Die Arbeitgebermarke entsteht im Alltag

Dieses Versprechen entscheidet sich jedoch nicht an Hochglanzkampagnen. Employer Branding ist stark, wenn es ein glaubwürdiges Bild davon vermittelt, wie Menschen arbeiten, wachsen, anerkannt werden und Leistung erbringen können. Die Arbeitgebermarke entsteht nicht allein in Marketingabteilungen, sondern im Alltag: in Führung, Zusammenarbeit, Onboarding, Weiterbildung, Flexibilität und dem Umgang mit Unter-

schiedlichkeit. Eine Employer Value Proposition kann diese Identität verdichten. Tragfähig wird sie aber erst, wenn die nach außen kommunizierten Aussagen nach innen erlebt werden. Sonst kippt der »verkaufte Wert« der Arbeit schnell in Enttäuschung um.

Gerade deshalb lohnt der Blick auf erfolgreiche Beispiele. Sie zeigen, dass Authentizität unter Einbeziehung von Fehlern und die Anerkennung von Verbesserungsbedarf wirksamer sein kann als glatte Werbesprache. Auch gute Bewertungen auf Internet-Plattformen entstehen durch respektvollen Umgang, gute Führung und verlässliche Prozesse. Für HR liegt darin eine zentrale Einsicht: Eine starke Arbeitgebermarke ist kein Zusatzprojekt, sondern Ausdruck gelebter Organisation. Sie entsteht dort, wo Erwartungen, Erfahrungen und Kommunikation nicht auseinanderfallen.

Zu den wichtigsten Bausteinen gehören deshalb nicht nur Kommunikation und Recruiting. Es geht darum, den Arbeitgeber mit seiner Kultur und seinen Entwicklungsmöglichkeiten über das gesamte Arbeitsverhältnis präsent zu machen. Dazu zählen verständliche Karriere-Websites, Social-Media-Präsenz, Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme, gute Onboarding-Prozesse und Benefits, die tatsächlich zu den Bedürfnissen der Belegschaft passen. Ebenso wichtig ist die ehrliche Frage, wofür ein Unternehmen als Arbeitgeber stehen will. Wer Inklusion, Entwicklung oder moderne Zusammenarbeit verspricht, muss diese Themen auch in Strukturen, Entscheidungen und Führung sichtbar machen. Dabei geht es auch um Rechtsfragen, die bei der Ausgestaltung der individual- und kollektivrechtlichen Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen sind. So müssen das Skill-Management und damit verbundene Personalentwicklungsprogramme nicht nur mit dem Betriebsrat abgestimmt werden, sondern auch dem Datenschutz und den Vorgaben des AGG Rechnung tragen. Das muss rechtzeitig aufgesetzt werden. Schließlich geht es über die rechtlichen Vorgaben hinaus auch darum, die Arbeitnehmervertreter mit dem Ziel einer höheren Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der unternehmensseitigen Überlegungen einzubinden.

Es geht um den Kern moderner HR-Arbeit

Damit berührt Employer Branding einen Kern moderner HR-Arbeit. Es geht nicht nur darum, Talente zu gewinnen, sondern ihnen einen Rahmen zu bieten, in dem Leistung möglich wird, ohne den Menschen aus dem Blick zu verlieren. Inklusive Leistungskultur bedeutet eben nicht nur Integration durch entsprechende Hilfestellungen oder gar durch Absenkung von Erwartungen. Es geht um die ernsthafte Gestaltung fairer Voraussetzungen für eine aktive Beteiligung in allen Prozessen eines Unternehmens. Wer Vielfalt sichtbar machen will, muss mehr tun, als diverse Bilder zu verwenden. Entscheidend sind echte Teilhabe, transparente Entwicklungschancen und ein Arbeitsumfeld, in dem Unterschiedlichkeit nicht als Störung, sondern als Ressource verstanden wird. Insofern ist die Förderung von Frauen auch nicht damit erledigt, dass die Entgelttransparenzrichtlinie umgesetzt wird.

Rechtlich ist dabei weniger die große Dogmatik entscheidend als ein einfacher Grundsatz: Employer Branding darf nichts versprechen, was arbeitsrechtlich, tatsächlich oder kulturell nicht eingelöst werden kann. Das beginnt bei der internen Umsetzung und reicht bis zu öffentlichen Aussagen über Arbeitsbedingungen oder Zusatzleistungen. Denn wiederholt kommunizierte Benefits oder Versprechen können im Einzelfall rechtliche Bindungen über eine Gesamtzusage zur Folge haben. Der sicherste Weg ist deshalb nicht defensive Kommunikation, sondern saubere Abstimmung zwischen HR, Arbeitsrecht, Führung und Kommunikation.

Employer Branding darf nichts versprechen, was arbeitsrechtlich, tatsächlich oder kulturell nicht eingelöst werden kann.

Auch an anderen Stellen berührt Employer Branding das Recht. Werden Beschäftigte in Social Media eingebunden, Fotos verwendet oder Corporate Influencer eingesetzt, sind Transparenz, klare Rollen und datenschutzrechtliche Anforderungen zu beachten. Gleiches gilt, wenn bei der

Arbeitssteuerung, im Recruitment oder bei der Personalentwicklung IT- oder KI-Systeme eingesetzt werden, die Verhalten oder Leistung erfassen. Hier bestehen Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus § 87 BetrVG, was zur Folge hat, dass ohne seine Zustimmung entsprechende Systeme nicht zur Anwendung kommen dürfen. Und selbstverständlich muss Arbeitgeberkommunikation diskriminierungsfrei bleiben.

Employer Branding verbindet Humanismus und Leistungskultur

Für HR ist Employer Branding damit eine Schnittstellenaufgabe. Sie verbindet Humanismus und Leistungskultur nur dann überzeugend, wenn beides zusammen gedacht wird: der Mensch mit seinen Bedürfnissen, Potenzialen und Schutzrechten – und die Organisation mit ihrem legitimen Interesse an Leistung, Flexibilität und Zukunftsfähigkeit. Gute Arbeitgebermarken romantisieren Arbeit nicht. Sie machen aber sichtbar, unter welchen Bedingungen Arbeit Wert erhält: durch Fairness, Entwicklung, Teilhabe, Verlässlichkeit und ein glaubwürdiges Miteinander.

Aus unserer Sicht liegt genau darin die eigentliche Stärke von Employer Branding. Es sollte den realen Wert der Arbeit beschreiben und stärken. Die beste Arbeitgebermarke ist am Ende keine Behauptung, sondern ein eingelöstes Versprechen. Genau darin liegt ihr Beitrag zu einer Arbeitswelt, die auf der Grundlage zutreffender Beschreibungen und zuverlässiger Vertragsgrundlagen Leistung der Beschäftigten möglich macht, ohne ihre menschliche Grundlage zu verlieren.

Prof. Dr. Björn Gaul ist Rechtsanwalt und Partner bei CMS Hasche Sigle Partnerschaft mbB in Köln. Der renommierte Arbeitsrechtsexperte zählt für das Personalmagazin zu den »40 Köpfen des Personalwesens«.

Nicola Runge, LL.M., ist Rechtsanwältin bei CMS Hasche Sigle Partnerschaft mbB in Köln.

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von New Work

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Vor zwei Jahren stand ich am Frankfurter Hauptbahnhof und wartete am Gleis auf meinen Zug nach Berlin. Ich löste meinen Augen von meinem Handy und schaute auf ein buntes Plakat der Stadt Hannover direkt vor mir. Auf diesem stand: »Hannover ist New Work«. Die Heimatstadt von Gerhard Schröder, den Scorpions und Lena Meyer-Landrut warb damit für ihre besonderen Co-Working-Spaces. In diesem Artikel möchte ich beschreiben, wie es zu diesem Plakat kommen konnte und was die Gegenwart und Zukunft von New Work sein könnte.

Die Vergangenheit: Mehr Ideologie als Evidenz

Der Ursprung des Begriffs New Work liegt beim Philosophieprofessor Frithjof Bergmann. In den siebziger und achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte der austro-amerikanische Wissenschaftler eine Sozialutopie. Er suchte nach einem dritten Weg zwischen Kommunismus und Kapitalismus und wurde dabei von Krise der amerikanischen Autoindustrie beeinflusst. Bergmanns Ziel war, dass Menschen, der Arbeit nachgehen, die sie »wirklich, wirklich wollen« und zumindest bereichsspezifisch zu selbstbestimmten Selbstversorgern werden (Bergmann, 2017). In unserem jährlich mit dem Personalmagazin und HrPepper durchgeführten New Work-Barometer sehen wir, dass die bergmannschen Ideen mit New Work nur noch selten assoziiert werden (Schermuly et al., 2025).

Im 21. Jahrhundert ist Bergmann zwar auf Bühnen der New Work SE aufgetreten, doch er hat es nicht geschafft, den Begriff in seinem Sinne im deutschsprachigen Raum zu beeinflussen. Das produzierte eine New Work-Szene, die sich selbst in Schwierigkeiten gebracht hat. Das sind meiner Meinung nach einige Gründe dafür (siehe dafür auch Schermuly, 2023):

1. Banalisierung: Im New Work-Barometer erhält jährlich das Verständnis, dass New Work Homeoffice sei mehr Zustimmung als dasjenige von Bergmann. Die Arbeit von zuhause war bis zur Industrialisierung der Standard für den größten Teil der Weltbevölkerung. Heimarbeit ist eine Methode des Mittelalters. Wie und warum während der Pandemie diese Begriffsassoziation von Journalist:innen hergestellt wurde, ist mir bis heute schleierhaft. Aber auch andere Einzelmethoden, wie das Hannover-Beispiel zeigt, sind mit dem Begriff New Work verbunden worden. Dies hat zu einer Banalisierung des Begriffs geführt.

2. Instrumentalisierung: Weiterhin wurde der Begriff New Work wie ein schickes Schleifchen oder Geschenkpapier um klassische Transformationsprojekte gewickelt. Plötzlich wurde fast alles in der Organisationsentwicklung zu New Work, weil es sich so besser verkaufen ließ; nicht nur gegenüber den Kunden der Beratungen, sondern vor allem auch gegenüber der Belegschaft. Unternehmen wollten z. B. 30 Prozent Miete sparen und lösten die Einzelbüros auf. Das ist nachvollziehbar, doch wurde der Prozess und die Gruppenbüros auch als New Work verkauft.

3. Überbetonung der Selbstorganisation: Wir sehen einen weiteren Effekt in den Daten des New Work-Barometers, der über Jahre stabil ist. Unternehmen fokussieren sich auf Autonomie und Selbstbestimmung bei der Einführung von New Work. Teams sollen sich selbst organisieren und damit erfolgreich werden. Wichtige Empowermentdimensionen wie Sinn, Einfluss und Kompetenz blieben außen vor.

4. Verschwiegene Nebenwirkungen: Gerade die Einführung von Selbstorganisation produziert Risiken, die selten ehrlich thematisiert wurden. Man kann psychologisch von einer Autonomieparadox sprechen: Autonomie hat viele positive Wirkungen, doch existieren Kippunkte (siehe dazu z. B. Bipp & Walczok, in press). Fallbeispielbücher wie *Reinventing Organizations* (Laloux, 2014) ignorieren diese Nebenwirkungen und sparen sie auch bei neuen Auflagen aus. Einige Beraterinnen und Berater haben mit blumigen Fallbeispielen falsche Erwartungen geweckt.

5. Fehlende Leistungsanbindung: Viel zu oft wurde Maßnahmen unter dem Label New Work eingeführt, ohne dass ein direkter Bezug zur Leistung und dem Geschäftsmodell existierte. Doch sollte New Work, wie jede Organisationsentwicklung, dem Geschäft dienen und nicht umgekehrt. Ideologisch geprägte Maßnahmen, die keinen sichtlichen Mehrwert zeigen, sind in Krisenzeiten schnell entfernt.

6. Vergessene Machtfragen: Transformationen erzeugen Machtkonflikte. Das gilt vor allem für Transformationen im Bereich New Work. Die Arbeit an Hierarchien, Führungsstilen oder auch die Einführung von agiler Projektarbeit rufen Macht- und Statusfragen auf. Nicht jede Führungskraft wird gerne Product-Owner. Diese Machtfragen wurden oft ignoriert statt antizipiert und bearbeitet.

7. Mehr Evangelismus als Evidenz: Mit viel Charisma und Selbstbewusstsein, aber mit wenig arbeits- und organisationspsychologische Fundierung wurden viele Maßnahmen von den Protagonisten in die Unternehmen getragen. An Wissenschaft, Theorie und Überprüfung von Effekten bestand bei vielen selbst ernannten New Work-Evangelisten wenig Interesse. Eine diagnostische Evaluation, was der Zustand der Organisationen ist und welche Maßnahmen helfen könnte, wurde häufig unterlassen. Holokratie, Soziokratie oder agile Projektarbeit wurden nicht selten um ihrer selbst willen eingeführt, aber nicht Blick auf ihre diagnostische Notwendigkeit.

Die Gegenwart: Die Rückkehr des Taylorismus

Einige New Work-Evangelisten sind über Nacht zu KI-Expert:innen geworden. KI aus einer New Work-Perspektive einzuführen und die Themen beratend zu verknüpfen, wurde verpasst. Entweder gab es keine Kapazitäten dafür oder kein Interesse, die beiden Themen miteinander zu verknüpfen. Viele Personaler:innen empfinden sich dadurch derzeit in der Defensive. Im Kern war New Work von Bergmann als Gegenentwurf zu Taylorismus und Mikromanagement konzipiert worden. Doch drängt der Taylorismus, der vor über 100 Jahren erfunden wurde, mit Macht in die Unternehmen zurück.

Er hat in den Köpfen vieler Manager überwintert und die Einführung von KI sowie die Wirtschaftskrise bietet eine Chance, um tayloristischen Arbeitsprinzipien wiederzubeleben. Der Taylorismus braucht aber auch zusätzliche Nahrung, um aufzuerstehen. Und diese Nahrung ist die derzeitige Angst vor dem wirtschaftlichen Abstieg.

Personaler:innen scheinen gegenwärtig dieser Entwicklung wenig entgegensetzen zu können. In vielen Vorstandssitzungen schweigt HR oder ist nicht eingeladen, wenn eine diffuse Leistungskultur mit Performance-Management-Systemen als Rettung beschlossen wird. Die Macht wird wieder bei weniger Manager:innen konzentriert. Der Rest soll gehorchen.

Die Zukunft: Die Attraktivität einer Schultoilette

Die Zukunft nach Popper ist offen. Die Zukunft kann nicht vollständig vorhergesagt werden, weil laut des Philosophen zukünftiges Wissen selbst nicht vorhersehbar ist. Deswegen beschränke ich mich auf Erwartungen, die nicht objektiv sind, aber vielleicht neues Wissen stimulieren können.

Ich erwarte, dass viele Vorstände aus Krisenangst noch weiter an der Taylorismusschraube drehen werden. Hartes RTO, Mikromanagement, Restrukturierungen und Performance-Management-Systeme (PMS) mit KI-Unterstützung sind die Symptome. Die großen Strategieberatungen werden alles bieten, was der Kunde damals und heute wünscht. Sie erle-

ben ihren letzten großen Sommer, bevor KI ihnen die Grundlagen ihres Geschäftsmodells entzieht.

Der Taylorismus hat viel Effizienz in das 20. Jahrhundert gebracht. Aber er ignoriert den Menschen, sein psychologisches Empowerment und sein intrinsisches Leistungsstreben. Er arbeitet rein am System und teilt Menschen in Klassen ein.

Doch funktionieren die Ansätze aus dem frühen 20. Jahrhundert nicht in einer komplexen und digitalen Gesellschaft, die von Teamarbeit geprägt ist und demografisch schrumpft. Der Taylorismus hat viel Effizienz in das 20. Jahrhundert gebracht. Sowohl im Kommunismus als auch im Kapitalismus wurde er gefeiert und perfektioniert. Aber er ignoriert den Menschen, sein psychologisches Empowerment und sein intrinsisches Leistungsstreben. Er arbeitet rein am System und teilt Menschen in Klassen ein. Der Taylorismus funktioniert bei einfachen Aufgaben und einer Welt, in der unbegrenzte Arbeitsressourcen zur Verfügung stehen. Ist ein Mensch verbraucht, dann kommt der nächste an die Maschine oder vor den Laptop. Die vielen Unternehmen aus China und den USA, die auch jetzt auf das Thema Empowerment und Verantwortungsübernahme setzen, könnten nicht nur technisch sondern auch psycho-sozial den Neutayloristen davonziehen.

Manche Unternehmen werden sich in der Zukunft eingestehen können, dass z. B. die PMS weder Leistung sichtbar gemacht noch gefördert haben. Sie steigen aus und treten wieder in den Gegenzyklus ein. Anderen droht das Verhalten von Zwangserkrankten. Die Angst wird mit noch mehr Zwang beantwortet, was noch mehr harte Maßnahmen und Vermeidungsangst produziert. Eine Zeitlang wird die Belegschaft noch mit KI kontrolliert und gleichzeitig mit Geld abgelenkt. Danach droht aber der langsame sozio-technische Abstieg. Die Unternehmen werden unattraktiv wie eine Schultoilette. Kunden und Mitarbeitende gehen nur hin, wenn es keine Alternativen gibt.

Doch wird es auch Unternehmen geben, vor allem im Mittelstand, die auch in Krisenzeiten nicht Performance managen, sondern die Bedingungen, die für Performance notwendig sind. Hier werden zentrale Konzepte von New Work überleben. Wie das genannt wird, weiß ich nicht und das ist auch nicht wichtig. Im Kern wird es um Arbeitsbedingungen gehen, die Empowerment ermöglichen. Das sind Arbeitsbedingungen, die die grundsätzlichen Bedürfnisse von Menschen nach Sinn, Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss befriedigen.

Diese Arbeitsbedingungen und Kulturfaktoren sind ein Wettbewerbsvorteil, denn sie sind mit Leistung, Innovation und psychischer Gesundheit assoziiert. Das ist im Sinne von Warren Buffet ein echter Burggraben, denn solche sozialen Systeme sind nicht so schnell renoviert wie eine Schultoiletten.

Was heißt das für die Zukunft von New Work? Das Label ist egal. Es geht um Arbeitsbedingungen, die über Empowerment kausal auf Leistung und psychische Gesundheit einwirken. Da liegt die Chance. Wer dafür nur flache Hierarchien, grüne Äpfel oder alte Fallbeispiele aus Reinventing Organizations anzubieten hat, dem drohen als Berater zukünftig auch Schultoiletteneffekte.

Literatur

- Bergmann, F. (2017). Neue Arbeit – Neue Kultur (6. Aufl.). Arbor.
- Bipp, T., & Walczok, M. (in press). Beyond the sweet spot: Testing non-linear relationships of two autonomy facets with work intensification, *Journal of Personnel Psychology*, <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000377>
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker.
- Schermuly, C. C. (2023). New Work Dystopia – Scheitern im Wandel und wie es besser geht. Haufe.
- Schermuly, C. C., Rinne, C., Wilsker, F. (2025). New Work Barometer-Bericht. SRH University of Applied Sciences

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly ist Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Berlin University of Applied Sciences und Direktor des Instituts für New Work und Coaching (INWOC). Der Wirtschaftspsychologe gilt als einer der profiliertesten Experten für psychologisches Empowerment und wurde vom Personalmagazin bereits mehrfach (2021, 2023 und 2025) als einer der »40 führenden Köpfe des Personalwesens« ausgezeichnet.

Leistung ohne Menschlichkeit ist nur Effizienz – warum HR Haltung zeigen muss

Dr. Claudia Viehweger

Der Wert von Arbeit bemisst sich nicht allein in Produktivität oder wirtschaftlichem Erfolg. Er zeigt sich darin, wie Organisationen Leistungsfähigkeit und Menschlichkeit miteinander verbinden – wie sie Leistung fördern **und** zugleich sicherstellen, dass Unterschiedlichkeit, Chancengerechtigkeit und Zugehörigkeit nicht nur Ideale bleiben, sondern gelebte Realität. Dies ist kein Widerspruch, sondern der Kern dessen, was eine moderne, menschliche HR-Praxis leisten muss.

Aus meiner Erfahrung führt eine starke Leistungskultur über drei wesentliche Elemente:

Transparenz: Leistung wird klar definiert und transparent gemacht. Erwartungen, Ziele und die Kriterien, wie Leistung bewertet wird, müssen für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar sein – unabhängig von Seniorität, Funktion oder persönlichen Beziehungen. In Performance-Dialogen geht es nicht um Ratings allein, sondern um Orientierung, Lernen und Entwicklung.

Verhalten & Haltung: Leistung umfasst sowohl Ergebnisse als auch Verhalten. Erfolgreiche Organisationen achten darauf, wie Ziele erreicht werden: durch Zusammenarbeit, Verantwortungsbereitschaft, Lernbereitschaft und Respekt. Werte und verhaltensbasierte Kriterien werden

explizit in Leistungsbeurteilungen eingebettet. Dies macht Leistung nachvollziehbar und verbindlich.

Fairness: Leistung kann nicht losgelöst von Fairness und Chancengerechtigkeit gedacht werden. HR muss strukturelle Verzerrungen reduzieren – etwa durch standardisierte Prozesse, transparente Nachfolgeplanung und valide Datenanalysen, die Unterschiede sichtbar machen. Nur so wird Leistung vergleichbar und gerecht bewertbar.

Performance Management stärkt Organisationen dann wirklich in ihrer Entwicklung, wenn es nicht rückblickend bewertet, sondern zukunftsgerichtet gestaltet. Halbjährliche Gespräche, ehrliches Feedback, individuelle Entwicklungspläne und kontinuierliches Peer-Feedback sind keine schönen Extras – sie sind Bestandteil einer Leistungskultur, die Menschen befähigt, statt sie zu kontrollieren.

Inklusion und Leistung – kein Widerspruch, sondern wechselseitige Verstärkung

Ein zentraler Bestandteil der Reflexion über Leistung ist die Frage: Wer wird als leistungsfähig wahrgenommen – und wer wird übersehen? Gerade in technologieorientierten Bereichen zeigt sich: Ohne gezielte Maßnahmen bleibt Diversität ein Zufallsprodukt. Durch systematische Förderung, klare Entwicklungswege und kontinuierliche Aufmerksamkeit für das Thema konnte der Anteil von Frauen in Tech-Führungsrollen beispielsweise bei Scout24 zwischenzeitlich auf etwa 50% steigen. In den darauffolgenden Jahren ging dieser Anteil wieder zurück. Diese Entwicklung zeigt: Fortschritt ist selten linear, sondern bleibt eine kontinuierliche Gestaltungsaufgabe. Engagement und strukturelle Maßnahmen müssen dauerhaft wirken – sonst bleiben Erfolge fragil. Inklusive Leistungskultur bedeutet daher: gerechte Chancen, unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Lebensmodell. Das heißt, Teilzeit, Elternzeit oder unterschiedliche Karrierewege dürfen nicht zu strukturellen Nachteilen führen. Leistungsbeurteilung muss Verzerrungen ent-

gegenwirken – durch standardisierte Definitionen, transparente Daten und reflektierte Führung.

Humanismus als Grundprinzip moderner HR-Arbeit

Humanismus bedeutet im Kontext moderner Leistungskultur nicht Nachsicht gegenüber Leistung, sondern Respekt gegenüber Menschen. Es geht darum, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen wirksam und gesund beitragen können. Technologie kann Prozesse digitalisieren, Daten analysieren und Routinen automatisieren. Doch sie ersetzt nicht Urteilkraft, Empathie oder Haltung. HR hat die Aufgabe, beides zusammenzubringen: eine dateninformierte Steuerung **und** eine werte-basierte, menschenzentrierte Kultur.

Leistung ohne Menschlichkeit ist kurzatmig. Und Humanismus ohne Leistungsanspruch bleibt wirkungslos. Die Zukunft der Arbeit entsteht dort, wo beides zusammen gedacht wird.

Menschen wollen wirksam sein. Sie wollen sehen, dass ihre Leistung zählt. Und sie wollen in einem Umfeld arbeiten, das Unterschiedlichkeit nicht nur toleriert, sondern als Stärke begreift. In einer Zeit von Digitalisierung, Wandel und globalem Wettbewerb wird dieser Anspruch nicht weniger relevant – im Gegenteil.

Der Wert der Arbeit liegt daher im Zusammenspiel von Beitrag, Anerkennung und Zugehörigkeit. HR kommt dabei eine strategische Schlüsselfunktion zu: durch klare Systeme, gezielte Führungskräfteentwicklung und eine konsequente Verknüpfung von Leistung und Inklusion. Organisationen, die diesen Weg gehen, schaffen mehr als wirtschaftlichen Erfolg: Sie schaffen Vertrauen, Innovationskraft und langfristige Bindung.

Reiner Straub: Haltung als Maßstab

Reiner Straub hat die HR-Debatte über Jahrzehnte geprägt – nicht als Chronist, sondern als kritischer Impulsgeber. Er hat immer wieder eingefordert, dass HR mehr sein muss als Prozessverwalter: strategischer Mitgestalter, ethischer Kompass und mutiger Sparringspartner des Managements. HR dürfe sich nicht hinter Instrumenten verstecken, sondern müsse Position beziehen – gerade, wenn es unbequem wird.

Wer HR als gestaltende Kraft versteht, der weiß: Leistung ohne Menschlichkeit ist kurzatmig. Und Humanismus ohne Leistungsanspruch bleibt wirkungslos. Die Zukunft der Arbeit entsteht dort, wo beides zusammen gedacht wird – mit Klarheit, Mut und Haltung. Ich danke dir herzlich, lieber Reiner, für deinen unermüdlichen Einsatz und die Sichtbarmachung dieser so relevanten Themen.

Dr. Claudia Viehweger ist Chief Operating Officer International der Scout 24 SE. Zuvor war sie jahrelang Chief People & Sustainability Officer (CHRO) beim selben Unternehmen. Die promovierte Juristin wurde vom Personalmagazin als einer der »40 führenden Köpfe des Personalwesens« sowie als »CHRO of the Year« ausgezeichnet und gilt als Expertin für digitale Transformation, agile Arbeitskulturen und gelebte Diversität in Technologieunternehmen.

Leistung als Haltung: Warum HR den Menschen nicht verlieren darf

Ralf Steuer, Christian Lorenz, Liv Gilles

Was bedeutet gute Arbeit heute und welche Rolle spielt HR dabei? Ralf Steuer und Christian Lorenz haben darüber gesprochen, was den Leistungsbegriff ausmacht und warum Humanismus dabei keine Nebensache sein darf.

Rainer Straub schaut schon seit Jahren hin, fragt nach und stößt an – immer in der Überzeugung, dass Menschen grundsätzlich etwas leisten wollen und dass es die Aufgabe von HR ist, genau das zu ermöglichen. Er hat diesen Diskurs mitgeprägt, an den auch die DGFP immer wieder anknüpft.

Warum wir arbeiten – und was Leistung wirklich bedeutet

Bevor man jedoch über Leistung sprechen kann, lohnt ein Schritt zurück: Warum arbeiten wir eigentlich? Für die DGFP fällt die Antwort eindeutig aus: Was wirklich zählt, ist – neben der ökonomischen Grundlage – der Sinn, das Gefühl, etwas zu bewirken und einen Beitrag zu leisten. Und Menschen. Den »Ort der sozialen Begegnung« verknüpft Ralf, der ehemalige Geschäftsführer, untrennbar mit dem Wert der Arbeit. Christian, der aktuelle Geschäftsführer, identifiziert sich stark über seine Arbeit, nicht über Status oder Geld, sondern Erfolg und das Gefühl, eine Sache wirklich gut gemacht und etwas bewegt zu haben. Wer so über Arbeit denkt, für den ist Leistung keine Kennzahl, sondern

eine Haltung. Aber was bedeutet das konkret und wie entscheidet sich, ob Leistung gut ist?

Für Ralf ist Leistung damit verknüpft, einen Mehrwert zu stiften, es geht darum »Einfluss auf die Entwicklung und die Wertschöpfung« zu nehmen, eine Sicht, die auch Rainer Straub teilt: »Leistung bleibt der zentrale Maßstab erfolgreicher Unternehmen« (2019). Wer aber bemisst diesen Mehrwert und vor allem, wie? Die Frage ist zentral, wenn wir über erfüllende Leistung sprechen, da sind sich die beiden einig.

Jedoch lässt sich das in weniger technischen Berufen kaum messen, wiegen oder zählen, die Bewertung bleibt subjektiv. Ralf kennt das noch anders: Lange war die Frage durch klare Erwartungen und Vorgaben beantwortet. »vor 15, 20 Jahren hast du sehr stark mit Ansagen gearbeitet. Der Chef, die Chefin hat determiniert, wo die Reise hingeht, und dann wurde das so gemacht.« Damals waren die Parameter klar.

Heute funktioniert das anders sagt Ralf, der Anspruch an Leistung ist komplexer und vielschichtiger geworden, Führungskräfte müssen erklären: »Was sind deine Visionen, deine Vorstellungen? und dann entscheiden die Menschen immer noch selber, ob sie dir folgen oder nicht.«. Gute Leistung wird dementsprechend auch anders bewertet, »wenn es dir gelingt, Menschen für dich, für deine Ideen zu begeistern dann ist das Erfolg.« Leistung ist verbunden mit Persönlichkeit, Authentizität und Beteiligung.

Leistung ist nie kontextfrei

Doch dieser Wandel im Leistungsverständnis ist auch eine Frage der Generation, des Einstiegs und der Prägung. Christian bringt dafür eine andere Perspektive mit, er gehört zur sogenannten »Generation Praktikum«, für ihn war Leistung schon immer zentral, »wir sind diejenigen gewesen, die geglaubt haben, sie würden auf dem Arbeitsmarkt nie reüssieren.« Als er 2006/2007 in den Arbeitsmarkt einstieg, gab es eine Arbeitslosenhöchstquote von mehr als 10% und es wurde alles getan, um sich »irgendwie am Arbeitsmarkt festzubeißen«, ge-

trieben aus einer Existenzangst, ganz nach dem Motto »Teilzeitkräfte gehen um sechs«.

Heute kann er mit Abstand auf dieses »überzogene Leistungsbild« schauen und hat über die Jahre vor allem eins gelernt, das individuelle Leistung von den Rahmenbedingungen abhängt: »Menschen sind sehr abhängig von ihrem jeweiligen Kontext, in dem sie sich privat, beruflich, persönlich bewegen. Leistungsfähigkeit muss immer auch vor diesem Hintergrund gesehen und bewertet werden.«

Genau hier liegt die größte Herausforderung von HR: Wie kann ein Kontext geschaffen werden, der Leistung ermöglicht, ohne den Menschen dabei zu verlieren?

Im Rahmen dieser Leistungsdebatte, die grundsätzlich okay und auch zu führen ist, darf das Menschliche nicht verloren gehen.

Die DGFP-Antwort ist deutlich: HR muss in diesem Spannungsfeld den Werkzeugkoffer rausholen, selbstbewusst vorangehen und mutig anpacken, ob durch eine starke (Führungs-) Kultur, die wirklich gelebt und langfristig ausgelegt ist, wie Ralf betont, oder durch den Blick auf die Rahmenbedingungen jedes einzelnen, wie Christian verdeutlicht. Beides setzt ein HR voraus, das sich zu seiner eigenen Stärke bekennt.

Leistungsdebatte ohne Humanismus? Nicht mit HR

Die Zeit, an die sich Ralf noch gut erinnert, in der gefragt wurde: »Was ist unser Wertbeitrag?«, muss hinter sich gelassen werden, um Veränderung zu bewirken. »Wie bescheuert ist das eigentlich?«, fragt er sich heute. Es braucht Teams, aber vor allem auch Einzelpersonen, die sich positionieren, sich stark machen, dagegenhalten und einen Platz am Tisch einfordern. HR war lange zu zögerlich, hat zu viel nur reagiert, obwohl schon lange, spätestens seit der Pandemie klar ist »Krise kann HR«. Gerade in Zeiten der Transformation ist es wichtig, die Resilienz zu stärken und

Gesundheitsfragen wieder aufzunehmen, denn »jetzt müssen alle an einem Strang ziehen«, es geht darum ein »Wir-Gefühl« zu erschaffen und das ist ein kulturelles Thema, war es schon immer, denn am Ende spielt auch ein gut geschriebener Code of Conduct keine Rolle, solange die Werte nicht wirklich gelebt werden.

Doch was passiert, wenn diese Werte gesellschaftlich gerade unter Druck geraten? »Wenn man auf die letzten Monate schaut, haben wir eine veränderte gesellschaftliche Debatte rund um Leistung« bringt Christian ein. Der Kanzler spricht von Lifestyle-Teilzeit, Deutschland verliert sowohl an wahrgenommener als auch an tatsächlicher Produktivitäts- Innovations- und Wettbewerbskraft und Unternehmen nehmen Leistungsaspekte wieder verstärkt in ihre Bonussysteme auf.: »Im Rahmen dieser Leistungsdebatte, die grundsätzlich okay und auch zu führen ist, darf das Menschliche nicht verloren gehen.«. Denn das, was in den Vergangenheit erarbeitet zum Teil auch erkämpft wurde, Arbeit zu humanisieren »diese Erfolge, die wir dort gefeiert haben, das gilt auch für die Diskurse im Bereich der Diversity, was Frauen erreicht haben, was Menschen mit Beeinträchtigungen erreicht haben« all das steht im Zweifel wieder auf dem Prüfstand. Und hier ist es die Aufgabe von HR genau hinzusehen »uns da nicht kurzfristig treiben zu lassen, von überzogenen Leistungsdebatten oder von Populisten mit einfachen Antworten.«. Es gilt wachsam zu sein, dass wir da nicht wieder in in Muster zurückfallen, die wir längst hinter uns gelassen haben«.

Für Christian und Ralf steht fest: »Wenn das nicht HR macht, wer macht es dann? Dann überlassen wir es den anderen- und das können und wollen wir als DGFP nicht«. Leistung und Humanismus sind kein Widerspruch. Aber sie brauchen jemanden, der dafür einsteht und vorausgeht. Rainer Straub hat diesen Weg mitgeprägt und auch die DGFP geht ihn.

Ralf Steuer war von März 2021 bis April 2026 Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Er wechselt aus dem HR-Management der Lufthansa in den Verband. Unter seiner Führung gelang der DGFP die wirtschaftliche Konsolidierung und schließlich der Aufschwung.

Christian Lorenz ist seit Mai 2026 Geschäftsführer der DGFP. Zuvor leitete er den Bereich Produkte und Dienstleistungen. Er kam 2024 zum Verband und ist einer seiner inhaltlichen Köpfe.

Liv Gilles arbeitet als Werkstudentin bei der DGFP in dem Projekt »HRM der Zukunft«.



Evidenz statt Bauchgefühl: Warum echte Experimente das Fundament einer inklusiven Leistungskultur sind

Prof. Dr. Dirk Sliwka

Wenn wir über den »Wert der Arbeit« und eine moderne HR-Praxis zwischen Humanismus und inklusiver Leistungskultur nachdenken, drängt sich unweigerlich eine Frage auf: Wie wissen wir eigentlich verlässlich, was den Menschen in unseren Organisationen wirklich guttut und was echte, nachhaltige Leistung fördert? Reiner Straub hat sich in seiner Zeit an der Spitze des Personalmagazins genau dieser Frage stets mit einem sehr offenen Ohr und enormer Neugierde gewidmet. Unter seiner Führung hat das Magazin immer wieder den Wert sauberer Evidenz betont und fasziniert über neue Erkenntnisse aus echten Feldexperimenten in Unternehmen berichtet. Diese intellektuelle Neugier für das, was in der Praxis *wirklich* funktioniert, ist nicht nur ein methodisches Detail – sie ist im Kern zutiefst humanistisch. Denn wer den Wert der Arbeit und die Menschen ernst nimmt, darf sich bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen nicht allein auf Bauchgefühle, Ideologien oder ungeprüfte Management-Moden verlassen.

Vom Wert des Experiments

1. Warum überhaupt experimentieren? Oft erleben wir in der HR-Praxis folgendes Szenario: Ein Unternehmen führt ein neues Bonussystem ein, im gleichen Jahr steigen die Gewinne, und das Management schreibt

diesen Erfolg zufrieden dem neuen System zu. Doch hier liegt ein klassischer Denkfehler vor: Korrelation wird fälschlicherweise mit Kausalität verwechselt. Es gibt unzählige andere Gründe für einen solchen Anstieg – vielleicht zog gerade die Konjunktur an, neue Technologien kamen zum Einsatz oder die Absatzmärkte haben sich verändert. Wenn wir eine Idee ungetestet für alle Mitarbeiter gleichzeitig ausrollen, haben wir am Ende oft schlicht keine Ahnung, ob und wie genau unsere Maßnahme gewirkt hat. Um echte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzudecken, ist das methodisch saubere Experiment – also der Vergleich mit einer Kontrollgruppe – der absolute Königsweg. Gerade wenn wir eine inklusive Leistungskultur aufbauen wollen, muss unser Ziel stets sein, objektiv zu messen: Wie wirkt sich eine Veränderung kausal auf den Unternehmenserfolg und auf das Wohlergehen der Beschäftigten aus?

2. Wie wir Maßnahmen in der Praxis testen Wenn wir gemeinsam mit Unternehmen experimentieren, um eine neue Personalmaßnahme zu gestalten und zu evaluieren folgen wir einem klaren Prozess: Erst werden bestehende Daten analysiert, und beteiligte Führungskräfte und Beschäftigte interviewt um das Design der neuen Maßnahme zu finalisieren. Dann kommt der zentrale Schritt: wir führen sie in einem A/B-Test nur für einen – mit einfachen statistischen Methoden stratifiziert aber zufällig ausgewählten – Teil der Teams (bzw. Niederlassungen, Werke) ein. Am Ende stehen dann meist erst einmal ganz einfaches Balkendiagramme: Hat sich der Erfolg und die Arbeitszufriedenheit in der Pilotgruppe signifikant höher oder nicht?

Ohne Evidenz ist alles nichts

Dabei zeigt sich in unseren eigenen Studien immer wieder, auf wie unterschiedliche Weise Anreize das menschliche Miteinander prägen. In einer großen Einzelhandelskette testeten wir etwa die Wirkung von strukturierten Feedbackgesprächen in 51 von 224 Supermärkten einer Region. Diese Gespräche allein steigerten den Gewinn der Filialen signifikant um etwa

7 Prozent im Vergleich zur Kontrollgruppe. In einer weiteren Gruppe gab es neben den Feedbackgesprächen einen finanziellen Bonus für Gewinnsteigerung – und hier löste sich der positive Effekt vollständig in Luft auf. Der Bonus veränderte die Natur der Gespräche fundamental: Die Filialleiter sprachen eigene Probleme plötzlich weitaus seltener offen an wie wir aus Analyse der Protokollen der Gespräche nachweisen konnten – vermutlich da der Bonus ihnen das Gefühl gab die Probleme selbst lösen zu müssen. Gleichzeitig sank die Qualität des Feedbacks, die wir mit einer Befragung der Marktleitenden ermittelt hatten. Ein monetärer Fokus kann also eine offene Lernkultur schwächen.

Ebenso riskant sind gut gemeinte, aber ungetestete Interventionen bei Fehlzeiten: Ein Experiment zeigte, dass ein finanzieller Anwesenheitsbonus für Auszubildende paradoxerweise zu mehr als fünf Tagen *mehr* Fehlzeiten pro Jahr führte. Wie wir aus Daten einer Befragung der Azubis dann zeigen konnten, verschob der Bonus die moralische Wahrnehmung und signalisierte den Mitarbeitern unbewusst, dass Schwänzen eine normativ akzeptierte Verhaltensweise sei – denn warum brauchte man sonst einen Bonus?

Experimente zeigen aber auch, dass Geld nicht immer schadet und Boni manchmal sogar Arbeit nachhaltig bereichern können. Bei Servicetechnikern testeten wir einen temporären Bonus für die ungeliebte Aufgabe der Vertriebskontakt-Generierung. Das Spannende daran: Die Techniker behielten das neue Verhalten auch bei, nachdem der Bonus nicht mehr gezahlt wurde. Sie kamen durch das Ausprobieren sprichwörtlich »auf den Geschmack«, lernten die Kundeninteraktion zu schätzen und entwickelten stärker echte eigene intrinsische Motivation für diese Aufgabe.

Experimente zeigen also oft, dass wir uns vor zu einfachen Botschaften hüten sollten. Monetäre Anreize sind nicht immer gut und motivieren Leistung oder schlecht und zerstören intrinsische Motivation. Sie interagieren mit und beeinflussen das System von Normen in Organisationen, das unser aller Verhalten prägt. Für eine menschen- und leistungsorientierte Gestaltung ist es zentral, diese Verhaltensmechanismen zu verstehen und Experimente geben uns ein Mittel dies zu tun.

Um neues Wissen zu generieren, müssen wir aktiv ins Handeln kommen, Dinge in der Realität ausprobieren und sie methodisch sauber gegen eine Kontrollgruppe evaluieren.

3. Experimentieren als Ausdruck inklusiver Führungsstärke Obwohl Experimente ein so nützlicher Weg zum Erkenntnisgewinn ist, spüren wir bei manchen Führungskräften Abneigung gegen solche Tests, meist aus Angst vor dem Aufwand, dem Vorwurf der Ungleichbehandlung oder der Furcht, Inkompetenz auszustrahlen, weil man scheinbar nicht intuitiv weiß, was die beste Lösung ist.

Dabei ist diese Angst grundfalsch: Wer eine Maßnahme ungetestet für alle einführt, benutzt in Wahrheit die gesamte Belegschaft als Versuchskaninchen, ohne jemals ehrliches Feedback zu den Effekten sammeln zu können. Die aktive Nutzung von Experimenten beweist stattdessen echte Führungsstärke. Es zeigt das authentische Interesse daran, zu verstehen, was Menschen in der Praxis wirklich nützt. Es bedeutet, sich der Möglichkeit zu stellen, dass die eigenen Überzeugungen durch Daten falsifiziert werden könnten. Auch ideologische Konflikte, etwa mit dem Betriebsrat, lassen sich so oft auflösen, da reine Bauchgefühle einem unbestechlichen Praxistest unterzogen werden.

Copy & Paste führt in die Irre

Das ist für eine inklusive Leistungskultur unerlässlich, denn »Best Practices« von Giganten wie Apple oder Google naiv zu kopieren, ist riskant. Jede Kultur ist anders und Menschen werden durch unterschiedliche Dinge motiviert. In einem A/B Test mit Freelance-Stylisten, die wir zusammen mit Zalando auf einer ihrer Plattformen durchgeführt haben, sahen wir beispielsweise, dass Menschen im exakt gleichen Job völlig unterschiedlich auf Bezahlungsmodelle reagieren. Während beispielsweise eine Absenkung der Provisionsrate die einherging mit einer festen Bezahlung pro Job die Leistung stärker monetär motivierter Stylisten schmälerte, steigerte diese finanzielle Sicherheit die Leistung der stärker

intrinsisch motivierten Freelancer sogar – vermutlich da der verringerte Druck ihr autonomes, kreatives Arbeiten förderte.

4. Brauchen wir das noch im Zeitalter der KI? Angesichts des enormen Aufschwungs von Künstlicher Intelligenz und Large Language Models (LLMs) könnte man einwenden, dass wir solche aufwendigen Feldexperimente bald nicht mehr brauchen. Doch das Gegenteil ist der Fall. Sprachmodelle sind exzellent darin, Texte zu analysieren und Korrelationsmuster in gewaltigen, historischen Datenmengen zu erkennen. Aber sie erzeugen (zumindest noch) keine neuen Daten; sie replizieren lediglich, was Menschen in der Vergangenheit festgehalten haben.

Wenn wir herausfinden wollen, ob eine völlig neu gedachte Maßnahme in *unserem* konkreten Kontext mit *unseren* Menschen den Wert der Arbeit steigert, kann uns die KI in die Zukunft noch nicht voraussagen. Um neues Wissen zu generieren, müssen wir aktiv ins Handeln kommen, Dinge in der Realität ausprobieren und sie methodisch sauber gegen eine Kontrollgruppe evaluieren.

Die wertschätzende, humanistische Weiterentwicklung von HR ist also kein reines Datenproblem der Vergangenheit – sie bleibt ein tief menschliches Unterfangen, das Neugierde, Erkenntniswillen und mutiges Experimentieren erfordert. Genau jene Eigenschaften, die Reiner Straub im Personalmagazin stets so beispielhaft gefördert hat.

Prof. Dr. Dirk Sliwka hält den Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Interne Organisation an der Universität zu Köln. Der renommierte Wirtschaftswissenschaftler wurde vom Personalmagazin mehrfach als einer der »40 führenden Köpfe des Personalwesens« ausgezeichnet und gilt als Pionier für datengestütztes HR-Management und ökonomische Anreizsysteme.

Der Aufsichtsrat als Sparringspartner für HR und Transformation

Ein Aufsichtsgremium mit umfassender HR- und Transformationskompetenz schafft mehr Wert der Arbeit für alle Stakeholder.

Michael H. Kramarsch

Gute Beziehungen sind gut fürs Geschäft. Die besondere Beziehung zwischen Aufsichtsrat und HR-Bereich war bislang jedoch meist freundlich distant. Plakativ gesagt: Der Aufsichtsrat hat den Personalvorstand* bestellt, die Vergütung festgelegt und im Idealfall auch gesteuert und bei Bedarf abberufen. Personalpolitische Themen tauchten regelmäßig im Kontext der Mitbestimmung auf. Professioneller Rat zur und Kontrolle der HR-Agenda? Eher Fehlanzeige. Bei Personal wiederum fehlte oft der Blick »nach oben«, also auf den Aufsichtsrat und damit auf die wirtschaftlichen Interessen der Kapitalgeber bzw. Eigentümer.

Doch zunehmend zeigt sich ein anderes Bild: Aufsichtsrat und HR haben ihr Interesse füreinander entdeckt. Vor allem ist immer mehr Mandatsträgern bewusst: HR-Themen sind gerade in den aktuellen Zeiten großer Transformationen entscheidend, um Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

* Zur besseren Lesbarkeit wird im Text i. d. R. das generische Maskulinum verwendet. Alle geschlechterbezogenen Bezeichnungen gelten für alle Geschlechter (m/w/d).

Transformation ist Workforce Transformation

Was hat zu dieser neuen Bedeutung von HR für den Aufsichtsrat geführt? Mehrere Faktoren wirken hier zusammen. So hat sich etwa unsere Wirtschaftswelt drastisch verändert. Geopolitische Verwerfungen, globale Marktumbrüche, Demographie, Fachkräftemangel und disruptive Technologien wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz üben einen enormen Veränderungsdruck auf viele Unternehmen aus. Sie müssen eine grundlegende Transformation durchlaufen und sich im Rahmen innovativer Geschäftsmodelle neu organisieren und strategisch flexibel auch ungewohnte Wege gehen. Wir erleben die schöpferische Zerstörung à la Joseph Schumpeter gerade live. Doch Transformation ist stets auch Workforce Transformation. Wenn sich Automobilkonzerne vom Verbrenner verabschieden und auf Elektromobilität setzen, brauchen sie dafür eine Belegschaft, die mit neuen Skills in neuen Wertschöpfungsformaten produktiv ist. Und darauf ein wachsames Auge zu haben und sich als Sparringspartner in den entsprechenden Strategiedialog mit dem Vorstand einzubringen, gehört zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrats.

Auch Investoren haben relevante HR-Themen im Blick

Die Frage, wie gut eine Unternehmensführung aus strategischen Vorhaben wie einer Transformation wirtschaftliche Erfolge machen kann, beschäftigt zudem institutionelle Investoren, Stimmrechtsberater und Ratingagenturen. Sie wollen bewerten können, ob sich die Investitionen in ein Unternehmen auf Dauer lohnen. Hier geht es um die Transparenz der Risiken und Chancen der Personalstrategie, also um aussagekräftige Daten zu relevanten HR-Themen.

**Transformation ist stets auch Workforce Transformation.
Darauf ein wachsames Auge zu haben, gehört zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrats.**

Ein Ausdruck dieses Wunsches sind die Berichtspflichten, über deren Erfüllung der Aufsichtsrat zu wachen hat. Rund um HR spielt hier die europäische Regulierung zu Nachhaltigkeitsthemen die zentrale Rolle. Unternehmen werden verpflichtet, mit einer Vielzahl an Datenpunkten zur Leistungsfähigkeit der eigenen Belegschaft bzw. zur sozialen Nachhaltigkeit des personalwirtschaftlichen Handelns zu berichten. Wie steht es etwa um Fair Pay? Wie sieht es mit Chancengleichheit und Diversität aus? Wie gut ist die Qualifizierung der Mitarbeiter auf die digitale Transformation ausgerichtet? Die großen Unternehmen berichten bereits nach diesen Standards, die Umsetzung für weitere Unternehmen soll zeitnah erfolgen, und die Wirkung wird letztlich über Lieferbeziehungen auch die mittleren und kleinen Unternehmen umfassen. Die Zahlen zeigen, wie gut es einem Unternehmen gelingt – auch im Vergleich mit seinen Wettbewerbern – durch eine gute Personalarbeit nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, also an Produktivität und Wachstumskraft zu gewinnen. Diese Zahlen ermöglichen es Aufsichtsräten erstmals, ihre Zuständigkeit auch für HR-Themen faktenbasiert wahrnehmen zu können.

Es braucht ein Upskilling für den Aufsichtsrat

Von der Kontrolle der HR-Strategie und dem strategischen Dialog mit dem Vorstand bis zur Aufsicht über die Erfüllung der Berichtspflichten – Aufsichtsräte müssen sich mit vielfältigen HR-Themen auskennen und verstehen, wie mit ihnen umzugehen ist. Kurz: Der Aufsichtsrat braucht umfassende HR- und Transformationskompetenz. In der Realität bescheinigen sich viele Aufsichtsräte selbst eine hohe Führungskompetenz, wie aus den Qualifikationsmatrizen der Unternehmen ersichtlich ist. Damit ist jedoch in erster Linie das Thema »Erfahrung mit Mitarbeiter-Führung« gemeint und weniger strategisch relevante HR- und Transformationsaspekte.

Wie können Aufsichtsräte HR- und Transformationskompetent werden? Hier kommen auch die HR-Prozesse im Aufsichtsrat selbst ins Spiel. Bereits bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats sollte darauf

geachtet werden, dass Mitglieder mit ausgewiesener HR- und Transformationserfahrung mit an Bord sind. Wichtig ist auch ein regelmäßiges Upskilling mit Blick auf HR-Themen für die Aufsichtsratsmitglieder: So können sie bei personalstrategischen Themen mitreden oder auch mitentscheiden und zusammen mit der Mitbestimmungsseite kompetent an HR- und Transformationsthemen arbeiten.

Dieses Verankern von HR-Kompetenz im Aufsichtsrat kann auch dazu beitragen, dass systematische »Personalarbeit« auch für den Aufsichtsrat selbst zur Anwendung kommt – von Nachfolgeplanung, Teamkomposition und Onboarding bis zur Vorstandsbestellung und Vergütung. Wer HR-kompetent sein will, muss zeigen, dass er auch in Bezug auf sich selbst HR-kompetent ist.

Mehr Wert der Arbeit für alle Stakeholder!

Die Beziehung zwischen Aufsichtsrat und HR-Bereich hat sich in letzter Zeit intensiviert. Aufsichtsräte sind durch die Transformation ihrer Unternehmen, also auch deren Workforce Transformation, und die aktuellen Berichtspflichten dazu gezwungen, sich mit strategisch relevanten HR-Themen zu befassen. Und HR blickt zumindest vorsichtig auch »nach oben« auf Aufsichtsratsbelange und Investoreninteressen, allein schon, um »on track« mit der Unternehmensführung zu bleiben und nicht an Relevanz zu verlieren. Vielleicht kann HR so seine »sozialromantische Vorstellung ›Der Mensch steht im Mittelpunkt‹« erweitern, die ihm von sachkundiger Seite zugeschrieben wurde*, zu der Vorstellung »Der gemeinsame Erfolg steht im Mittelpunkt«.

Über die beste Expertise verfügen dazu erfahrene HR-Entscheider. Werden also konsequenterweise in Zukunft mehr Personalvorstände in den Aufsichtsrat wechseln? Das würde jedenfalls frischen HR-Wind in den Aufsichtsrat bringen – zum Vorteil aller.

* Reiner Straub: Ein Blick auf 25 Jahre HR-Journalismus. Personalmagazin 09/2024, Seite 8

Michael H. Kramarsch gilt als einer der einflussreichsten Berater an der Schnittstelle von HR, Strategie und Finanzen. Als mehrfacher Preisträger der »40 Köpfe des Personalwesens« (Personalmagazin) engagiert sich der Mitbegründer der bkp/// group intensiv für die Digitalisierung der Personalarbeit und die Modernisierung von Führungssystemen.

Gesunde Hochleistung statt Überhitzung: Warum die Zukunft der Arbeit eine neue Führungskultur braucht

Prof. Dr. Heike Bruch

Mit dem »Wert der Arbeit« verbindet sich heute angesichts der Umbrüche in der Arbeitswelt eine entscheidende Frage: Wie sehen Rahmenbedingungen für gesunde Hochleistung aus und wo führt Arbeit dazu, dass Werte in den Hintergrund geraten und Menschen sowie Organisationen ausbrennen? Der Wert der Arbeit zeigt sich nicht nur in Zielen, Kennzahlen und Ergebnissen, sondern insbesondere darin, ob er Engagement und Identifikation stärkt oder Erschöpfung zur Normalität macht. Genau hier setzt die Auseinandersetzung mit Hochleistung versus Überhitzung an, die in jüngerer Zeit eine erhöhte und verschärfte Bedeutung hat.

Angesichts multipler Umbrüche steigt in vielen Unternehmen der Druck. Unternehmen reagieren sehr unterschiedlich auf diesen erhöhten Druck. Wir unterscheiden evidenzbasiert zwischen High Pressure und High Energy Unternehmen. High Pressure Unternehmen geben den Druck nach innen weiter. Damit einher gehen häufig autoritäre oder laissez-faire Führungsmuster, ein People Management mit einseitigem Leistungsfokus und eine Kultur, in der Tempo als Antwort auf Unsicherheit gilt. Auch High Energy Unternehmen erleben Druck. Er wird jedoch gemeinschaftlich bewältigt. Führung ist eher transformational oder sinnorientiert, die Kultur ist auf gesunde Leistungsfähigkeit ausgerichtet, und das People Management fördert neben Performance auch die Entwicklung und affektive Erlebnisse der Mitarbeitenden. Auffällig ist, dass der

Anteil der High Pressure Unternehmen in den letzten Jahren stark gestiegen ist und inzwischen mehr als die Hälfte beträgt. Der Anteil an High Energy Unternehmen sinkt drastisch und beträgt inzwischen nur noch 3,5 Prozent. Gleichzeitig sind High Energy Unternehmen deutlich erfolgreicher – nicht trotz, sondern wegen ihres Fokus auf die Mitarbeitenden.

Gesunde Hochleistung statt Überhitzung: Warum die Zukunft der Arbeit eine neue Führungskultur braucht

Sie zeichnen sich durch etwas aus, das wir gesunde Hochleistung nennen: Mitarbeitende identifizieren sich mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen, bringen ihre beste Leistung ein und achten dabei aufeinander. Die Basis dafür ist die besondere Energie in diesen Unternehmen: Sie haben hohe produktive Energie, d.h. es herrscht ein Klima, wo man sich stark gemeinschaftlich für die Leistung einsetzt. Und gleichzeitig haben sie hohe angenehme Energie, d.h. es geht Mitarbeitenden gut und es herrscht ein Klima von Wohlbefinden, Identifikation und wenig Stress. Auf diese Weise gelingt es High Energy Unternehmen, sowohl die Trägheitsfalle (Wohlbefinden ohne Produktivität) als auch die Beschleunigungsfalle (Produktivität ohne Wohlbefinden) zu vermeiden. In vielen Organisationen dominiert derzeit die zweite: Rund drei Viertel der Unternehmen befinden sich aktuell in der Beschleunigungsfalle, d.h. es herrscht das Gefühl vor, am Limit zu operieren, überhitzt zu sein oder auszubrennen.

High-Energy-Unternehmen machen deutlich, dass ein wertorientierter Ansatz, gute Führung und der Fokus auf die Mitarbeitenden sich mit Hochleistung nicht nur verbinden lassen, sondern insbesondere in turbulenten oder krisenhaften Zeiten für Hochleistung unausweichlich sind.

Wenn Unternehmen längere Zeit in der Beschleunigungsfalle arbeiten, führt dies zu Negativenergien wie resignative Trägheit (Frust, Perspektivlosigkeit) und/oder korrosive Energie (Aggression, Bereichsegoismen,

Widerstand gegen Veränderung). Und es steigen schliesslich auch Krankheitsraten, innere Kündigung oder Fluktuation. Längst betrifft das nicht nur einzelne Teams, sondern zieht sich durch Hierarchieebenen – zunehmend bis ins Top Management. Eine konsequente Überwindung der Beschleunigungsfall und eine Entwicklung von Kultur und Systemen im Sinne einer Vermeidung von Überhitzung und ungesunder Hochleistung ist möglich und in vielen Unternehmen dringend oder überfällig.

Erschöpfte Manager, sinkende Attraktivität: Führung am Scheideweg

Hintergrund dieser Entwicklungen ist besonders auch der gestiegene Druck auf Führungskräfte. Die Erwartungen an Führung sind vielfältiger und komplexer geworden: Neben Leistungszielen und fachlicher Expertise sollen Führungskräfte Wandel steuern, KI-Transformation und Innovation vorantreiben sowie verstärkt auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden eingehen. Nicht wenige erleben dabei, dass ihre bisherigen Instrumente und Managementsysteme für diese verdichtete Realität schlicht nicht gebaut wurden und sie sich überfordert oder unzureichend führungskompetent fühlen. Eine Auseinandersetzung mit der Frage »Was ist moderne Führung für uns?« sollte daher obere Priorität für die Entwicklung einer zukunftsorientierten Führungskultur haben. Und Führungskräfte sollten entsprechend Teil dieses Dialogs sein und entsprechend entwickelt werden.

Früher liessen sich die meisten Führungskräfte dem Typus »Busy Manager« mit viel Energie und wenig Fokus zuordnen. Heute fehlt vielen nicht nur Fokus, sondern auch die Energie. Diese bezeichnen wir als »Erschöpfte Manager« und finden, dass 55 Prozent der Führungskräfte zurzeit in diesem Zustand sind. Erschöpfung wird damit zum Engpassfaktor für ihr eigenes Engagement, ihre Arbeit und gleichsam auch die Führung selbst. Die Förderung von Selbstführung mit dem Kern, Energie und Fokus zu festigen, erscheint entscheidend für die Stärkung der Voraussetzung, andere zu führen.

Gleichzeitig gilt es, Leadership neu zu denken und wieder attraktiver zu machen. So geht das Interesse an Führungsrollen deutlich zurück: Immer mehr Menschen zögern, in klassisch hierarchischer Form Führungsverantwortung zu übernehmen und lehnen z.B. Beförderungen ab. Der Grund ist nicht, dass sie Leistung oder Verantwortung scheuen, sondern dass Führung in vielen Kontexten als Dauerbelastungsprobe einerseits und gleichzeitig sinnentleert erlebt wird. Wenn Führungsarbeit ihren Wert besonders darin hat, dass Menschen Verantwortung übernehmen können, ohne dabei zu erschöpfen, muss Führung anders gestaltet werden: attraktiver, energiegeladener, wertstiftender und ggf. mit geteilter Verantwortung.

Die Entwicklung einer Führungskultur, die Leadershipattraktivität fördert und für die Zukunft des Unternehmens gut passt, sollte im Dialog mit verschiedenen Generationen erfolgen. Besonders junge Menschen haben sehr klare Vorstellungen, wie eine gute Führung aussehen kann und suchen in unsicheren Zeiten Orientierung und Identifikationsfiguren, die eine klare Richtung vorgeben. Auch hierzu gibt es einzeln sehr erfolgreiche Praxiserfahrungen. Entscheidend ist generell und insbesondere bei einer Leadershiptransformation das Commitment und die Vorbildfunktion des Top-Managements.

Unbossed, inspirierend, beidhändig:

Die Bausteine moderner Führungskultur

Zum Prozess und den Inhalten einer zukunftsorientierten Führung gibt es Ansätze, die teilweise gut wissenschaftlich belegt sind. Kernelemente moderner Führung sind eine als »unbossed« verstandene Führungskultur mit mehr Autonomie und geteilter Verantwortung, inspirierende Führung, die Sinn stiftet, emotionale Verbundenheit fördert und für gemeinsame Ziele begeistert, sowie beidhändige Führung, die Stabilität und Veränderung gleichzeitig ermöglicht. Moderne Führungsansätze zeichnen sich zudem durch einen starken Fokus auf gesunde Führung aus und erfordern heute mehr denn je Self-Leadership, um den Anforderun-

gen der beschleunigten Arbeitswelt wirksam zu begegnen. Diese Ansätze können als Sprungbrett dienen für eine Leadership- und Kulturtransformation, die im Kern gesunde Hochleistung und einen positiven Umgang mit Druck verfolgen.

High-Energy-Unternehmen machen deutlich, dass ein werteorientierter Ansatz, gute Führung und der Fokus auf die Mitarbeitenden sich mit Hochleistung nicht nur verbinden lassen, sondern insbesondere in turbulenten oder krisenhaften Zeiten für Hochleistung unausweichlich sind. Und genau darin liegt in der modernen Arbeitswelt vielleicht der eigentliche Wert der Arbeit: nicht als Dauerfeuer, sondern als Fähigkeit, auch bei besonderen Herausforderungen gemeinsam wirksam zu sein.

Prof. Dr. Heike Bruch ist Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (HSG). Die renommierte Forscherin wurde vom Personalmagazin mehrfach als eine der »40 führenden Köpfe des Personalwesens« ausgezeichnet und gilt als international führende Expertin für Leadership, organisationale Energie und die Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft.

Vom Wert der Arbeit: Mit Intrapreneurship den Mitarbeitenden die Zukunft der Organisation anvertrauen

von Dr. Frederic-Alexander Starmann (Universität Paderborn) und
Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn)

*»There is no greater joy than that of feeling oneself
a creator.« – Henri Bergson*

Was bedeutet Arbeit für uns? Das Erste, was uns im Alltag in den Sinn kommt, sind die zeitnahen Aufgaben, eine Vielzahl an E-Mails und bevorstehende Deadlines. Natürlich, all das gehört dazu. Doch wenn wir Arbeit nur auf diese Weise definieren würden, dann übersehen wir einen entscheidenden Aspekt: Arbeit ist weit mehr als das Abarbeiten von Vorgaben und Hinterherlaufen von Deadlines. Arbeit kann Sinn stiften. Arbeit bedeutet Zusammenhalt. Und Arbeit ist ein Raum in dem Menschen Zukunft gestalten. Die eigene und die anderer.

Der Fokus liegt auf dem Menschen. In Zeiten, in denen sich Organisationen getrieben durch Technologie immer schneller neu erfinden, fokussieren wir uns häufig auf neue Tools, neue Prozesse, und neue Systeme. Der Mensch erscheint in diesem Zusammenhang allzu leicht als ausführende Kraft, Randnotiz und zwangsläufig als austauschbar. Doch genau hier liegt ein Denkfehler.

Denn dort, wo Menschen den Mut haben, anders zu denken, Verantwortung zu übernehmen und eigene Ideen einzubringen, kann etwas Entstehen, das keine Technologie und kein Strategiepapier allein abbilden

können. Dieser Gedanke entspringt einer humanistischen Überzeugung, die wir in den Debatten, um Leistungskultur, Arbeitszeit und Krankheitstage allzu oft vergessen: Der Wunsch zu wachsen und zu erschaffen ist zutiefst menschlich. Die entscheidende Frage ist in unseren Augen weniger, *ob* Menschen gestalten wollen, sondern *wie* wir ihnen die Voraussetzungen dafür schaffen.

Aus unserer eigenen Erfahrung schöpfend, möchten wir dies am Beispiel des *Intrapreneurship* illustrieren.

Intrapreneurship: Wertschöpfung durch Wertschätzung

Intrapreneurship versetzt Menschen in die Rolle des organisatorischen Zukunftsgestalters. Intrapreneure erkennen Chancen, entwickeln eigenständig Lösungen und treiben Veränderungen voran. Anders als beim klassischen *Entrepreneurship* passiert dies nicht auf der »grünen Wiese«, sondern innerhalb etablierter Strukturen (samt all ihrer Möglichkeiten und Begrenzungen).

Dass sich die Investition in das unternehmerische Potenzial der eigenen Belegschaft lohnt, verdeutlicht der Blick auf die aktuelle Forschung. Auf organisationaler Ebene belegen Studien, dass Intrapreneurship die Innovationsfähigkeit von Unternehmen messbar steigert (Bierwerth et al. 2015). Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass Intrapreneurship kein reines Leistungsthema ist. Menschen, die die Zukunft des Unternehmens aktiv mitgestalten können, berichten von höherem Sinnerleben, wachsender kreativer und unternehmerischer Selbstwirksamkeit und gesteigertem Tatendrang (Starmann et al. 2026).

An diesem Punkt ist wichtig zu betonen, dass Intrapreneurship mehr erfordert als individuellen Antrieb. Es erfordert eine Umgebung, die Gestaltung ermöglicht und Strukturen, die unternehmerisches Risiko und Proaktivität wertschätzen und entsprechend belohnen. Es reicht nicht aus Mitarbeitende aufzufordern »unternehmerischer zu denken«, wenn die Rahmenbedingungen dagegen arbeiten. Damit stellt sich eine entscheidende Frage: Wer gestaltet diese Rahmenbedingungen? Die Ant-

wort führt uns unweigerlich zu einer Funktion, die oft in diesem Kontext unterschätzt wird: Human Resources.

Wie kann HR Intrapreneurship und Innovation ermöglichen?

Human Resources ist Architektin einer Kultur, in der Gestaltung möglich wird. Drei Aspekte verdienen dabei unsere besondere Aufmerksamkeit: Kulturentwicklung, Personalentwicklung, und Anreizsysteme.

Dort, wo Menschen den Mut haben, anders zu denken, Verantwortung zu übernehmen und eigene Ideen einzubringen, kann etwas Entstehen, das keine Technologie und kein Strategiepapier allein abbilden können.

Kulturentwicklung. Wer eine neue Idee einbringt, macht sich angreifbar. Das gilt umso mehr, wenn die Idee bestehende Prozesse infrage stellt oder aus einer Hierarchieebene kommt, der man »so etwas« nicht zutraut. Ohne psychologische Sicherheit und Rückhalt im Unternehmen bleibt das große Ziel »Innovation« allerdings nur ein Lippenbekenntnis. HR kann hier ansetzen, um eine offene Lern- und Fehlerkultur zu etablieren.

Personalentwicklung. Unternehmerisches Handeln verlangt Kompetenzen, die in klassischen Entwicklungsprogrammen selten vorkommen, z.B. das Erkennen von emergenten Geschäftsfeldern, Experimentierfreude, und der Umgang mit Ambiguität. Das stellt HR vor die Aufgabe, Lernräume zu schaffen, die genau diese Fähigkeiten fördern, idealerweise als kontinuierlicher Bestandteil der Personalentwicklung.

Anreizsysteme. Traditionelle Belohnungssysteme sind auf Effizienz und Zielerreichung ausgelegt. Wer Bestehendes optimiert, wird belohnt; wer Neues wagt und dabei scheitert, geht leer aus. Wollen wir intrapreneuriales Verhalten fördern, muss es Anreize geben, die nicht nur Ergebnisse

honorieren, sondern auch den Prozess und damit den Mut, etwas zu versuchen, und die Bereitschaft, aus Rückschlägen zu lernen. Es benötigt also Anreizsysteme, welche den Intrapreneur nicht ausschließlich als Angestellten betrachten, sondern als eine Art Unternehmer. Und Unternehmer erwarten sich von Ihrer Arbeit Equity und Entscheidungshoheit, Formen der Wertschätzung und des Vertrauens, die über ein festes Gehalt hinausgehen.

Conclusio

Innovation lebt von Eigeninitiative, aber Eigeninitiative ohne organisationale Rückendeckung führt nicht zu Innovation, sondern zu Erschöpfung. Eine nachhaltige Innovationskultur entsteht dort, wo Leistungsbereitschaft und Unterstützung zusammenwirken und wo nicht nur gefordert, sondern auch gefördert wird. Dafür benötigt es einen Perspektivwechsel vom Mitarbeitenden als ausführende zum Mitarbeitenden als gestalterische Kraft.

Mit diesen Gedanken reihen wir uns in eine breitere Bewegung ein, die Reiner Straub (2026) zuletzt treffend auf den Punkt gebracht hat: »Das Thema Leistung muss keine konservative oder autoritäre Agenda sein (...). Eine Leistungskultur kann positiv gestaltet werden.« In seinem Kommentar zur positiven Leistungskultur unterstreicht Straub, dass HR mit dieser Einstellung »die richtige Balance zwischen den wirtschaftlichen Herausforderungen und moderner Mitarbeiterorientierung« finden kann und betont, dass es Mut braucht den Leistungsbegriff wieder positiv zu besetzen. Unternehmen, die diesen Mut und das notwendige Vertrauen in Ihre Mitarbeitenden aufbringen, werden belohnt. Sie gewinnen Menschen, die bleiben, mitdenken und Zukunft schaffen. Für sich und für andere.

Referenzen:

- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small business economics*, 45(2), 255–278.
- Starmann, F. A., Tomin, S., Hubner-Benz, S., & Kabst, R. (2026). The Intrapreneur Identity Illusion: Unraveling the Identity Work of Intrapreneurs in Internal Corporate Venturing. *Journal of Product Innovation Management*, 43(2), 313–340.
- Straub, R. (2026). Wie eine positive Leistungskultur aussehen kann. *Straubs Seitenblick, Haufe.de*. https://www.haufe.de/personal/personalszene/straubs-seitenblick-zur-positiven-leistungskultur_74_673570.html

Prof. Dr. Rüdiger Kabst hält den Lehrstuhl für International Business an der Universität Paderborn und ist Vizepräsident für Technologietransfer. Der mehrfach vom Personalmagazin als einer der »40 führenden Köpfe des Personalwesens« ausgezeichnete Wissenschaftler ist zudem Leiter des Center for Entrepreneurship und ein gefragter Experte für evidenzbasiertes HR-Management.

Dr. Frederic-Alexander Starmann ist Post-Doktorand am Lehrstuhl für International Business der Universität Paderborn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der empirischen Personalforschung, der Digitalisierung der Arbeitswelt sowie der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements in internationalen Unternehmen.

Über die Werte der Arbeit im Trilemma Markt – Moral – Macht

Martin Claßen

Die Werte der Arbeit gibt es nur im Plural. Denn die Verantwortlichen manövrieren im Spannungsdreieck aus Markt, Moral und Macht. Ein Plädoyer für weniger HR-Romantik und People-Ideologie, mehr Konfliktbereitschaft – und eine Verbeugung vor dem Diskurs und Kompromiss.

Das Werte-Trilemma

1. **Markt:** In unserem ökonomischen System geht es um **Wertschöpfung**, um Nützlichkeit, um Knappheit. Es geht um die Ver-Wertung. Der Wert der Arbeit bemisst sich hier rein an Angebot und Nachfrage und mündet letztlich in den Preis für eine kapitalisierte Ressource.
2. **Moral:** In unserem sozialen System geht es um **Wertschätzung**, um Menschlichkeit, um Anstand. Es geht um die Be-Wertung. Der Wert der Arbeit bemisst sich hier daran, ob sie die Welt etwas besser macht, und mündet letztlich in den Respekt vor dem Sinnstiftenden.
3. **Macht:** In unserem politischen System geht es um **Wertsetzung**, um Entscheidung, um Kraft. Es geht um die Um-Wertung. Der Wert der Arbeit bemisst sich hier daran, was die Herrschenden definieren, und mündet letztlich in die Deutungshoheit über das Narrativ.

Vom Elfenbeinturm in den Maschinenraum

Was eingangs wie eine präzise Differenzierung wirkt, ist in der Praxis moderner Personalarbeit ein stets schmerzhafter Kollisionskurs. In ihrem Alltag stehen HR-Verantwortliche im Kreuzfeuer. Sie sind es, die diese Zerreißprobe zwischen den so unterschiedlichen Sphären angehen, aushalten und oft auch ausbaden müssen – für die Belegschaft, für ihr Ressort und für sich selbst.

Dem Trilemma Markt – Moral – Macht entkommen wir weder mit keynesianischem Fatalismus noch mit oldschooligen Plattitüden.

Und zwingend als handelnde Akteure! Nehmen wir beispielhaft eine Gehaltsverhandlung: Die Produkt- und Finanzmärkte fordern, den Lohn für die Arbeitskraft so tief wie möglich zu setzen oder gar zu drücken (Wertschöpfung). Die Moral pocht im Sinne von »fair pay« auf interne Gerechtigkeit, transparente Verhältnisse und individuelle Anerkennung (Wertschätzung). Und die Macht? Sie zeigt sich in harten Budgetvorgaben und dem klugen Verhandlungsgeschick, das die Spielregeln diktiert (Wertsetzung). Wer aber nur den Markt, nur die Moral oder nur die Macht bedient, verliert entweder die Mitarbeitenden, die Unternehmenskultur oder den Rückhalt der C-Suite.

Die Aufgabe eines abwägenden und damit reifen HR-Managements – und auch die des nutzwertigen Fachjournalismus – kann es daher nicht sein, sich blind auf nur eine Seite zu schlagen. Selbst wenn Zeitgeist, Megatrends und Businessmoden stets in einem tendenziösen Buzzword kulminieren. Wir sind weder die reinen Erfüllungsgehilfen der kapitalistischen Ver-Wertung, noch die weltfremden Hüter der reinen Be-Wertung (wie etwa Sinek, Laloux, Bergmann), und schon gar nicht die schweigenden Vollstrecker der machtpolitischen Um-Wertung. Unsere professionelle Identität liegt darin, das Trilemma transparent zu machen und die Balance immer wieder neu auszuhandeln – wohlwissend, dass es den per-

fekten Zustand nicht geben wird – niemals. Und dass dies Charakter, Courage und Chuzpe erfordert.

Losungen statt Lösungen

Man könnte nun kapitulieren und es mit Keynes halten: »In the long run we are all dead.« Geht es aber um Zielkonflikte im Hier und Jetzt, lautet das reflexhafte Mantra aus Consulting und Academia: »It depends.« Dieses Credo stimmt zwar generell, bringt aber konkret wenig. Dem Trilemma Markt – Moral – Macht entkommen wir weder mit keynesianischem Fatalismus noch mit oldschooligen Plattitüden.

Wer jetzt erwartet, dass ich von der inneren Haltung schreibe, dem viel beschworenen Mindset und dem unbestechlichen Kompass, den muss ich enttäuschen. Das wäre mir zu starr: In Haltung steckt der »Halt!«, das Mindset wirkt final gesetzt, der Kompass weist auf den eindeutigen Norden. Die Wirklichkeit aber wird von permanenter Volatilität und radikaler Ambiguität geprägt. Statt einer perfekten Lösung, die im Trilemma niemals passt, empfehle ich zwei flexible Losungen, um handlungsfähig zu bleiben.

1. Balance über die Zeit hinweg

Nie lässt sich das Trilemma auflösen. Bildlich gesprochen ist es kein Dreieck mit gleichgroßen Schenkeln. Mindestens einer der Werte zieht den Kürzeren. Derzeit ist es vielerorts mal wieder der Faktor Moral. Die Balance entsteht erst in der zeitlichen Streckung. Um beim Gehaltsthema zu bleiben: heute energische Nullrunde, morgen markantes Lohnplus. Also weg von der situativen Perfektion und hin zum flexiblen Äquilibrium. Allerdings fällt diese dynamische Balance im harten Strukturwandel und tiefen Konjunkturtal schwer. Wo es tatsächlich oder vermeintlich schlechter wird, nehmen die Verteilungskämpfe zu und damit der Faktor Macht. Wir werden dies hierzulande in den nächsten Jahren noch stärker als derzeit schon erleben. Zumal der mediale Diskurs, der auf Affekt, Anekdoten, Alarmismus setzt, den Wert der Arbeit arg vereinfacht darstellt.

2. Konflikt- und Kompromissbereitschaft

Wer bei Zielkonflikten überhaupt abwägen kann, hat das große Glück, in einem sozioökonomischen System wie unserem zu leben, das die Entscheidungen nicht von vornherein festlegt. Denn es gibt kein determiniertes Richtig und Falsch, sondern stets einen Aushandlungsprozess, der Konflikte erzeugt. Idealisten, Utopisten oder harmoniebedürftige Menschen können oder wollen dies nicht. Wer im Trilemma des Arbeitslebens agiert, wie wir People-Akteure, muss sich dem Schmerz stellen, dem unabänderlichen Fakt, dass sein eigenes Besser immer anders wäre, als es im Konflikt und nach dem Kompromiss mit anderen realisierbar wird.

Der Wert der Personalarbeit

Die drei Sphären Markt, Moral und Macht haben zu unterschiedliche Zählweisen, als dass sie auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen wären. Natürlich ist die Trilemma-Wertarbeit nicht nur ein heroischer HR-Alleingang, sondern verlangt ein Organisationssystem, das Diskurse und Kompromisse aushält. Dennoch bleibt es am Ende, um es mit Max Webers berühmten Worten zu sagen: »Ein starkes, langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich.« Und genau darin – in dieser unverdrossenen Vermittlung – liegt der wirksame Wert moderner Personalarbeit.

Martin Claßen ist Consultant, Coach und Autor von vier Büchern über People-Strategien und Change-Prozesse. Er ist Reiner Straub, dem Personalmagazin und der Haufe Group seit über zwei Jahrzehnten verbunden.

Vom Wert der Arbeit(-nehmer:innen): HR zwischen Konjunkturflaute und Generationenwandel

Thomas Kreiter, ÖBB Operative Services

Bis vor Kurzem befand sich das Personalmanagement vieler Unternehmen in einer Phase intensiven Wettbewerbs um Fach- und Arbeitskräfte. Getrieben durch den demografischen Wandel, eine starke Konjunktur und eine hohe Einstellungsdynamik, gewann HR vielerorts eine gerade zu bestimmende Rolle. Unternehmen konkurrierten zunehmend offensiv um Talente und versuchten, ihre Attraktivität am Arbeitsmarkt durch eine Vielzahl innovativer Maßnahmen zu steigern. Insbesondere der Generationenwechsel am Arbeitsmarkt verschärfte diesen Wettbewerb erheblich. Während die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation in großer Zahl in den Ruhestand traten, rückten deutlich kleinere Kohorten jüngerer Generationen nach. Gleichzeitig erreichten viele Unternehmen Rekordwerte bei Neueinstellungen, um Wachstum zu ermöglichen und gleichzeitig altersbedingte Abgänge zu kompensieren. Die Folge war ein zunehmend angespannter Arbeitsmarkt, der HR zu immer kreativeren Strategien in der Personalgewinnung und in der Mitarbeiterbindung veranlasste.

In dieser Phase entstanden zahlreiche Programme, die weit über klassische Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle hinausgingen. Unternehmen entwickelten umfassende Benefit-Systeme und »Wellbeing«-Initiativen, um ihre Employee Value Proposition zu stärken. Flexible Arbeitsformen wie Homeoffice und Workation wurden ebenso zum Standard

wie kostenfreie Verpflegung, Mobilitätsbudgets oder zusätzliche Gesundheitsangebote. In einzelnen Branchen reichten diese Angebote sogar bis zur Finanzierung von Maßnahmen wie dem Einfrieren von Eizellen.

Krise verschiebt Erwartungen an HR

Aus heutiger Perspektive lässt sich feststellen, dass sich HR in dieser Phase teilweise selbst übertroffen hat. Der Wettbewerb um Talente führte zu einer starken Ausweitung arbeitnehmerorientierter Angebote und Programme. Gleichzeitig gewann die Vorstellung an Bedeutung, dass Arbeitgeberattraktivität ein zentraler Wettbewerbsfaktor moderner Organisationen sei. Dieses Umfeld hat sich jedoch in relativ kurzer Zeit verändert. Die wirtschaftliche Eintrübung der vergangenen Jahre, insbesondere die Schwäche der europäischen Industrie, hat viele Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt. Steigende Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten und eine rückläufige Nachfrage haben die Standort- und Wettbewerbsproblematik vieler europäischer Volkswirtschaften verschärft.

Vor diesem Hintergrund hat sich auch die Erwartungshaltung an HR deutlich verschoben. Während in der Phase des Wachstums Recruiting und Retention im Zentrum standen, wird heute häufig eine stärkere Fokussierung auf das »Wesentliche« eingefordert. In der Praxis bedeutet dies für viele Personalabteilungen die Begleitung von Stellenabbauprogrammen, die Ausarbeitung von Sozialplänen oder die Unterstützung umfangreicher Restrukturierungsprozesse. Auch Beiträge zu internen Effizienz- und Sparprogrammen gehören inzwischen vielerorts zum Tagesgeschäft der HR-Funktion. In diesem Kontext geraten zahlreiche Initiativen unter Druck, die zuvor als Ausdruck moderner Personalpolitik galten.

Maßnahmen zur langfristigen Mitarbeiterbindung verlieren an Bedeutung, wenn Unternehmen ihre Belegschaften reduzieren oder Einstellungsstopps verhängen. Programme wie Alumni-Netzwerke, umfassende Talententwicklungsprogramme oder Diversity- und Inclusion-Initiativen werden in manchen Organisationen reduziert oder ganz eingestellt. Auch Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

oder groß angelegte Employer-Branding-Kampagnen stehen vermehrt auf dem Prüfstand.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch auf dem Arbeitsmarkt für HR-Fachkräfte wider. Während Kompetenzen in arbeitsrechtlichen Fragestellungen, Compensation & Benefits oder Restrukturierungsmanagement stark nachgefragt sind, verlieren andere HR-Spezialisierungen an Bedeutung. Stellenprofile in Bereichen wie Diversity Management, Gesundheitsmanagement oder strategischem Employer Branding werden seltener ausgeschrieben oder im Zuge von Sparprogrammen reduziert.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine Schlussfolgerung naheliegend: Der Wert von Arbeitnehmer:innen ist in einem wirtschaftlich schwierigeren Umfeld gesunken. Tatsächlich verschiebt sich in Phasen steigender Arbeitslosigkeit und geringerer Einstellungs dynamik die Verhandlungsmacht tendenziell wieder zugunsten der Arbeitgeber:innen. Maßnahmen, die zuvor als unverzichtbar galten, wirken plötzlich wie verzichtbare Zusatzleistungen.

Mitarbeiterbindung bleibt auch in der Krise bedeutsam

Doch diese Perspektive greift zu kurz. Zwar kann sich der Wert von Arbeit aus kurzfristiger Sicht konjunkturell verändern, die grundlegenden strukturellen Entwicklungen am Arbeitsmarkt bleiben jedoch bestehen: Die Pensionierungswelle der Babyboomer steht vor ihrem Höhepunkt, während die nachrückenden Generationen zahlenmäßig deutlich kleiner sind. Die derzeitige konjunkturelle Schwächephase überdeckt daher lediglich ein Problem, das mittel- und langfristig wieder stärker hervortreten wird. Sobald sich die wirtschaftliche Situation stabilisiert und Unternehmen erneut Wachstum anstreben, wird sich der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wieder drastisch verschärfen.

Mittel- und langfristig bleibt Humankapital einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen – insbesondere in der alternden europäischen Gesellschaft.

Gerade deshalb stehen HR-Abteilungen heute vor einer wichtigen strategischen Entscheidung. Kurzfristige Anpassungen an wirtschaftliche Realitäten sind zweifellos notwendig. Es ist durchaus möglich, dass einzelne HR-Programme in den vergangenen Jahren überzeichnet wurden oder dass manche Maßnahmen stärker symbolischen als tatsächlichen Nutzen hatten. Eine gewisse Konsolidierung personalpolitischer Instrumente kann daher sinnvoll und ökonomisch nachvollziehbar sein. Insofern ist HR zur kritischen Reflexion der vergangenen Jahre angehalten. Problematisch wäre jedoch ein vollständiger Rückbau jener Strukturen und Kompetenzen, die Unternehmen im Wettbewerb um Talente aufgebaut haben. Wer heute Kompetenzen in Bereichen wie Employer Branding, Talent Management oder strategischer Personalentwicklung vollständig abbaut, wird es morgen deutlich schwerer haben, diese wieder aufzubauen.

Die doppelte Herausforderung

HR steht damit vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits gilt es, Restrukturierungsprozesse professionell zu begleiten und betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten umzusetzen. Andererseits müssen Personalabteilungen gleichzeitig die langfristige Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation sichern. Der Wert von Arbeitnehmer:innen ist daher weniger gesunken, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Vielmehr wird er derzeit von konjunkturellen Entwicklungen überlagert. Mittel- und langfristig bleibt Humankapital einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen – insbesondere in der alternden europäischen Gesellschaft.

Für HR bedeutet das: Manchen personalpolitischen Maßnahmen mag nachvollziehbarerweise die Spitze genommen werden. Doch die grundlegende Erkenntnis der vergangenen Jahre bleibt bestehen. Organisationen, die auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten »weiche HR-Policies« bewahren, werden besser darauf vorbereitet sein, wenn sich der Arbeitsmarkt erneut verengt und der Wettbewerb um Talente wieder an Intensität gewinnt.

*Thomas Kreiter ist Geschäftsführer »Finanzen, Personal und Betrieb« der ÖBB-Operative Services, der Reinigungs- und Sicherheitsfirma des ÖBB-Konzerns. Davor war er drei Jahre lang Head of HR der ÖBB-Infrastruktur. Er ist Präsidiumsmitglied im Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) und einer der 40 führenden HR-Köpfe 2025/2026 laut Personalmagazin.*



Der Wert der Arbeit – Eine Hommage an Reiner Straub

Von Roland Hehn

Wenn ich heute auf meine Zeit in der HR-Community zurückblicke, gibt es Momente, die wie Ankerpunkte wirken. Einer dieser Momente liegt bereits 15 Jahre zurück: eine Preisverleihung, ein kurzes Kennenlernen, das jedoch den Grundstein für eine Verbindung legte, die bis heute trägt. Damals traf ich zum ersten Mal auf Reiner Straub. Was mich sofort beeindruckte, war nicht etwa eine laute Selbstdarstellung – die war Reiners Sache nie – sondern diese seltene Mischung aus brillanter Intelligenz und echter, tief verwurzelter Bescheidenheit.

Reiner Straub ist kein bloßer Beobachter der Szene. Er ist ein Impulsgeber, der es versteht, durch kluge Fragen und scharfsinnige Analysen Themen voranzutreiben, ohne sich selbst in das Rampenlicht zu drängen. In einer Welt, die oft von Lautstärke dominiert wird, war er stets der leise, aber bestimmende Taktgeber. Von ihm habe ich über die Jahre viel gelernt, doch eines ist dabei besonders wesentlich: das tiefe Verständnis für den Wert einer echten Community als Plattform für unseren gemeinsamen Fortschritt. Reiner hat nicht nur ein Magazin geführt; er hat eine Haltung geprägt und einen Raum geschaffen, in dem wir voneinander lernen können. Er hat den Austausch von Best Practices moderiert und die Entwicklung neuer Ideen auf eine Weise vorangetrieben, die uns alle besser gemacht hat.

HR als Teil des Ganzen

Dieser gemeinschaftliche Gedanke führt direkt zu dem, was Reiner Straub für unsere Branche bedeutet: Er ist der »Architekt der HR-Community«. Mit den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« hat er eine Plattform geschaffen, die weit über das bloße Networking hinausgeht. Für Reiner bedeutet Community, den Menschen konsequent ins Zentrum zu rücken und das Lernen voneinander als Kernaufgabe zu begreifen.

Hier schlägt sich die Brücke zu seinem persönlichen Fundament, seinem theologischen Hintergrund. Dieser humanistische Blickwinkel ist die Basis für sein Verständnis von Arbeit – nicht als reiner Erwerb, sondern als Form der Teilhabe und Integration. Arbeit ist bei Reiner ein zutiefst menschlicher Akt. Und so hat er das *Personalmagazin* in den letzten Jahrzehnten zu einem »Zentralorgan« dieses Humanismus gemacht.

Dahinter steht die Überzeugung, dass qualifizierte und motivierte Menschen heute mehr denn je der entscheidende Faktor für jeden unternehmerischen Erfolg sind. Wenn wir also über die Zukunft unserer Profession sprechen, sprechen wir im Kern immer über den Wert der Arbeit selbst. Um diesen Wert in einer Welt, die sich im Umbruch befindet, greifbar zu machen, möchte ich ihn – ganz im Sinne des Straub'schen Tiefgangs – in drei wesentlichen Dimensionen betrachten.

Wirtschaftlichkeit neu denken: Jenseits der Effizienz-Falle

Aus Sicht der ökonomischen Dimension sichert Arbeit zunächst schlicht Existenz und Autonomie; sie fungiert als Tauschwert zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Doch genau hier lauert eine Gefahr, die wir heute mehr denn je im Blick haben müssen: Wenn wir Arbeit ausschließlich als transaktionalen Posten begreifen, tappen wir unweigerlich in die »Effizienz-Falle«. Arbeit ist weit mehr als eine Position in der Kostenrechnung; sie ist eine gestaltende Kraft. Denn am Ende des Tages sind es qualifizierte und motivierte Menschen, die durch ihr Commitment den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb machen.

Hier schließt sich der Kreis zu den Wurzeln unseres Wirtschaftsverständnisses. Schon Adam Smith bezeichnete das Eigentum an der eigenen Arbeit als das »heiligste und unverletzlichste« Gut des Menschen. Dieser Gedanke verleiht dem Begriff der »gestaltenden Kraft« eine völlig neue Tiefe: Arbeit ist kein Gut, das man einfach »verbraucht«, sondern das wertvollste Kapital, das ein Mensch in ein Unternehmen einbringt. Wenn wir jedoch nur noch durch die Brille kurzfristiger Optimierung blicken, riskieren wir, dieses Fundament zu untergraben und HR auf eine rein administrative Funktion zu reduzieren. Es ist ein bleibender Verdienst von Reiner Straub, dass er in seinen Leitartikeln konsequent vor dieser Verengung gewarnt hat. Er hat die strategische Rolle von HR als jenen Sparringspartner etabliert, der versteht, dass exzellente Personalarbeit keine bloße Verwaltung, sondern eine ökonomische Notwendigkeit für das gesamte Business ist.

Über den ökonomischen Aspekt hinaus bedeutet Arbeit auch, Wirksamkeit für andere zu entfalten. Ob im Unternehmen, in der Selbstständigkeit oder im Ehrenamt – einer Aufgabe nachzugehen gibt uns Menschen Struktur und Ordnung. Dies ist heute, in einer Welt, die sich so schnell wandelt und in der bisher sicher geglaubte Strukturen zu brechen scheinen, wichtiger denn je.

Arbeit ist weit mehr als Erwerb; sie ist der Ort, an dem wir Wirksamkeit für und mit anderen entfalten. Hannah Arendt beschrieb die Welt einmal als einen Tisch, an dem wir alle Platz nehmen: Er ist das, was uns verbindet und uns gleichzeitig Struktur gibt. In einer Zeit, die oft unübersichtlich wirkt, kann Arbeit dieser »soziale Kleber« sein. Sie rückt unser individuelles Handeln in einen größeren Kontext und macht uns als Teil einer Gemeinschaft sichtbar.

Reiner Straub hat in den letzten 20 Jahren unermüdlich an diesem Tisch gebaut. Er hat den geistigen Nährboden bereitet, auf dem wir als Community zusammenkommen konnten, um nicht nur zu arbeiten, sondern im Arendt'schen Sinne zu handeln – also gemeinsam Verantwortung für die Arbeitswelt zu übernehmen.

Identität und Freiheit: Arbeit als Pfeiler, nicht als Altar

Heute wird Arbeit oft mit der Suche nach dem »Warum« oder dem Konzept des »Ikigai« aufgeladen. Doch ich wage einen kritischen Einwand: Müssen Unternehmen wirklich die finale Antwort auf die Sinnfrage des Lebens liefern? Überfordern wir den Begriff der Arbeit nicht, wenn wir von ihr verlangen, uns als Menschen komplett zu erfüllen?

Hier schließt sich der Kreis zu Reiners theologischen Wurzeln. In der christlichen Tradition ist der Wert des Menschen nicht die Summe seiner Taten; er ist »gerechtfertigt«, einfach weil er da ist. Es ist ein Ausdruck von Humanismus, anzuerkennen, dass die Identität eines Menschen Räume braucht, die das Unternehmen nicht füllen kann und muss. Reiner hat uns gelehrt, den Menschen in seiner Ganzheit zu sehen. Vielleicht gehört zur Professionalität in HR auch der Mut, Arbeit als das zu belassen, was sie ist: ein wesentlicher, aber eben nicht der einzige Pfeiler eines erfüllten Lebens.

Diese Differenzierung zwischen unserem Tun und unserem Sein ist keine rein philosophische Übung. Sie wird zur existenziellen Leitplanke, während wir die nächste große Transformation unserer Arbeitswelt beschreiten.

Verliert Arbeit an Wert, wenn Algorithmen und neuronale Netze sie zumindest in Teilen erledigen? Es ist vom Gegenteil auszugehen: Die menschliche Komponente – Empathie, der moralische Kompass, Kreativität und das »Bauchgefühl« – gewinnt an Bedeutung.

Wenn wir nach vorne betrachtet über den Wert der Arbeit sprechen, kommen wir an der Frage, wie der Einsatz Künstlicher Intelligenz unseren Arbeitsalltag verändert, nicht vorbei. Verliert Arbeit an Wert, wenn Algorithmen und neuronale Netze sie zumindest in Teilen erledigen?

Es ist vom Gegenteil auszugehen: Die menschliche Komponente – Empathie, der moralische Kompass, Kreativität und das »Bauchgefühl« – gewinnt an Bedeutung. KI hat weder ein Zeit- noch ein Bauch-

gefühl. Sie kann uns bei transaktionalen Tätigkeiten entlasten, als Sparringspartner dienen, Konzepte erstellen, Analysen vornehmen und so helfen, den Fachkräftemangel abzufedern. Aber am Ende ist es immer der Mensch, der entscheidet und der den Unterschied macht.

So handhaben wir es auch in den Unternehmen der Schwarz Gruppe: Wir nutzen KI aktiv in jeglichen Bereichen, doch die Verantwortung für das Ergebnis und die Gestaltung unserer Kultur bleibt bei uns. Diesen von dir Reiner über Jahrzehnte kultivierten Geist der Vernetzung führen meine Kollegen und ich in einem Sounding Board fort. Darin diskutieren wir mit Vertretern anderer Häuser die großen Fragen der Transformation. Damit halten wir den Community-Gedanken als lernende Plattform lebendig, während wir gemeinsam unbekanntes Terrain erschließen.

Lieber Reiner, ich freue mich darauf, genau diese existenziellen Fragen auch in deinem »Ruhestand« weiter mit dir zu erörtern. Dein theologischer Hintergrund und deine Erfahrung sind gerade jetzt, wo wir die Arbeitswelt neu erfinden, wertvoller denn je.

Ein bleibendes Erbe für unsere Community

Reiner Straub hinterlässt ein beeindruckendes Erbe. Er war der Taktgeber, der den Personalbereich auf die strategische Bühne der Wirtschaft gehoben hat. Er hat uns gezeigt, dass exzellente Personalarbeit ein echter Wettbewerbsvorteil ist, wenn sie »Hand in Hand« mit allen Teilen des Unternehmens agiert.

Ich danke dir, lieber Reiner, für die tiefe Vertrauensbeziehung und den unermüdlichen Einsatz für unsere Branche. Mein Appell an die Community ist klar: Lasst uns diesen Geist des offenen Austausches und der gemeinsamen Weiterentwicklung fortführen. Lasst uns weiterhin »Betroffene zu Beteiligten« machen und HR als integralen Bestandteil des Unternehmenserfolgs verorten.

Reiner, du hast den Tisch gedeckt – wir werden weiterhin an ihm Platz nehmen und die Zukunft der Arbeit gestalten.

Roland Hehn ist seit 2022 Vorstand Personal bei Schwarz Corporate Solutions und verantwortet die Personalstrategie der gesamten Schwarz Gruppe – mit rund 595 000 Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber Europas. Zuvor war er CHRO und Mitglied des Group Management Boards bei der Heraeus Holding sowie Executive VP Human Resources bei Otto Bock Healthcare. Das Personalmagazin zeichnete ihn dreimal als einen der »40 führenden Köpfe des Personalwesens« aus.

Was wir von New Work für das Hier und heute lernen können

Inga Dransfeld-Haase

New Work klingt heute wie ein Begriff aus einer anderen Zeit. Wenn wir überhaupt noch über New Work sprechen, dann erscheinen die Diskussionen der 2010er Jahre abgehoben und nicht mehr zeitgemäß. In Zeiten der Krise und Dauertransformation scheinen unsere damaligen Debatten naiv gewesen zu sein. Und das ist – wie so oft – paradox. Denn gerade heute ist es mehr denn je Zeit für ein wirklich neues Verständnis von Arbeit.

Arbeit spendet Halt und Sinn

Wenn ich über Arbeit nachdenke, denke ich nicht zuerst an Kennzahlen, Strategiepapiere oder Verträge. Ich denke an Menschen, die gemeinsam Mehrwert schaffen. Arbeit spendet Halt und Sinn. Sie ist Ausdruck von Würde, Identität und Zugehörigkeit. Sie strukturiert unser Leben, prägt unseren Selbstwert und entscheidet oft darüber, ob Menschen sich gesehen fühlen oder übersehen werden. Deshalb ist für mich jede Debatte über den Wert der Arbeit immer auch eine Debatte über den Wert des Menschen. Wenn wir aktuell darüber lesen, dass die Menschen mehr arbeiten müssen, länger arbeiten sollten oder mit Begriffen wie Lifestyle-Teilzeit auf inakzeptable Weise echte und wichtige Anstrengungen abqualifiziert werden, kommt genau das viel zu kurz. Und mehr noch: Es ist schlicht unterkomplex und unkonkret. Heute geht es darum, wie

wir die Arbeit der Zukunft organisieren und gestalten. Und hier kommen wir als HR und People-Teams ins Spiel. Denn das ist unser Auftrag und für mich Sinnsponder.

Wie viele von uns habe auch ich Arbeit noch in einem System kennengelernt, in dem vieles scheinbar klar geregelt war: Leistung gegen Entlohnung, Loyalität gegen Sicherheit. Dieses implizite Versprechen hat über lange Zeit Orientierung und Stabilität gegeben. Es war durchaus weitsichtig, in den 2010er Jahren Aspekte wie Sinn, Kultur oder Flexibilität stärker in den Blick zu nehmen. Denn die Veränderung, in der wir uns heute befinden, zeichnete sich schon damals ab. Allein war das Umfeld ein anderes. Stabiles Wirtschaftswachstum und ein stückweise zunehmender Fachkräftemangel prägten unsere Arbeit. Dadurch erschienen viele der Debatten, die sich auf New Work bezogen, entweder als Ergebnis der zunehmenden Verhandlungsmacht auf Seiten der Beschäftigten oder als eine Art Luxusdebatte. Beide Aspekte haben sicherlich einen wahren Kern, aber heute sehen wir welche Bedeutung ihre Prämissen wirklich haben.

**Jede Debatte über den Wert der Arbeit ist immer auch eine
Debatte über den Wert des Menschen.**

Jetzt erleben wir, dass die genannten Gewissheiten endgültig brüchig geworden sind. Unsicherheit, Ambiguität und permanente Veränderung sind sowohl gesellschaftlich als auch in Organisationen zum Normalzustand geworden.

Wie wollen wir arbeiten?

New Work war für mich nie Möbelkonzept, kein Homeoffice-Dogma und nicht auf agile Arbeitsmethoden zu reduzieren. New Work ist vor allem eine Haltung zur Frage, wie wir arbeiten wollen. Und sollten! Für mich ist New Work keine Stilfrage, sondern eine Frage der Wirksamkeit: Unter welchen Bedingungen können Menschen ihre Fähigkeiten

bestmöglich einbringen und Organisationen gleichzeitig leistungsfähig bleiben?

Gerade deshalb erlebe ich die Rolle von HR heute als so zentral und so anspruchsvoll. Denn wenn sich die Charakteristika von Arbeit und ihrer Organisation verändern, verändert sich auch die Rolle von HR. Ich bin überzeugt, dass unsere Verantwortung und unser Gestaltungsspielraum nie größer waren als aktuell.

Flexibilität ist heute keine Option mehr, sondern Voraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit. Wenn wir heute von Flexibilität sprechen, meinen wir viel mehr als nur Zeit und Ort von Arbeit. Veränderungsfähigkeit ist Kernelement unserer Zukunftsfähigkeit. Denn in der Dauertransformation verändern sich Produkte, Business Modelle und damit auch Rollen permanent.

Damit wächst die Bedeutung von Lernen und Entwicklung deutlich. Für mich ist das eine der zentralen Aufgaben von HR: Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen kontinuierliches Lernen und interne Mobilität möglich werden. Lernen und Veränderung sind keine Zusatzangebote. Sie sind integrale Bestandteile von Arbeit. Am deutschen Arbeitsmarkt herrscht ein Mismatch. Das heißt, wir haben Fachkräftemangel und Arbeitslosigkeit parallel. Weil wir die Menschen nicht schnell genug für die Berufe begeistern und qualifizieren, wo wir sie aktuell brauchen. Genau vor dieser Herausforderung stehen viele Unternehmen aktuell und werden es früher oder später immer wieder. Organisationen müssen deshalb gleichzeitig die richtigen Strukturen und Angebote schaffen, damit Menschen sich eigenverantwortlich diesem Wandel anpassen können.

Führung heißt, Orientierung zu geben

Allen voran verändert Technologie unsere Arbeit grundlegend, insbesondere Künstliche Intelligenz. Viele Tätigkeiten werden sich verändern, einige werden wegfallen, noch mehr neue werden entstehen. Entscheidend ist dabei weniger die Frage, ob KI Arbeit ersetzt, sondern wie sie

Arbeit verändert. Richtig eingesetzt kann sie Menschen entlasten, Entscheidungen verbessern und die Qualität von Arbeit erhöhen. Sie erlaubt uns den Fokus auf das, wo Menschen wirklich den Unterschied machen, wirksam werden und damit Sinn erleben. Damit diese Transformation gelingt, braucht es jedoch bewusste Gestaltung durch HR gemeinsam mit Technologie- und Businessverantwortlichen. Schon 2025 nutzte mehr als ein Drittel der Menschen hierzulande KI im Arbeitsalltag. Ein Anstieg um elf Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Wir haben in den New Work Diskussionen bereits darüber gesprochen, wie Technologie neues arbeiten ermöglichen kann. Jetzt geht diese Diskussion erst richtig los. Und HR gehört hierbei nicht auf die Rückbank, sondern auf den Fahrersitz.

Diese Veränderungen stellen auch neue Anforderungen an Führung. Jetzt, wo Arbeit in diesem Maße komplexer, dynamischer und stärker technologiegetrieben wird, spielt ein modernes Führungsverständnis eine essenzielle Rolle. Führung muss Orientierung geben, Entscheidungen ermöglichen und gleichzeitig Raum für Eigenverantwortung lassen. Das bedeutet nicht weniger Führung, sondern eine andere Form von Führung. Es braucht Führung, die Orientierung und Stabilität vermittelt, Verantwortung überträgt und Vertrauen nicht nur einfordert, sondern verdient. Klarer in der Zielsetzung, bewusster im Umgang mit Verantwortung und konsequenter in der Entwicklung von Menschen. HR trägt hier eine besondere Verantwortung. Nicht als moralische Instanz, sondern als Übersetzerin von Werten in Strukturen, Prozesse, Entscheidungen und Führungsverhalten.

In der Summe entsteht daraus ein verändertes Verständnis von Arbeit. Tätigkeiten werden anspruchsvoller, es entsteht mehr Gestaltungsspielraum und Technologie entlastet. Hierdurch wächst auch die Möglichkeit, Arbeit als sinnstiftend zu erleben. Sinn ist aber kein Automatismus. Er entsteht durch die Art, wie Arbeit organisiert ist und welchen Beitrag sie ermöglicht. In diesem Sinne kommen wir dem, was lange unter New Work diskutiert wurde, heute vielleicht näher als wir denken. Weil sich die Realität von Arbeit verändert. Und weil ein neues

Verständnis von Arbeit mitentscheidend ist für unsere Zukunftsfähigkeit. Als Wirtschaft, als Unternehmen und als HR.

*Inga Dransfeld-Haase ist seit September 2025 Personalvorständin der TÜV NORD GROUP. Zuvor war sie Personalvorständin der BP Europa SE. Das Personalmagazin zeichnete sie dreimal unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« aus. Über drei Amtszeiten war sie Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager*innen (BPM) – länger als alle ihre Vorgänger – und setzte sich dabei für Technologieoffenheit, gemeinsame Werte und eine moderne Haltung von HR ein.*

Vom Wert der Arbeit: Personalarbeit zwischen Humanismus und inklusiver Leistungskultur

Frank Kohl-Boas

Ob als Wissensvermittler und Impulsgeber während meiner beruflichen Karriere, als wohlwollend kritischer Beobachter auch meines Wirkens im Präsidium des Bundesverbandes der Personalmanager, als kollegialer, engagierter Diskutant im Ethik-Beirat »HR-Tech« oder bei der gemeinsamen Arbeit für die Inklusionsinitiative »Jedes Talent zählt«, stets hat es Reiner Straub verstanden, Personalarbeit mit analytischem Blick und Weitsicht einerseits und einem hohen Verständnis und Empathie für die operativen und zwischenmenschlichen Herausforderungen bei der Umsetzung andererseits, gekonnt zu kommentieren. Dabei galt sein besonderes Augenmerk einer der zentralen Herausforderung unserer Zeit, nämlich des erfolgreichen Ausbalancierens im Spannungsfeld zwischen dem Eintreten für humanistische Ideale und den ökonomischen Anforderungen einer zunehmend technologisierten Arbeitswelt.

Humanisierte Arbeit

Wenn wir der Frage nachgehen, wie eine inklusive Leistungskultur aussehen kann, lohnt ein Blick auf die Frage, wie weit wir es bis dato bezüglich der Humanisierung der Arbeit gebracht haben.

Die Debatte über die Humanisierung der Arbeit kam erstmals in den 70er und 80er Jahren auf. Der Einführung innerbetrieblicher Mitbestim-

mung durch das BetrVG 1972, folgte das Programm »Humanisierung des Arbeitslebens« mit dem Fokus auf der Verbesserung der physischen und psychischen Arbeitsbedingungen -Ergonomie, Arbeitssicherheit, Arbeitsorganisation-. Ein weiterer Meilenstein war die 1984 durch die IG Metall erstrittene schrittweise Einführung der 35 Stundenwoche. Dem folgte in den 90er Jahren die »Initiative für gute Arbeit« , während die ILO (erstmalig 1999) von »decent work« sprach und das Ziel formulierte, vor allem globalen Mindeststandards und -entgelten zum Durchbruch zu verhelfen und zugleich Kinder- und Sklavenarbeit zu ächten. Erst 2015 wurde »Decent Work« als ein Nachhaltigkeitsziel für die UN-Agenda 2030 aufgenommen.

In Deutschland formulierte der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in seinem Gutachten 2017/18 das Ziel, dass Beschäftigte länger im Erwerbsleben verbleiben sollten, sah aber die Flexibilisierung des Rentenalters skeptisch, da das Arbeitsleben immer ein gewisses Maß an Arbeitsleid mit sich bringe und daher zu wenig Arbeitnehmer eine solche Flexibilität zu einer Verlängerung ihrer Lebensarbeitszeit nutzen würden. Der Wert der Arbeit als ein Weg der Persönlichkeitsentwicklung und -bildung sowie der Teilhabe am Erwerbsleben und dem Erleben von Resonanz und Selbstwirksamkeit auch im höheren Alter, wurde ausgeblendet. Diesem anachronistischen Blick, stellten die Gewerkschaften Konzepte und Forderungen entgegen, die neben fairen Löhnen auch den Grad einer humanen und partizipativen Arbeitsgestaltung erhöhen sollten. Ungeplant, aber letztlich mit durchschlagendem Erfolg verhalf die Pandemie diesem Anliegen im Aspekt der Arbeitsmobilität für viele Beschäftigte zum Durchbruch. Damit ging ein größeres Maß Autonomie einher, die viele Arbeitnehmer zu einer größeren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem nutzen konnten. Vor diesem Hintergrund kann man meines Erachtens durchaus konstatieren, dass wir bezüglich der Humanisierung der Arbeit weit gekommen sind.

Es gibt kein Zurück – und es gibt kein Vorwärts mit dem Denken und Handeln von gestern.

Vor dem Hintergrund einer anhaltenden De-Industrialisierung unserer Volkswirtschaft fordern viele Entscheider ein Zurück zu einem Mehr an Vollzeitbeschäftigten, einer höheren Präsenz am Arbeitsort und einer tradierten »Performance-Kultur«. Doch so sehr die Reflexe am Festhalten des Bekannten verständlich sein mögen, so untauglich werden sie sich in der Regel erweisen. Es gibt kein Zurück – und es gibt kein Vorwärts mit dem Denken und Handeln von gestern.

Eine neue Definition von Leistung

Wie wäre es also, wenn wir die Notwendigkeit der Wettbewerbsfähigkeit und den daraus resultierenden Anspruch an vermehrte Anstrengungen einerseits mit dem humanistischen Gebot und dem auch der demographischen Entwicklung bedingten Erfordernis einer inklusiven Leistungskultur andererseits dadurch in Einklang bringen, dass wir »Leistung« nicht mehr an einem absoluten Standard definieren, sondern anhand der Steigerung des Leistungsvermögens jedes Einzelnen, also eines relativen?

Diese Idee ist nicht neu und wird sicherlich von einigen schon praktiziert, einen allgemeinen Konsens dahingehend, dass jeder Arbeitnehmer, Kunde oder Steuerzahler an seinem individuellen Leistungsvermögen gemessen wird, gibt es nicht. Unter »Fairness« wird Gleichheit (»Equality«), aber noch immer nicht »Vergleichbarkeit« (»Equity«) verstanden. Wie im Golf Sport hätte jeder Mitarbeitende ein persönliches Handicap, als Ausgangspunkt, von dem aus die relative Leistungsentwicklung gemessen wird. Wer ein sehr kleines Handicap hat, muss sich demzufolge mehr anstrengen als diejenigen, die ein größeres Handicap haben. Dem höheren Leistungsvermögen wird im Zweifel durch eine Position entsprochen, die in einer höheren Entgeltgruppe angesiedelt ist. Bei dem Maß einer möglichen Gehaltssteigerung und/oder einer Tantieme hingegen würde fortan die individuelle, relative Leistungssteigerung und nicht mehr die absolute zählen. Honoriert wird die Leistungsbereitschaft. Damit werden die Mitarbeitenden nicht am gleichen Maßstab gemessen und gerade deshalb fair behandelt.

Individuelles Können und individuelle Leistungsbereitschaft

Und ist an den Leistungsbegriff nicht auch deshalb ein individueller Maßstab anzulegen, weil Ergebnisse, die mit der Leistungsbeurteilung letztlich honoriert werden, zumeist ganz wesentlich auf dem dafür gezeigten Verhalten beruhen? Das Verhalten kann aber nicht in Zielen vereinbart, sondern nur im Nachhinein erkannt und als solches honoriert werden. Denn wer würde eine gute Zusammenarbeit, ein Handeln im Interesse des Unternehmens, Integrität, Kollegialität nicht per se erwarten?

Wer systemisches Denken fordert, muss unsere Organisationen als lebende Systeme verstehen, in denen Leistung und Verhalten nicht mehr normiert werden können. Ein Vertriebsmitarbeiter mit einer Behinderung mag weniger Kundentermine schaffen, dafür aber durch seine Authentizität höhere Abschlussquoten erzielen. Menschen mit Inselbegabungen werden in diesen hoch performant sein und mit ihren Defiziten auf Rücksicht und Verständnis angewiesen sein, ohne dass ihnen letzteres zum Nachteil gereicht. Es gilt diese Nuancen zu erfassen und zu würdigen. Inklusiv Leistungskultur bedeutet nicht, Standards zu senken, sondern sie neu zu definieren. Es geht darum, jeden Menschen zu befähigen, seinen bestmöglichen Beitrag zu leisten – in einem Umfeld, das Würde, Respekt und Wertschätzung garantiert.

Als HR-Verantwortliche sind wir Kultur-Architekten. die diese Räume schaffen müssen, in denen Leistung und Menschlichkeit keine Gegensätze sind. Ich habe keinen Zweifel daran, dass die Zukunft den Unternehmen gehört, die den scheinbaren Widerspruch zwischen Humanismus und inklusiver Leistungskultur auflösen. Dabei geht es nicht darum, den Leistungsanspruch zu senken, sondern ihn neu zu definieren. Es ist an der Zeit!

*Frank Kohl-Boas ist Volljurist und blickt auf eine internationale HR-Karriere zurück, die ihn zu Unternehmen wie Unilever, Shell und Coca-Cola führte. Von 2010 bis 2018 war er bei Google Germany tätig, zuletzt als Head of HR Business Partner für Nord- und Zentraleuropa – das Personalmagazin zeichnete ihn dabei als »Den New Worker« unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« aus. Anschließend leitete er bis 2024 als Leiter Personal und Recht die Personalarbeit der ZEIT Verlagsgruppe. Frank Kohl-Boas ist Präsidiumsmitglied des Bundesverbands der Personalmanager*innen (BPM).*

Vom Wert der Arbeit: Wofür bezahlen Unternehmen ihre Mitarbeitenden in Zukunft noch?

Julia Bangerth

Arbeit wird derzeit intensiv vermessen. Wir diskutieren Arbeitszeiten, Produktivitätskennzahlen, Fachkräftemangel und Wettbewerbsfähigkeit. Wie viele Stunden? Wie viele Köpfe? Wie viel Output?

All das ist legitim – und doch greift es zu kurz. Denn der Wert der Arbeit entsteht weniger durch ihren Umfang als durch ihre Wirksamkeit. Die Ökonomin Mariana Mazzucato schreibt in ihrem Buch »The Value of Everything« sinngemäß: Die Art und Weise, wie wir Wert messen, beeinflusst, wie wir alle uns verhalten.

Übertragen auf Organisationen heißt das: Wenn wir primär individuelle Kennzahlen, Auslastung oder kurzfristigen Output bewerten, werden genau diese Größen optimiert. Wenn wir hingegen Zusammenarbeit, Lernbeiträge oder nachhaltige Wirkung sichtbar machen, verändert sich auch das Verhalten im System. Wert ist keine neutrale Kategorie. Er entsteht aus den Kriterien, die wir anlegen.

Damit rückt aus meiner Sicht eine entscheidende Frage in den Mittelpunkt:

Wofür bezahlen wir Menschen in Zukunft noch?

Was heute anders ist als früher, ist die Geschwindigkeit technologischer Entwicklung. Arbeitszeiten sind flexibler geworden, hybride Modelle

selbstverständlich. Agile Arbeitsweisen haben Entscheidungsräume verschoben und Verantwortung breiter verteilt. Gleichzeitig verändern sich Aufgabenprofile rasant, und Lernen ist kein Karriereabschnitt mehr, sondern Dauerzustand.

Organisationen als Wertarchitekturen

Digitale Instrumente ermöglichen es in vielen Jobs theoretisch, Aktivität und Output von Mitarbeitenden nahezu lückenlos zu erfassen. Doch mehr Messung – man könnte auch sagen: Kontrolle – führt nicht automatisch zu mehr Wert.

Unternehmen sind nicht dadurch erfolgreich, dass Einzelne in abgeschlossenen Silos super performen. Sie sind erfolgreich, weil Teams gut zusammenarbeiten, Wissen teilen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Wert entsteht im Zusammenspiel. Wir sollten deshalb stärker darauf schauen, welchen Beitrag jemand im Gesamtsystem leistet: wer andere befähigt, Verantwortung übernimmt, Lernprozesse ermöglicht.

Wenn wir primär individuelle Kennzahlen, Auslastung oder kurzfristigen Output bewerten, werden genau diese Größen optimiert. Wenn wir hingegen Zusammenarbeit, Lernbeiträge oder nachhaltige Wirkung sichtbar machen, verändert sich auch das Verhalten im System. Wert ist keine neutrale Kategorie. Er entsteht aus den Kriterien, die wir anlegen.

HR hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Menschen ihr Potenzial entfalten können. Dazu gehören eine Orientierung über Werte und Ziele, eine Vertrauenskultur – und eine ganzheitlichere Bewertung von Leistung entlang transparenter Kriterien. Das ist auch Grundlage für eine faire Vergütung.

Leistung sollte – ganz im Sinne einer offenen Feedback-Kultur – regelmäßig besprochen, eingeordnet und auch kritisch hinterfragt wer-

den. Auf diese Weise entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis davon, was für das Unternehmen wertvoll ist.

Organisationen sind Wertarchitekturen: Sie entscheiden durch ihre Steuerungslogiken, was als wertvoll gilt.

Klar ist: Wer Arbeit vor allem als Kostenfaktor sieht, unterschätzt sie systematisch. Personalkosten tauchen unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung auf. Viele positive Effekte von Arbeit – etwa Kompetenzaufbau, Innovation, Kundenbeziehungen – werden erst langfristig sichtbar. Doch gerade diese Effekte sind entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Eine Studie von McKinsey und der Non-Profit-Organisation FCLTGlobal zur langfristigen Wertschöpfung hat gezeigt: Wer in Menschen und deren Skills investiert und sie an den richtigen Stellen einsetzt, wird langfristig erfolgreich sein.

KI verschiebt die Wertlogik

Das gilt in Zeiten von KI weiterhin. Gleichzeitig verschiebt KI die Wertlogik menschlicher Arbeit. Wenn Routinen automatisiert werden, gewinnen andere Fähigkeiten an Bedeutung: Urteilkraft, Kontextverständnis, ethische Einordnung, Kooperationsfähigkeit und Lernbereitschaft. Es geht nicht nur um Tool-Kompetenz, sondern um »Human AI Readiness« – also die Fähigkeit, Künstliche Intelligenz klug einzusetzen und ihre Ergebnisse verantwortungsvoll einzuordnen.

Bei DATEV haben wir die Erfahrung gemacht, dass diese Kompetenz durch kontinuierliche Lernformate und offenen Austausch entsteht. Mitarbeitende müssen ausprobieren dürfen, reflektieren und voneinander lernen. Technologie entfaltet ihre Wirkung erst dort, wo Menschen sie souverän nutzen können.

Andersherum testen einige Organisationen die Idee einer »KI als Boss«. Über steuert seine Fahrerinnen und Fahrer zum Beispiel heute schon weitgehend über Algorithmen: Das System weist Aufträge zu, berechnet Preise, bewertet Leistung anhand von Kriterien wie Annahmequote, Lieferzeit oder Kundenrating und kann bei dauerhaft schlechten

Werten sogar den Zugang zur Plattform einschränken. Forschende sprechen hier von »algorithmischem Management« – einer Form digitaler Steuerung von Arbeit, bei der Software Aufgaben übernimmt, die früher Führungskräften vorbehalten waren. Diese Systeme können Abläufe hoch effizient organisieren, Entscheidungen beschleunigen und Transparenz schaffen. Doch sie haben starke Nebenwirkungen.

Deswegen warnt Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Universität St.Gallen, davor, Führung und Leistungsbewertung vollständig datengetrieben zu organisieren. KI könne unterstützen – aber sie dürfe nicht zum dominierenden Entscheidungs- und Kontrollinstrument werden. Wo Menschen sich dauerhaft überwacht fühlen, sinken unter anderem die Motivation und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Neues auszuprobieren. Also genau die Qualitäten, die Unternehmen langfristig auf der Erfolgsspur halten.

Arbeit ist mehr als Erwerb. Sie ist ein Erfahrungsraum für Selbstwirksamkeit. Menschen wollen erleben, dass ihr Handeln Wirkung entfaltet und dass sie gestalten können. Also sollten Unternehmen das auch ermöglichen. Ich bin der festen Überzeugung, dass sich in den allermeisten Fällen Vertrauen in Menschen auszahlt. Überträgt man ihnen Verantwortung, wachsen viele über sich hinaus. Das habe ich schon oft beobachtet.

Veränderungsoptimismus statt Verteidigung: Wofür wir Menschen wirklich brauchen

Es wäre leicht, den technologischen Wandel vor allem als Bedrohung zu beschreiben: mehr Druck, höhere Geschwindigkeit, mehr Unsicherheit. Ich sehe das anders. Ja, die Anforderungen steigen. Aber wir gewinnen auch Möglichkeiten. Technologie nimmt uns monotone Aufgaben ab, Lernen ist zugänglicher als je zuvor. Zusammenarbeit über Distanzen hinweg ist selbstverständlich. Das eröffnet uns die Chance, den Wert der Arbeit neu zu definieren. Was dabei hilft, ist sicher eine große Portion Veränderungsoptimismus.

Wenn Organisationen ihre Wertmaßstäbe bewusst gestalten, wird klarer, wofür Menschen künftig gebraucht und bezahlt werden: für Urteilkraft, für Zusammenarbeit – und für die Fähigkeit, sich und ihre Rolle immer wieder neu zu erfinden.

Je leistungsfähiger Technologie wird, desto entscheidender wird die Frage, welchen Unterschied Menschen machen. Ich bin überzeugt: Der Wert der Arbeit entsteht dort, wo genau dieser Unterschied sichtbar wird.

Julia Bangerth ist seit 2018 Mitglied des Vorstands der DATEV eG, wo sie als Chief Operating Officer (COO) die Themen Wertschöpfungssteuerung, HR sowie die Produkt- und Partnerstrategie verantwortet. Darüber hinaus ist sie stellvertretende Vorstandsvorsitzende. Das Personalmagazin zeichnete sie als einen der »40 führenden Köpfen des Personalwesens« aus und kürte sie zur ersten »CHRO of the Year«. Julia Bangerth engagiert sich als Aufsichtsrätin sowie als Patin im Talentprogramm BayFiD für Frauen in Digitalberufen.

Arbeit und Wirkung – Ein Plädoyer für ein integratives Paradigma

Gunnar Kilian

Bundeskanzler Friedrich Merz appelliert seit seinem Amtsantritt im Mai 2025 kontinuierlich an die Deutschen, mehr Stunden zu arbeiten, um produktiver zu werden. Der Wohlstand der Bundesrepublik hänge davon ab.

Angesichts der eingetrübten Wirtschaftsprognosen, vor dem Hintergrund multipler globaler Krisen, muss dieser Kanzler-Appell wohl eher pointiert verstanden werden. Denn seine Annahme über Produktivität ist grundsätzlich nicht falsch. Doch sie ist unvollständig. Sie reduziert Arbeit ausschließlich auf Zeit und verkennt damit ihren multidimensionalen Wert.

Arbeitszeiterhöhung allein richtet gar nichts. Eine Erhöhung der Arbeitszeit entfaltet nur dann Wirkung, wenn sie in funktionierende Strukturen eingebettet ist, auf Qualifikation und Innovation trifft und sinnvoll eingesetzt wird. Ist dies nicht der Fall, kann eine Arbeitsstundenerhöhung sogar bestehende Ineffizienzen fördern. Für diese Feststellung brauchen wir nicht einmal Ökonomen wie Adam Smith, Karl Marx oder Robert Solow ins diskursive Feld führen. Denn auch Friedrich Merz wird wissen, dass Zeit nur ein Produktivitätsfaktor von vielen ist. Und er wird auch wissen, dass Arbeit darüber hinaus mehr als ein ökonomischer Faktor ist. Sie prägt gesellschaftliche Teilhabe und individuelle Lebensführung. Wird Arbeit hingegen allein als zeitlicher Faktor betrachtet, droht der umfassendere Wert verloren zu gehen. Und das hätte Folgen für den

gesellschaftlichen Zusammenhalt, individuelle Motivation und letztlich auch für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit unseres Landes. Das solche Kettenreaktionen entstehen können, haben uns die Krisen der jüngeren Vergangenheit gelehrt. Auch wenn sich die aktuelle Polykrise von der Arbeitsmarktkrise 2002, der Finanzkrise 2009, der Flüchtlingskrise 2015, der Coronapandemie 2020 in ihrer Wirkung unterscheidet, hatte jede dieser Krisen spürbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Das ist heute nicht anders.

Daher ist das wirtschaftliche Warnsignal, das der Kanzler mit dieser Debatte gesetzt hat, nicht falsch. Der Wohlstand Deutschlands muss auch in der aktuellen Polykrise erhalten bleiben. Dazu bedarf es aber einen erweiterten Blick auf den Wert von Arbeit. Nur dann können wir die richtigen Stellhebel Richtung Prosperitätssicherung gezielt bedienen.

Das hat mich mein gesamtes Berufsleben beschäftigt. In meiner früheren Tätigkeit im Betriebsrat, verstärkt mit dem Fokus auf den Interessen der Arbeitnehmer, und später als Personalvorstand und Arbeitsdirektor, mit der Verantwortung für die Gesamtorganisation.

Ein erweiterter Blick auf den Wert von Arbeit

Die dabei gewonnenen Erfahrungen haben meinen Blick auf den Wert von Arbeit nachhaltig geprägt und mich – ohne einen universellen Anspruch darauf zu erheben – fünf Dimensionen erkennen lassen, die integrativ gedacht werden müssen, wenn wir Wohlstand sichern wollen.

Erstens: Die wirtschaftlich-soziale Dimension. Arbeit schafft nicht nur Wertschöpfung. Sie ermöglicht zugleich gesellschaftliche Stabilität. Unternehmen sichern Einkommen, finanzieren soziale Systeme und schaffen Räume für Teilhabe. Wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Zusammenhalt sind dabei keine Gegensätze, sondern bedingen einander. Spätestens seit dem Wirtschaftswunder oder der prosperierenden Entwicklung infolge des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 wird deutlich, dass wirtschaftlicher Erfolg und Beschäftigungssicherung, definiert als

gleichrangige Unternehmensziele, eine gesellschaftlich stabilisierende Wirkung erzielen. Das muss den Nukleus bilden, aus dem heraus wir weiter unseren Wohlstand stärken.

Wirtschaftlicher Erfolg und Beschäftigungssicherung, definiert als gleichrangige Unternehmensziele, erzielen eine gesellschaftlich stabilisierende Wirkung. Das muss den Nukleus bilden, aus dem heraus wir weiter unseren Wohlstand stärken.

Zweitens: Die organisationale Dimension. Gut strukturierte Arbeit erhöht Effizienz, vermeidet Verschwendung und steigert die tatsächliche Produktivität pro eingesetzter Stunde. Dazu gehören funktionierende Prozesse ebenso wie gute Führung, sinnvolle Aufgabenteilung und die richtigen Tools. Künstliche Intelligenz kann hier ein Game Changer sein. Gezielt eingesetzt, kann sie sogenannte »Work Friction« minimieren. Dazu müssen Organisationen Menschen, Daten und Technologien verbinden und so Betriebsmodelle schaffen, die sich selbst sukzessiv optimieren. Dadurch kann Innovationskraft gefördert und gleichzeitig Komplexität reduziert werden.

Drittens: Die bildende Dimension. Arbeit wird dort wertvoller, wo Wissen, Fähigkeiten und Lernmöglichkeiten wachsen. Investitionen in Bildung und Weiterbildung zahlen sich nicht nur individuell, sondern auch gesamtwirtschaftlich aus. Wenn aufgrund der aktuellen ökonomischen Lage viele Unternehmen in Deutschland Effizienzprogramme starten, dürfen Investitionen in diesen zentralen Sektor nicht wegrationalisiert werden. Gerade im Zeitalter der Digitalisierung bleibt Bildung ein zentraler Treiber des wirtschaftlichen Erfolgs.

Viertens: Die sinnstiftende Dimension. Arbeit, die als bedeutsam erlebt wird, fördert Motivation, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein. Das ist entscheidend für die nachhaltige Leistungsfähigkeit eines

Unternehmens. Beschäftigte wollen heute mehr als umsetzen. Sie möchten aktiv gestalten und teilhaben. Oder wie es der »New Work«-Begründer Frithjof Bergmann definierte: Sie wollen »Arbeit, die ein Mensch wirklich, wirklich will«. Wenn wir das Potential sinnstiftender Arbeit entfesseln, können die genannten Effekte, wie Kreativitätszuwachs, Produktivität maximieren.

Fünftens: Die humanzentrierte Dimension. Arbeitsbedingungen, die Gesundheit schützen und Vereinbarkeit von Privat und Beruf ermöglichen, tragen dazu bei, dass Menschen langfristig leistungsfähig bleiben. Eine kurzfristige Intensivierung von Arbeit kann hingegen langfristige Kosten erzeugen. Exemplarisch ist das bereits bei sanierungsbedürftigen Systemen wie den Krankenkassen oder der Rente zu beobachten. Hier gilt es anzusetzen. Nicht nur um die Produktivität zu erhöhen, sondern auch, um in Teilen dem wirtschaftlichen Damoklesschwert »Demographischer Wandel« innovativ sozial zu begegnen.

Der Wert der Arbeit liegt in ihrer Wirkung

In der Summe zeigt sich: Der Wert von Arbeit liegt nicht primär in ihrer Dauer, sondern in ihrer Wirkung. Der Hebel liegt also in Organisation, Technologie, Bildung und Motivation. Daher muss der Reformwillen der Regierung in puncto Arbeit davon getragen werden, Arbeit als integratives Paradigma zu verstehen und infolgedessen bessere Rahmenbedingungen für produktive, qualifizierte, motivierende und nachhaltige Arbeit zu schaffen. Darin liegt – analytisch wie praktisch – ein tragfähiger Weg aus der wirtschaftlichen Schwäche, hin zur Wohlstandssicherung.

Gunnar Kilian, ehemals Konzernvorstand für Personal bei der Volkswagen AG, zählt laut Personalmagazin zu den »40 führenden Köpfen des Personalwesens«. Er ist ein profilierter Experte für die Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse und die Zukunft der Arbeit in der Großindustrie.

Wieso eine inklusive Leistungskultur nicht den ganzen Menschen inkludieren darf

Judith Muster

Über den Wert der Arbeit lässt sich auf viele Arten sprechen. Volkswirt:innen sprechen über Produktivität und Wertschöpfung, Psycholog:innen über individuelles Erleben und Selbstwirksamkeit, Soziolog:innen über die Dynamiken, die gemeinsames Arbeiten in Gang setzt. HR-Verantwortliche sprechen oft über alle drei Dimensionen zugleich. Bei aller Sympathie für einen ganzheitlichen Blick: Das ist ein Problem. Denn wer alles zu integrieren versucht, droht, die Spannungen zwischen den Dimensionen zu übersehen.

Es geht so wenig wie möglich um Menschen

Dieser Beitrag nimmt aus der soziologischen Perspektive heraus eine dieser Spannungen in den Blick: die Spannung zwischen dem Diskurs der Leistungskultur und dem Diskurs um die Idee, (mal als Chance, mal als Forderung formuliert), dass sich Personen mit ihrem ganzen Wesen in die Organisation einbringen sollen. Mithilfe der Soziologie kann man sich gegen diese These wenden und festhalten: In Organisationen, die ihre Strukturen gut sortiert haben, geht es so wenig wie möglich um Menschen – und so viel wie möglich um Mitglieder. Wer möchte, kann an dieser Stelle sich nun dazu entscheiden, zornig zu werden darüber, dass Werbung dafür gemacht wird, Menschen zu missachten. Aber für diesen Zorn muss ein wichtiger Aspekt konsequent ignoriert werden, darum

besser nicht weiterlesen: Es ist genau die Unterscheidung zwischen Mensch und Mitglied, die die menschliche Würde auch in Organisation als unantastbar erhält.

Organisationen knüpfen Mitgliedschaft an die Einhaltung formaler Verhaltenserwartungen. Was darüber hinausgeht – die politischen Überzeugungen, die Familiengeschichte, die Schlafgewohnheiten, der private CO₂-Abdruck – geht die Organisation nichts an. Umgekehrt hat das Mitglied Anspruch darauf, dass seine Persönlichkeit nicht zum Steuerungsobjekt der Organisation wird – auch nicht mit guten Absichten. Das nennt man in der Soziologie »doppelte Ignoranz«: Die Organisation ignoriert die Person, die Person ignoriert, dass die Organisation sie ignoriert.

Unter der Überschrift, das möglichst Beste für den Menschen zu tun, wird die doppelte Ignoranz infrage gestellt. Es entstehen Erwartungen an Mitglieder, die über die formalen Verhaltenserwartungen hinaus gehen. Plötzlich muss sich ein Mitglied damit auseinandersetzen, dass die Organisation sich für mehr interessiert, als nur die Erfüllung seiner Rolle.

Es ist genau die Unterscheidung zwischen Mensch und Mitglied, die die menschliche Würde auch in Organisation als unantastbar erhält.

An einem sehr geläufigen Beispiel lässt sich das Problem verdeutlichen: Der Einladung (bzw. Aufforderung) zu authentischem Verhalten. Hinter der Einladung steht häufig der Wunsch nach weniger gefilterter Kommunikation. Die Probleme sollen endlich auf den Tisch kommen, wenn sie auftreten, nicht erst sechs Monate später. Man will Raum geben für Ideen und Vorschläge, von Menschen, deren Job es normalerweise nicht ist, Ideen zu entwickeln.

Das Problem ist nur: Organisationen können mit authentischem Verhalten nicht umgehen. Man kann einem Vorsitzenden nicht sagen, dass seine Rede langweilig ist, oder einer Abteilungsleitung, dass die

Dinge besser funktionieren, wenn sie auf Dienstreise ist. Authentisches Verhalten steht im direkten Widerspruch zu taktvollem Verhalten. Taktvolles Verhalten hält den Betrieb am Laufen. Authentisches Verhalten irritiert ihn, selbst wenn die authentisch vorgebrachten Hinweise vielleicht sachlich richtig sind. Diese Irritationen bleiben nun an der Person hängen, die sie verursacht – weil es ja keine Rolle gibt, die zu diesem Verhalten legitimiert. Man bringt sich also wie erwünscht ganz authentisch ein – um dann zu lernen, dass genau das falsch ist.

Rolle ist der entscheidende Begriff

Für das Spannungsfeld zwischen Leistungskultur und der Integration des ganzen Menschen in die Organisation ist der Begriff der Rolle von entscheidender Bedeutung. Im organisationssoziologischen Sinne ist Leistung die Erfüllung von Rollenerwartungen. Wenn Organisationen also ihre Leistungskultur fördern wollen, müssen sie weniger darauf schauen, was sie von den Menschen bekommen können. Es ist zielführender, sich mit den Strukturen zu beschäftigen und für Bedingungen zu sorgen, in denen das Erfüllen der Rollenerwartungen so einfach wie möglich gemacht wird. Da, wo die Erwartungen an die eine Rolle den Erwartungen an eine andere Rolle widersprechen (z.B. der Vertrieb will möglichst auf seinen Kunden passende Produkte, die Produktion will möglichst standardisiert herstellen), braucht es formal strukturierte Arenen, damit der Konflikt so unpersönlich – und *dadurch* wertschätzend – wie möglich geführt werden kann.

Was für HR daraus folgen könnte

HR findet sich in vielen Organisationen mit der Aufgabe wieder, die Werte von Arbeit zu hüten, die mit der wirtschaftlichen Perspektive nicht abgedeckt sind. Die Expertise wird in der Regel dann zurate gezogen, wenn sich die wirtschaftliche Perspektive enttäuscht erlebt, oder wenn es darum geht, noch etwas Gutes für die Mitglieder zu tun, weil es der

Organisation gerade gut geht. Üblicherweise findet sich HR weit von den Möglichkeiten der Organisationsentwicklung wieder. Alle Vorhaben müssen entweder mit mächtigeren Akteuren abgestimmt werden, oder mithilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen versucht werden. Wie wir aber gesehen haben, reichen Personalentwicklungsmaßnahmen nicht weit genug. Sie können Mitglieder im besten Fall resilient machen gegen die Zumutungen einer widersprüchlichen Organisationsstruktur, im schlechten Fall sind sie darauf ausgerichtet, alle persönlichen Ressourcen der Mitglieder zu mobilisieren, damit die Organisation läuft, als wären ihre Strukturen intakt.

Darum muss eine wirksame HR an die Hebel der Organisationsentwicklung wollen. Der Weg an die Hebel führt über die wirtschaftliche Perspektive auf den Wert von Arbeit, wie er vom Top-Management üblicherweise eingenommen wird. Indem HR aufgibt, sich als Anwalt der Menschen zu verstehen, sondern als weiterer Vertreter der wirtschaftlichen Perspektive, können genau die Argumente, die dem Menschen in der Organisation helfen, an den Diskurs der Organisationsgestaltung anschließen. Etwa sind klar sortierte Verantwortlichkeiten natürlich auch nett für die Mitarbeitenden – aber wichtiger ist, sie erhöhen die Leistung. Es ist viel effizienter, auf Strukturen zu schauen, als auf die Einzelnen. Die Einzelnen kommen und gehen. Doch genau organisierte Strukturen wirken weiter.

Dr. Judith Muster ist Soziologin und Partnerin bei Metaplan in Quickborn. Sie berät Unternehmen aus der Logistik-, Automobil- und Medienbranche zu Reorganisationen, Strategieentwicklung und digitalem Wandel. Parallel forscht und lehrt sie an der Universität Potsdam zu post-bürokratischen Organisationsmodellen, datengetriebener Entscheidungsfindung sowie Führung und Innovation. Das Personalmagazin zeichnete sie mehrfach unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« aus.

Wem gehört die Zukunft der Arbeit?

Kai Anderson

Wer über drei Jahrzehnte hinweg beobachtet, wie sich die Arbeitswelt verändert, der entwickelt zwangsläufig einen Blick, der über die Schlagzeile des Tages hinausgeht. Reiner Straubs Arbeit als Herausgeber des Personalmagazins – seine Interviews mit Meinungsbildnern, seine Kommentare zur Unternehmenspraxis, zuletzt verdichtet in seinem »Seitenblick« – steht für genau diese Haltung: nicht der Aufmacher, sondern die Perspektive, die Dinge in ihren Kontext setzt. Es ist dieser Blick, der mich zu einigen eigenen Überlegungen gebracht hat: über den Wert der Arbeit, über das, was in drei Jahrzehnten gewonnen wurde – und was als nächstes auf dem Spiel steht.

Der Wert der Arbeit war mit dem Ende des Industrie-Zeitalters vielleicht die wichtigste Frage, mit der sich die Arbeitswelt konfrontiert sah. Seit den 1990er Jahren hat sich nicht nur das Arbeitsumfeld verändert, sondern auch, wie wir überhaupt über Arbeit denken. Arbeit war lange eine Art selbstverständliche Hintergrundmusik des Wirtschaftslebens. Heute ist sie zu einem Gestaltungsthema geworden, das in die Mitte von Unternehmensstrategie, Führung und gesellschaftlicher Debatte gerückt ist.

Von der Hintergrundmusik zum Gestaltungsthema

Die New-Work-Bewegung der 2010er Jahre markierte dafür einen sichtbaren Höhepunkt. In ihrem besten Moment war sie keine bloße Marketingkampagne für flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice-Lösungen,

sondern Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses von Mitarbeitenden. Menschen wollten nicht nur funktionieren, sondern wahrgenommen, anerkannt und mitgenommen werden. Zugleich war diese Epoche von einem strukturellen Faktor getragen: Die ersten Auswirkungen des demografischen Wandels, verbunden mit Fachkräftemangel verschoben die Machtverhältnisse. Beschäftigte waren nicht mehr so leicht austauschbar wie früher. New Work war damit zugleich Emanzipationsbewegung und Marktrealität.

Um das klar zu sagen: ich teile nicht den romantischen Glauben, jeder Mensch wolle selbstbestimmt arbeiten. Das hört sich gut an, ist aber nicht die Präferenz aller Erwerbstätigen (selbst nicht in Deutschland). In der Praxis bedeutet diese Idee zu viel Freiheit für zu wenige. Treffender ist – und das hat Bettina Volkens in unserem gemeinsamen Buch ›Digital Human‹ schön formuliert –, dass jeder Mensch gesehen werden will. Das ist ein nüchternerer, aber ehrlicherer Kern der Erwartung an Arbeit: Menschen wollen wahrgenommen werden, sie wollen wertgeschätzt werden – für ihren Beitrag. Sie wollen nicht in Organigrammen verschwinden, sondern erleben, dass ihre Arbeit sichtbar ist und nach Möglichkeit etwas bewirkt.

New Work war Emanzipation – und Marktrealität

Daraus ergibt sich die eigentliche Errungenschaft von New Work: nicht das Versprechen maximaler Selbstbestimmung, sondern die Durchsetzung von Partizipation. Partizipation ist ein weniger glamouröser, dafür aber stabilerer Begriff. Er meint nicht, dass jede Entscheidung in stundenlangen Workshops ausgehandelt werden muss – sondern dass Menschen an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt werden, dass Erfahrungen ernst genommen werden, dass Arbeit nicht über Köpfe hinweg bestimmt, sondern mit ihnen verhandelt wird. New Work war in diesem Sinn eine notwendige Korrektur einer Welt, in der Organisationen lange top-down gedacht und Menschen auf »Humankapital« reduziert wurden.

Jeder Mensch will gesehen werden – für seinen Beitrag. Menschen wollen nicht in Organigrammen verschwinden, sondern erleben, dass ihre Arbeit sichtbar ist und nach Möglichkeit etwas bewirkt.

Nun aber steht die nächste Zäsur bevor. Künstliche Intelligenz verändert die Arbeitswelt in einer Tiefe, die sich mit der Einführung des Computers vergleichen lässt – und weit darüber hinausgeht. Wenn der PC einst Routinen digitalisiert und beschleunigt hat, geht KI einen Schritt weiter: Sie verändert Aufgaben, Rollen und die Frage, welche menschlichen Beiträge überhaupt noch relevant sind. Damit verschiebt sich die Grundfrage. In der New-Work-Phase haben wir uns gefragt: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Heute müssen wir einen Schritt weitergehen und fragen: Was werden wir arbeiten? Welche Tätigkeiten bleiben, welche verschwinden, welche wandeln sich?

Das ist die eigentliche Herausforderung: nicht nur die Arbeitsformen neu zu organisieren, sondern den Inhalt von Arbeit neu zu denken. Wenn KI viele Prozesse automatisiert, wird die entscheidende Frage nicht sein, ob wir im Homeoffice oder im Büro sitzen, sondern welche menschlichen Fähigkeiten noch gefragt sind. Es geht um Urteilsvermögen, Kreativität, Fürsorge, um die Kunst der Vermittlung zwischen Menschen und die Übersetzung zwischen Technik und Lebenswelt. Wer dann zuerst über Ethik, Datenschutz und Mitbestimmung redet, erkennt die Tiefe des Einschnitts.

Die KI-Zäsur: Nicht wie wir arbeiten, sondern was wir arbeiten

Und hier kommen wir zu einem Punkt, der mir besonders wichtig erscheint: Menschen, die ihre Arbeit jeden Tag mit Motivation ausführen (und das ist aus meiner Sicht die Mehrheit), müssen auch an ihrer Neudefinition beteiligt sein. Wird Arbeit top-down neu definiert, ohne dass diejenigen mitreden, die sie leisten, verliert Organisation schnell das Vertrauen derer, auf die sie angewiesen ist.

Noch einen Gedanken weiter: Wenn Arbeit allein nicht mehr ausreicht, um ausreichendes Einkommen und gesellschaftliche Teilhabe zu sichern, muss die Frage nach der Beteiligung am Produktivvermögen neu gestellt werden. Das klingt zunächst nach einer politischen Grundsatzforderung – ist aber nichts anderes als die konsequente Weiterführung einer Logik, die schon in der New-Work-Debatte angelegt war. Wenn Wertschöpfung zunehmend durch Kapital, Daten und Technologie entsteht, muss die Verteilung dieses Wertes neu verhandelt werden. Wer an der Produktion mitwirkt, sollte auch an ihren Erträgen teilhaben.

Am Ende dreht sich die Frage nach dem Wert der Arbeit nicht nur darum, wie wir arbeiten oder wie gut die ›Experience‹ ist. Es geht darum, wem die Arbeit dient, wem die Wertschöpfung gehört und wer daran beteiligt ist. Reiner Straub hat sich dieser Spannung – zwischen Leistung und Würde, zwischen Effizienz und Menschlichkeit – nie verweigert. In seiner Debatte zur positiven Leistungskultur hat er gezeigt, was guter HR-Journalismus leistet: nicht Partei ergreifen für eine Seite, sondern den Rahmen abstecken, in dem eine ehrliche Auseinandersetzung überhaupt erst möglich wird. Diese Haltung bleibt das Maß. Keine naive Verklärung von KI, keine romantisierte Rückbesinnung auf New Work, sondern eine nüchterne, entschlossene Weiterentwicklung – eine, in der Menschen nicht nur effizient arbeiten, sondern gesehen, gehört und angemessen beteiligt werden.

Vielleicht ist das die nächste Stufe: nicht nur die Frage, wie wir arbeiten – sondern die Frage, wem die Zukunft der Arbeit gehören soll. Und wie wir sie gemeinsam gestalten, statt sie allein den Maschinen oder den Märkten zu überlassen. Den Seitenblick dafür werden wir vermissen.

Kai Anderson zählt den einflussreichsten HR-Beratern und wurde mehrfach vom Personalmagazin als einer der »40 führenden HR-Köpfe ausgezeichnet«. Er gründete die Beratung Promerit, die erst später an Mercer verkaufte. Heute ist er Senior Advisor bei Mercer und arbeitet als Entrepreneur an neuen Beratungskonzepten.

Wert der Arbeit – Wie KI unseren Blick auf Arbeit verändert

Judith Wiese

»KI ist eines der wichtigsten Dinge, an denen die Menschheit arbeitet. Sie ist tiefgreifender als ... Elektrizität oder Feuer.« Dieses Zitat von Google CEO Sundar Pichai beschreibt die Künstliche Intelligenz (KI) zurecht als eine Technologie mit historischer Tragweite. Sie macht nicht nur Prozesse effizienter, sondern ordnet ganze Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme neu. Ein solch disruptiver Ansatz wird auch die Art, wie wir arbeiten, grundlegend verändern. Und wenn dies geschieht: Wie verändert sich im Zuge dessen der Wert der Arbeit? Welche Rolle nimmt ein Mensch ein, der sich seine Aufgaben mit Künstlicher Intelligenz teilt?

Arbeit und ihr Wert waren nie statisch

Ein Blick in die Geschichte zeigt: Arbeit war nie statisch. Und ihr Wert war es auch nicht. Über Jahrhunderte diente Arbeit vor allem der Existenzsicherung. Erst ab dem 18. Jahrhundert wurde sie zunehmend als Ausdruck persönlicher Leistung und Selbstverwirklichung verstanden. Werner von Siemens schrieb rückblickend, sein Leben sei schön gewesen, weil es »erfolgreiche Mühe und nützliche Arbeit« war. Arbeit wurde zur Quelle von Sinn und Identität.

Mit der Industrialisierung folgte der nächste große Umbruch. Maschinen veränderten Produktionsweisen und das Selbstverständnis der Arbeitenden. Der Wert der Arbeit entkoppelte sich vom einzelnen Produkt. Erwerbsarbeit bedeutete nun Zugang zu Wohlstand, Stabilität und sozialer Sicherheit.

Automatisierung in den 1950er Jahren und Digitalisierung seit den 1990er Jahren verlagerten Tätigkeiten erneut. Arbeit wurde flexibler, wissensintensiver, hybrider. Der Anspruch wuchs: Sie sollte nicht nur Einkommen sichern, sondern Sinn stiften, Entwicklung ermöglichen und gesellschaftlichen Beitrag leisten.

Und heute?

KI ist in der Lage, als intelligenter Assistent technische Abläufe zu verstehen und spontan Anleitungen oder Lösungen zu generieren. Sie bringt Intelligenz über den Bildschirm hinaus in die reale Welt und gibt Maschinen die Fähigkeit, ihre Umgebung zu erkennen. Die nächste Stufe ist, dass sie als eigenständiger »Agent« analysiert, bewertet und Entscheidungen trifft. Und in Zukunft eventuell auch führt?

Damit stellt sich die entscheidende Frage neu:

Was ist der Wert menschlicher Arbeit, wenn Maschinen nicht nur ausführen, sondern denken?

Die Rolle des Menschen verändert sich

Im Industriezeitalter übernahmen Maschinen körperliche Arbeit. Der Mensch blieb dort unersetzlich, wo Urteilsvermögen, Kreativität und Verantwortung gefragt waren. Im KI-Zeitalter verschiebt sich diese Grenze. Algorithmen übernehmen Teile des Denkens.

Der Mensch wird damit nicht überflüssig, aber seine Rolle verändert sich fundamental. Der Wert seiner Arbeit liegt weniger im reinen Können, sondern im Einordnen, Gestalten und verantwortlichen Entscheiden. Inspiration, ethische Abwägung, Kontextverständnis und Führung werden zum entscheidenden Mehrwert.

Als Vorreiter im Bereich industrieller KI ist für ein Unternehmen wie Siemens der Blick auf die Arbeit im KI-Zeitalter keine theoretische Debatte. Es bedeutet, sie im Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technologie neu zu denken. Der Personalbereich nimmt bei dieser Entwicklung eine besondere Stellung ein. Er wird zu einem aktiven Gestalter des Wandels, zum Copiloten einer technologiegetriebenen Transformation.

Für über 80 000 Mitarbeitende in Deutschland und rund 300 000 weltweit stellen wir uns dieselbe Frage: Wie schaffen wir Arbeitswelten mit KI, in denen Leistung und Sinn zusammenkommen und Innovation zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entsteht?

Jede neue Technologie braucht neue Rahmenbedingungen, damit ihr Potenzial umfänglich und wertstiftend ausgeschöpft werden kann. In den weltweiten Diskussionen geht es daher vor allem um den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz, damit Arbeit als Wert für den Menschen erhalten bleibt.

Ich sehe fünf zentrale Handlungsfelder, die dafür entscheidend sind:

1. **Menschen für KI befähigen.** Sie brauchen das Wissen, um die Technologie produktiv und kreativ in ihre Arbeit zu integrieren. Zugleich gewinnen Kompetenzen wie Neugier, kritisches Denken und Resilienz an Bedeutung, um damit KI auszusteuern und KI neue Impulse zu geben.
2. **Eine Kultur schaffen,** die auf die Grundbedürfnisse menschlicher Arbeit einzahlt. Vertrauen, Sinn, persönliche Entwicklung und Selbstbestimmung müssen im Zentrum stehen, damit Arbeit produktiv und erfüllend bleibt.
3. **Vielfalt als Stärke begreifen.** Unterschiedliche Perspektiven sind ein Motor für Innovation. Gerade die Generation Z bringt neue Denkweisen und eine hohe digitale Affinität mit – Fähigkeiten, die in der Zusammenarbeit mit KI von großem Wert sind.
4. **Ethische Standards und Leitplanken etablieren.** Für den verantwortungsvollen, sicheren und regelkonformen Einsatz von KI braucht es klare Richtlinien. Ziel ist eine wettbewerbsfähige, KI-kompetente Belegschaft, in der Mensch und Maschine gemeinsam Mehrwert schaffen.
5. **KI als Chance begreifen** und mutig einsetzen. KI bietet das Potenzial, die deutsche Industrie neu zu positionieren. Sie kann Treiber von Innovation, Wertschöpfung und globaler Wettbewerbsfähigkeit sein.

Sinnstiftende Arbeit bleibt wichtiger Bestandteil des Lebens

Ob eine Volkswirtschaft zukünftig prosperiert, hängt wesentlich davon ab, wie Arbeit und ihr Wert verstanden werden. Gerade für Deutschland – ein Land, dessen Wohlstand auf Ingenieurskunst und Innovationsgeist basiert – bleibt Arbeit zentraler Bestandteil kollektiver Identität.

Ob wir unser Tun mit KI als unvermeidbare Last oder als sinnstiftende Bereicherung empfinden, hängt besonders von unserer Haltung gegenüber Veränderung ab und wie wir diese gestalten. KI ist nicht das Ende menschlicher Tätigkeit, sondern der Beginn einer neuen Qualität von Arbeit.

Wir sollten uns fragen: Wie können wir heute die Voraussetzungen dafür schaffen, dass KI die Fähigkeiten und die Würde des Menschen stärkt, statt ihn zu ersetzen? Was müssen wir tun, damit Arbeit als Lebensgrundlage erhalten und sie ein wichtiger Teil unserer Identität bleibt? Wir sollten uns nicht fragen, was KI mit uns macht, sondern was wir mit KI machen können!

Ich bin überzeugt, dass sinnstiftende Arbeit auch in Zukunft ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens sein wird, sie bestätigt, wer wir sind, und sie prägt, wer wir werden können. Wenn uns gelingt, diesen Anspruch auch im KI-Zeitalter zu erhalten, wird Arbeit ihren höchsten Wert behalten: als Ausdruck menschlicher Kreativität, Verantwortung und gesellschaftlicher Wirksamkeit.

Judith Wiese ist seit Oktober 2020 Chief People and Sustainability Officer (CPSO), Mitglied des Vorstands der Siemens AG und Arbeitsdirektorin. Sie verantwortet die Bereiche People & Organization sowie Nachhaltigkeit mit Fokus auf kulturelle Transformation, Personalentwicklung und ESG-Strategie. Zuvor war sie Chief Human Resources Officer bei DSM N. V. sowie langjährig in verschiedenen Führungspositionen bei Mars Inc. tätig. Das Personalmagazin zeichnete sie unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« aus und kürte sie zur »CHRO of the Year«.

Vom Wert der Arbeit: HR zwischen Humanismus und inklusive Leistungskultur

Markus Fink

Arbeit ist für viele Menschen weit mehr als Erwerb. Und Arbeitszeit ist Lebenszeit: Sie ist Ausdruck von Selbstwirksamkeit, Teilhabe und Gestaltungskraft. Sie schafft Identität, verbindet Menschen und gibt ihnen einen Platz in der Gesellschaft – Arbeit ist sinnstiftend. Gerade in Zeiten tiefgreifender Transformationen – technologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich – gewinnt diese Frage nach dem Wert der Arbeit an neuer Dringlichkeit. Für HR bedeutet das, Orientierung zu geben, – über Prozesse hinaus, hin zu dem, wofür Arbeit steht: kulturell, menschlich, zwischenmenschlich.

Über Jahrzehnte hinweg hat Reiner Straub diese Entwicklung kritisch begleitet. Er hat HR nie als Administrator verstanden, sondern als gestaltende Kraft. Seine Analysen und Kommentare haben die HR-Community immer wieder herausgefordert, über kurzfristige Trends hinauszudenken und das Wesentliche im Blick zu behalten: den Menschen mit seinen Fähigkeiten und seinem Bedürfnis nach fairen Chancen und seinem Drang nach Perspektive. Dieser humanistische Blick auf Arbeit, der den Menschen als Person in den Mittelpunkt stellt, ist heute aktueller denn je.

HR als Brückenbauer zwischen Effizienz und Menschlichkeit

Denn wir erleben eine Ambivalenz. Die Notwendigkeit, unterschiedliche Themenfelder parallel zu bearbeiten, übt einen hohen Druck auf Organisationen aus, schneller, effizienter, produktiver und resilienter zu werden. Andererseits wächst die Erwartung, dass Arbeit menschenzentrierter, integrativer, nachhaltiger und damit sinnstiftender wird. Zwischen diesen beiden Polen entsteht ein Spannungsfeld, in dem HR eine besondere Verantwortung trägt. Ich bin überzeugt, dass wir diese Spannung nicht auflösen, sondern als Brückenbauer gestalten müssen.

Wer diesen Ausgleich moderieren will, kommt an einer inklusiven Leistungskultur nicht vorbei – einer Kultur, die Anspruch formuliert und Zugehörigkeit ermöglicht. Sie stellt nicht nur die Frage: »Wie gut ist die Leistung?«, sondern auch: »Wem ermöglichen wir zu leisten – und unter welchen Bedingungen?« Sie richtet den Blick darauf, wie vielfältige Perspektiven zu besseren Ergebnissen führen und wie gerechte Strukturen Menschen befähigen, ihr Potenzial zu entfalten. Leistung entsteht nicht trotz Diversität, sondern wird durch sie beflügelt

Inklusive Leistungskultur: Wem ermöglichen wir zu leisten?

Dafür müssen wir Arbeitsumfelder schaffen, die psychologische Sicherheit mit klaren Erwartungen verbinden; Räume, in denen Menschen mutig sein dürfen, Fehler als Lernchancen begreifen und Verantwortung übernehmen können. Kultur entsteht dabei nicht aus Hochglanz-Initiativen, sondern aus konsequentem Handeln – durch Führung, durch HR, aber auch durch eine Gemeinschaft, die sich auf gemeinsame Werte verständigt. Sie beginnt an der Spitze, wo Verantwortung sichtbar übernommen wird. Wirksam wird sie erst, wenn sie überall getragen wird.

Humanismus und Leistungskultur sind kein Widerspruch. Sie sind zwei Seiten derselben Idee: dass Arbeit den Menschen stärkt – und dass starke Menschen Arbeit gestalten.

Gleichzeitig verändert sich die Natur der Arbeit selbst. KI, Automatisierung und digitale Plattformen verschieben Tätigkeiten, Rollen und Geschäftsmodelle in einer Geschwindigkeit, die viele verunsichert. Dieser Wandel verläuft nicht linear. Er vollzieht sich in Sprüngen, die bestehende Strukturen manchmal über Nacht verändern. Dabei ist klar: Digitalisierung verlangt Anpassungsfähigkeit. Die größten Hürden liegen dabei nicht in der Technologie selbst, sondern wie Organisationen sie in ihre Strukturen und Prozesse integrieren. Umso mehr kommt es darauf an, dass HR vom Enabler zum Treiber wird und die Debatte über den Wert der Arbeit aktiv mitgestaltet: Was bleibt menschlich? Was wird technologisch? Wie sieht Wertschöpfung in einer hybriden Welt aus? Unsere Antworten müssen Mut machen, nicht Ängste verstärken.

Humanismus und Leistungskultur sind dabei kein Widerspruch. Sie sind zwei Seiten derselben Idee: dass Arbeit den Menschen stärkt – und dass starke Menschen Arbeit gestalten.

Vom Enabler zum Treiber:

HR im Zeitalter von KI und Transformation

Ambitionierte Ziele und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sind Voraussetzung, um im globalen Wettbewerb zu bestehen, doch der Weg dorthin darf nicht verengt werden. Denn wie wir Arbeit gestalten, prägt mehr als unseren wirtschaftlichen Erfolg: es entscheidet mit darüber, ob eine Gesellschaft zusammenhält oder ihre Brüche vertieft werden. Daraus erwächst Verantwortung für unsere Organisationen, für unsere Mitarbeitenden und für die Gesellschaft, in der wir wirken.

Reiner Straub hat uns über Jahrzehnte gezeigt, wie wichtig es ist, diese Diskussionen offen, kritisch und mit intellektueller Redlichkeit zu führen. Seine Beiträge haben HR-Entscheider ermutigt, Debatten nicht zu scheuen, sondern zu nutzen – als Chance zur Weiterentwicklung. Dafür gebührt ihm großer Dank.

»Vom Wert der Arbeit« ist deshalb nicht nur ein Titel dieser Festschrift. Es ist eine Ermutigung, weiterzudenken. Arbeit bleibt einer der

zentralen Orte, an denen sich gesellschaftlicher Zusammenhalt, persönliche Entwicklung und wirtschaftlicher Erfolg begegnen. Wenn wir sie menschenwürdig gestalten und Leistung als gemeinsames Versprechen verstehen, dann machen wir HR nicht nur zu einem zentralen Zukunftsgestalter. Wir leisten auch einen Beitrag dazu, den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Zeiten tiefgreifender Umbrüche zu stärken und unsere Gesellschaft verantwortungsvoll in ein neues Zeitalter zu begleiten.

Markus Fink ist Executive Vice President & Chief Human Resources Officer (CHRO) der Infineon Technologies AG und seit 2020 in dieser Funktion tätig. Zuvor bekleidete er verschiedene leitende HR-Positionen innerhalb des Unternehmens, darunter Vice President HR Business Partners and Services sowie Vice President Human Resources Asia Pacific. Er verantwortet die globale HR-Strategie mit Schwerpunkten auf digitaler Transformation, Talententwicklung sowie Diversity und Inclusion. Das Personalmagazin zeichnete ihn 2025 unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« in der Kategorie Management aus und kürte ihn zum »CHRO of the Year«.

Das Individuum in der Arbeit: Zwischen Freiheit und organisationalen Zwängen

Matthias Meifert

Es vergeht kaum ein Tag, an dem die Debatte nicht neu befeuert wird: Mensch oder Unternehmen? Personalentwicklung oder Strukturformung? Kompetenzen oder Prozesse? Meist geht es um die Frage, ob in organisationalen Transformationen am Individuum anzusetzen wäre oder an der Organisation. Häufig vorgetragen von Vertreter:innen der systemischen Schule, die eine Überindividualisierung beklagen und darin ein großes Übel sehen: Ein Mangel an Organisation dürfe nicht dem Individuum zugeschrieben werden. Mehr noch: Darin liege Dehumanisierung, weil der Mensch für Struktur- und Prozessmängel herhalten müsse. Genauso vehement wird diese Position von empirischen Sozialwissenschaftler:innen kritisiert, die die eigentliche Dehumanisierung gerade im stoischen Verweis auf »den Rahmen« vermuten: Menschen würden degradiert zu blinden Umsetzern organisationaler Erwartungen. Ihre Einzigartigkeit würde für den Organisationserfolg zu wenig berücksichtigt.

Grundsätzlicher könnten die Positionen kaum sein – bemerkenswert, weil beide »Schulen« für sich reklamieren, Bezugsrahmen für das Handwerk von Organisationsberatenden zu sein. In der Beratungslandschaft stehen sich entsprechend oft »starke Person« und »starkes System« polarisierend gegenüber*. Es lohnt daher ein vertiefter Blick: Wie

* Rainer Straub griff diese Konfliktlage in einem Interview mit Judith Muster und dem Autor im Personalmagazin (Juni 2023) auf.

frei ist das Individuum, wie abhängig? Und welche blinden Flecken bringen beide Perspektiven mit?

Das mündige Individuum in der Arbeit

Aus organisationspsychologischer, liberaler Perspektive ist das Individuum Träger von Rechten, Autonomie und Verantwortung. Arbeit ist nicht nur Broterwerb, sondern Ausdruck von Selbstverwirklichung und freiwilliger Kooperation freier Bürgerinnen und Bürger. Drei Grundannahmen sind zentral: Menschen sollen ihren Lebens- und Berufsweg weitgehend selbst bestimmen dürfen; Freiheit impliziert Rechenschaftspflicht; und Arbeitsverhältnisse beruhen idealtypisch auf freiwilligen Verträgen, in denen Partner durch Kooperation Nutzen erzielen. Empowerment-Ansätze knüpfen genau hier an: Organisationen sollen Strukturen schaffen, in denen Individuen diese Freiheit real ausleben können – Fähigkeiten entfalten, Entscheidungen mitgestalten, im eigenen Verantwortungsbereich unternehmerisch handeln. Flache Hierarchien, selbstorganisierte Teams oder New-Work-Konzepte sind Ausdruck dieses Gedankens.

Auf den ersten Blick wirkt Empowerment wie die konsequente Anwendung einer liberal-demokratischen Haltung: Mitarbeitende als Subjekt, nicht als Rädchen. Sie sollen ihren Verantwortungsraum gestalten, Ziele (mit)definieren, Prozesse gestalten und Resultate in hoher Eigenverantwortung erbringen. Die Organisation erscheint als ermöglichender Rahmen. Der Haken: Organisationen werden – von Ausnahmen wie Rauchvereinen einmal abgesehen – nicht gegründet, um dem Menschen primär zu »dienen«, sondern um Bedürfnisse von Abnehmern zu befriedigen. Damit sind Konfliktlinien angelegt, sobald individuelle Bedürfnisse und Organisationsziele auseinanderlaufen sollten. Hinzu kommt: In der versprochenen Freiheit kann eine verdeckte Pflicht schlummern. Was als Befreiung von Kontrolle beginnt, kann zur Notwendigkeit ständiger Selbstoptimierung werden. Wer »empowered« ist, kann sich nicht mehr hinter Anweisungen verstecken. Selbststeuerung

wird eingefordert, nicht nur ermöglicht. Der Druck verschiebt sich vom äußeren Führungszwang zur inneren Selbstdisziplinierung.

Personen können nur dort wirksam handlungsfähig sein, wo die Organisation ihre Erwartungen formal klärt und die Fähigkeiten ihrer Mitglieder in diesem Rahmen in hoher Selbstbestimmung nutzt.

Widersprüchliche Ziele, Überlastung, Ineffizienzen oder unklare Prozesse bleiben in einem strikt empowerment-orientierten Verständnis häufig als Problem des Individuums zurück. Scheitern erscheint als persönliches Defizit statt als Symptom eines ungünstigen Rahmens. An diesem Punkt erhält die soziologisch-systemische Diagnose Rückenwind: Nicht zu wenig Motivation oder Kompetenz sei das Problem, sondern ein Mangel an Organisation.

Formale Organisation statt Psychologie als Gegenakzent

Im Verständnis der Luhmannschen Systemtheorie ist eine Organisation nicht primär eine Ansammlung von Menschen und Haltungen, sondern ein Gefüge von Kommunikation. Menschen sind unverzichtbar – aber eher Umwelt der Organisation als ihr »Material«. Organisation reproduziert sich über Kommunikation, Mitgliedschaft und Entscheidung. Verhalten wird weniger über Sinnangebote oder Kompetenzentwicklung stabilisiert als über formale Erwartungen: Rollen, Zuständigkeiten, Regeln. Wer Kooperation, Verantwortung und Leistung will, muss klären, wie Erwartungen verbindlich gesetzt werden und wie die daraus entstehenden Konflikte verarbeitet werden. Damit verschiebt sich die Frage: nicht Person vs. System, sondern Qualität organisationaler Entscheidungsvoraussetzungen – welche Erwartungen gelten, und wer darf sie wie verändern?

So erscheint Empowerment in vielen Transformationen als schillernder Begriff, der zwei Ebenen vermischt: rhetorische Aufwertung des Individuums und die (ausbleibende) Veränderung formaler Entschei-

dungsprämissen. Echte Ermächtigung ist nicht nur ein psychologischer Zustand, sondern eine formale Verschiebung von Entscheidungskompetenzen. Priorisierungsrechte, Schnittstellen und Konfliktregeln müssen so gestaltet sein, dass dezentrale Entscheidungen nicht nur erlaubt, sondern abgesichert sind. Bleibt diese Formalisierung aus, entsteht die Paradoxie: Mitarbeitende sollen unternehmerisch handeln, während zentrale Instanzen Ziele, Ressourcen oder Freigaben weiter kontrollieren. Widersprüchliche Erwartungen werden zum Nährboden für Überforderung und Konflikte. Hier könne ein Kern der De-Humanisierung liegen. Nicht weil Organisationen per se menschenfeindlich wären, sondern weil sie ungelöste Strukturprobleme über Personen abwickeln.

Vermittlung braucht Formalisierung

Eine integrierende, vermittelnde Perspektive entsteht nicht durch »mehr Struktur« oder »mehr Mensch«, sondern durch die Kopplung beider Ebenen: Individuen brauchen Lern- und Gestaltungsräume – diese Räume müssen formal definiert sein, damit Freiheit nicht zur stillen Pflicht und Verantwortung nicht zur leeren Zuschreibung wird. Empowerment wird erst tragfähig, wenn es als Organisationsentscheidung sichtbar wird. Die Alternative lautet daher nicht »Individuum oder Organisation«, sondern: Personen können nur dort wirksam handlungsfähig sein, wo die Organisation ihre Erwartungen formal klärt und die Fähigkeiten ihrer Mitglieder in diesem Rahmen in hoher Selbstbestimmung nutzt.

Literatur

Kühl, Stefan: Führung und Gefolgschaft, Suhrkamp, 2025

Matthiesen, Kai, Muster, Judith & Ladenbach, Peter: Die Humanisierung der Organisation, Vahlen, 2002

Völkl, Christian & Meifert, Matthias: Human Business Design, Murmann, 2022

Dr. Matthias Meifert ist Gründer und Managing Partner von HRpepper Management Consultants, einem Berliner Beratungshaus mit Schwerpunkt auf Organisationsentwicklung, HR-Transformation und Führung. Als promovierter Wirtschaftspädagoge verbindet er systemisches Organisationsverständnis mit mehr als zwanzigjähriger Führungs- und Beratungserfahrung. Er ist Autor und Herausgeber mehrerer Fachbücher sowie Kolumnist des Manager Magazins. Das Personalmagazin führt ihn seit 2013 kontinuierlich unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« und ehrte ihn in der Sonderkategorie »Big Five« als jemanden, der »sein Ding macht«.



Der Wert der Arbeit im Zeitalter intelligenter Maschinen

Prof. Dr. Jutta Rump

1. Eine neue Frage stellt sich

Lange Zeit schien der Wert der Arbeit selbstverständlich. Arbeit schuf Wohlstand, strukturierte den Alltag und bildete die Grundlage sozialer Sicherheit. Gesellschaftlicher Fortschritt, wirtschaftliche Entwicklung und individuelle Lebensläufe waren eng mit ihr verbunden. Wer arbeitete, sicherte seine eigene Existenz, trug zum gemeinsamen Wohlstand bei und fand damit Anerkennung und Zugehörigkeit in der Gesellschaft.

Entsprechend lautete über Jahrzehnte die zentrale arbeitsmarktpolitische Frage: **Wie schaffen wir genügend Arbeit?** Politik, Wirtschaft und Gesellschaft suchten nach Wegen, Beschäftigung zu sichern und Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Arbeit galt als Motor wirtschaftlicher Entwicklung und als Basis sozialer Stabilität.

Heute beginnt sich diese Perspektive zu verschieben. Wir leben in einer Zeit tiefgreifender Transformation. Der demografische Wandel verändert die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung. Digitale Technologien durchdringen nahezu alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft. Und mit der schnellen und radikalen Entwicklung intelligenter Maschinen entsteht eine neue Qualität technologischen Fortschritts.

KI kann heute Muster in großen Datenmengen erkennen, komplexe Analysen durchführen, Prognosen erstellen und sogar Texte generieren. Tätigkeiten, die lange als kognitiv anspruchsvoll und damit originär menschlich galten, können zunehmend von technischen Systemen unterstützt oder teilweise übernommen werden. Gerade dadurch verändert sich der Blick auf Arbeit selbst. Die entscheidende Frage lautet nicht

mehr nur, wie viel Arbeit es gibt, sondern was menschliche Arbeit eigentlich wertvoll macht.

Worin liegt der spezifisch menschliche Beitrag in einer Arbeitswelt, in der Maschinen immer mehr leisten können? Was ist der Kern menschlicher Arbeit, wenn Technologie immer leistungsfähiger wird?

2. Die alte Logik der Arbeit

In der industriellen Moderne entwickelte sich eine klare Logik: Arbeit wurde vor allem als produktiver Einsatz von Zeit, Fähigkeiten und Energie zur Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen verstanden. Produktivität, Effizienz und wirtschaftliche Verwertbarkeit wurden zu den zentralen Kriterien, an denen ihr Wert gemessen wurde.

Technischer Fortschritt, Arbeitsteilung und organisatorische Innovation führten zu erheblichen Produktivitätsgewinnen und machten Arbeit zum Motor wirtschaftlicher Entwicklung. Gleichzeitig erfüllte Arbeit immer auch eine soziale Funktion. Erwerbsarbeit bedeutete Einkommen, aber auch gesellschaftliche Teilhabe, Anerkennung und persönliche Identität. Über Arbeit wurden Lebensverläufe strukturiert, Rollen definiert und soziale Beziehungen gestaltet.

Die Zukunft der Arbeit zeigt sich nicht in der Konkurrenz zwischen Mensch und Maschine. Sie liegt in der Fähigkeit, ihre jeweiligen Stärken sinnvoll miteinander zu verbinden.

Ökonomische und soziale Erwartungen verbanden sich so zu einem stabilen Arrangement. Der Wert der Arbeit erschien deshalb lange Zeit weitgehend unstrittig. Doch diese Logik gerät zunehmend unter Druck. Wenn Maschinen immer mehr Tätigkeiten übernehmen und wenn Wertschöpfung zunehmend aus dem Zusammenspiel von Technologie, Daten, Organisation entsteht, reicht die traditionelle Definition des Werts der Arbeit nicht mehr aus.

Die Frage nach dem Wert der Arbeit stellt sich damit neu – nicht, weil Arbeit an Bedeutung verliert, sondern weil sich die Maßstäbe verändern, nach denen wir ihren Wert bestimmen.

3. Neue Maßstäbe der Arbeit

Die Antwort liegt nicht in einer einfachen Gegenüberstellung von Mensch und Maschine. Vielmehr entsteht der Wert der Arbeit zunehmend im Zusammenspiel von technologischen Möglichkeiten und spezifisch menschlichen Fähigkeiten.

Gerade in einer Welt intelligenter Maschinen tritt deutlicher hervor, dass der Wert menschlicher Arbeit nie allein in der reinen Leistungserbringung liegt. Er liegt immer auch in Fähigkeiten, die über reine Produktivität hinausgehen – nämlich in der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, Beziehungen zu gestalten, Orientierung zu geben und Neues zu entwickeln.

- Arbeit ist ein Ort der Verantwortung. In Organisationen werden Entscheidungen getroffen, deren Folgen weit über einzelne Prozesse hinausreichen. Menschen tragen Verantwortung für Qualität, für Sicherheit, für wirtschaftliche Ergebnisse – und zunehmend auch für gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen ihres Handelns. Diese Verantwortung lässt sich nicht an technische Systeme vollständig delegieren.
- Arbeit ist ein Raum der Beziehung. Zusammenarbeit, Vertrauen und gemeinsame Problemlösung entstehen durch das Zusammenwirken von Menschen. Betriebe leben davon, dass Menschen Perspektiven austauschen, Konflikte austragen, gemeinsame Lösungen entwickeln und sich gegenseitig unterstützen.
- Schließlich ist Arbeit auch ein Platz der Gestaltung. Innovation entsteht selten aus linearen Abläufen, sondern aus der Verbindung unterschiedlicher Erfahrungen, Perspektiven und Ideen. Menschen sind in der Lage, neue Möglichkeiten zu erkennen, Fragen neu zu stellen und Entwicklungen aktiv zu gestalten.

- Nicht zuletzt ist Arbeit ein zentraler Ort gesellschaftlicher Teilhabe. Über Arbeit sichern Menschen nicht nur ihren Lebensunterhalt, sondern erfahren auch Anerkennung, Zugehörigkeit und Selbstwirksamkeit. Sie ist ein Raum, in dem Menschen ihre Fähigkeiten einbringen, sich entwickeln und ihren Beitrag zum gemeinsamen Ganzen leisten. Gerade in einer Zeit technologischer Umbrüche gewinnt eine solche integrative Funktion von Arbeit an Bedeutung.

Gerade weil Maschinen immer leistungsfähiger werden, muss der spezifisch menschliche Beitrag deutlicher sichtbar werden. Der Wert der Arbeit entsteht zunehmend dort, wo Menschen technologische Möglichkeiten nutzen, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen, Innovation voranzutreiben und gesellschaftliche Entwicklung mitzugestalten.

Die Zukunft der Arbeit zeigt sich nicht in der Konkurrenz zwischen Mensch und Maschine. Sie liegt in der Fähigkeit, ihre jeweiligen Stärken sinnvoll miteinander zu verbinden.

4. Ein Manifest für die Zukunft der Arbeit

Zusammenfassend lässt sich der Wert der Arbeit in einigen Thesen formulieren.

1. Arbeit ist mehr als Erwerb. Sie ist Teilhabe an Gesellschaft.
2. Arbeit ist mehr als Leistung. Sie ist Verantwortung für Entscheidungen und deren Folgen.
3. Arbeit ist mehr als Produktivität. Sie ist die Fähigkeit, Orientierung zu geben, wenn Situationen komplex und unübersichtlich werden.
4. Arbeit ist mehr als individuelle Tätigkeit. Sie ist Beziehung zwischen Menschen, Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen.
5. Arbeit ist mehr als Anpassung an Veränderung. Sie ist Gestaltung von Zukunft.

Je intelligenter Maschinen werden, desto deutlicher wird: Der Wert der Arbeit liegt nicht allein darin, dass Aufgaben erledigt werden. Er liegt darin, dass Menschen Verantwortung übernehmen, Zusammenhänge verstehen und Entwicklungen gestalten. Gerade im Zeitalter intelligenter Maschinen wird sichtbar, was menschliche Arbeit unverzichtbar macht. Nicht weil Maschinen nichts können, sondern weil Menschen mehr können als arbeiten.

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen sowie Gründungsdirektorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE). Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Trends in der Arbeitswelt – von Digitalisierung und Demografie bis hin zu gesellschaftlichem Wertewandel. Das Personalmagazin zeichnete sie kontinuierlich unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« aus.

Der Wert der Arbeit: Warum Lebensstrategie und HR neu zusammenfinden müssen

Von Rainer Strack

Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können. – Johann Wolfgang von Goethe

Mit diesem Satz formuliert Goethe ein humanistisches Grundprinzip: Entwicklung entsteht nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel von Individuum und Umfeld. Der Mensch ist nicht nur das, was er ist, sondern auch das, was in ihm angelegt ist – und was durch Erwartungen, Kultur und Kontext zur Entfaltung gebracht wird.

Überträgt man diesen Gedanken in die Gegenwart, wird Arbeit zum zentralen Ort dieser Entfaltung. Arbeit ist die organisierte Form, in der wir unsere begrenzte Lebenszeit in Wert verwandeln – für Gesellschaft und Individuum. Damit rückt eine entscheidende Frage in den Mittelpunkt: Unter welchen Bedingungen entsteht aus dieser Transformation nicht nur ökonomischer Output, sondern auch menschliche Entwicklung?

Während Goethe die Verantwortung primär im Umfeld verortet, verschiebt sich diese Logik in modernen Gesellschaften zunehmend auf das Individuum. In einer volatilen Welt liegt es zunehmend an den Menschen selbst, ihre Entwicklung zu gestalten. Genau hier setzt der Ansatz *Strategize Your Life* an.

Strategize Your Life

Jedes Unternehmen hat eine Strategie – aber weniger als 4% der Menschen haben eine für ihr eigenes Leben. Dieser Befund ist alarmierend, wenn man bedenkt, dass wir nur etwa 30000 Tage zur Verfügung haben. *Strategize Your Life* überträgt die Instrumente des strategischen Denkens aus der Unternehmenswelt auf das eigene Leben. Es ist kein Akt der Egozentrik, sondern eine Form der ethischen Selbstverantwortung.

In sieben Schritten wird eine persönliche Lebensstrategie entwickelt. Der Ansatz versteht Lebenszeit als knappe Ressource, die bewusst allokiert werden muss, und das Leben als Portfolio strategischer Entscheidungen (Schritt 4). Der persönliche Purpose (Schritt 2) gibt hierbei die Richtung vor. Ziel ist die Realisierung der Dimensionen eines guten und erfüllten Lebens (Schritt 1), wie sie im PERMA-V-Modell der Positiven Psychologie beschrieben werden: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment und Vitality.

Diese Dimensionen sind nicht nur individuell wünschenswert, sondern zugleich zentrale Treiber von Leistung: Positive Emotionen verbessern das Betriebsklima, Engagement erhöht Produktivität, Beziehungen fördern Zusammenarbeit, Sinn stärkt Motivation, Leistungsorientierung ermöglicht Zielerreichung und Vitalität sichert nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Damit entsteht eine doppelte Wertlogik: Was dem Individuum dient, dient auch dem Unternehmen.

Nachhaltige Hochleistung entsteht dort, wo humanistische Prinzipien – Selbstreflexion, Sinnorientierung, Entwicklung und Wellbeing – integriert werden.

Die Realität zeigt jedoch ein anderes Bild. Nur 50% der Beschäftigten sagen, dass ihre Arbeit die meiste Zeit Freude macht (Positive Emotions), lediglich 23% fühlen sich bei der Arbeit engagiert (Engagement), während 67% mit ihren Beziehungen am Arbeitsplatz zufrieden sind

(Relationships). Nur 18% glauben, dass sie durch ihre Arbeit so viel Sinn erfahren, wie sie sich wünschen (Meaning), und 47% empfinden ihre Tätigkeit die meiste Zeit als erfüllend (Meaning und Accomplishment). Gleichzeitig leiden 83% der Beschäftigten unter arbeitsbedingtem Stress (Vitality).

Damit zeigt sich deutlich, dass zentrale Dimensionen des PERMA-V-Modells im Arbeitsalltag nur unzureichend realisiert werden. Hat HR dies erkannt – und kann HR diese Lücke schließen?

Creating People Advantage

Die aktuelle *Creating People Advantage 2026*-Studie von BCG und der WFPMA, basierend auf über 7.000 befragten Führungskräften, zeigt, dass Hebel wie Purpose und Kultur, Performance Management sowie Engagement und Wellbeing zwar als relevant gelten, jedoch nicht zu den obersten Prioritäten gehören. Sie bilden in der Wichtigkeits- und Fähigkeitsmatrix einen Cluster im oberen linken Mittelfeld.

Eine zentrale Erkenntnis der Studie lautet: Unternehmen mit ausgeprägten Kompetenzen in Bereichen wie Engagement und Wellbeing können ihre Geschäftsziele besser erreichen. Damit bestätigt sich empirisch, was auch im PERMA-V-Modell angelegt ist: Die Qualität menschlicher Erfahrung ist ein entscheidender Treiber von Leistung.

Gleichzeitig wird ein weiterer Schwerpunkt deutlich: der Einsatz von Generativer KI. In der Studie erscheint GenAI als eines der wichtigsten Handlungsfelder – allerdings nur aus Sicht großer Unternehmen.

KI zwischen Segen und Gefahr

Künstliche Intelligenz kann dabei Segen und Risiko zugleich sein. Sie ermöglicht es, administrative und wenig wertschöpfende Tätigkeiten zu reduzieren. Richtig eingesetzt, kann AI somit die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Arbeit stärker zur Realisierung von Sinn, Engagement und Leistung beiträgt. Wenn AI jedoch auch sinnstiftende Tätigkeiten ersetzt,

besteht die Gefahr, dass genau jene Elemente verloren gehen, die für ein erfülltes Leben zentral sind.

Es zeigt sich: Nachhaltige Hochleistung entsteht dort, wo humanistische Prinzipien – Selbstreflexion, Sinnorientierung, Entwicklung und Wellbeing – integriert werden. HR übernimmt dabei eine Schlüsselrolle. Es gestaltet die Rahmenbedingungen, unter denen Arbeit stattfindet, und damit das Umfeld, das Goethe als entscheidend für menschliche Entwicklung beschreibt. In moderner Form bedeutet dies die bewusste Gestaltung eines PERMA-V-Ecosystems, das individuelle Lebensstrategien ermöglicht und organisationale Leistungsfähigkeit stärkt.

Arbeit ist kein Gegenpol zum Leben, sondern dessen zentraler Bestandteil. Die Debatte um Work-Life-Balance ist daher im Kern irreführend. Entscheidend ist, ob individuelle Lebensstrategie und organisationale Gestaltung so zusammenwirken, dass aus investierter Lebenszeit sowohl Wert als auch Entwicklung entsteht.

Quellen:

Rainer Strack et al. *Use Strategic Thinking to Create the Life You Want*, Harvard Business Review, Dezember 2023; Rainer Strack *Use Strategic Thinking to Create the Life You Want*, Harvard Business Review YouTube Channel, Januar 2024; Rainer Strack *Strategize Your Life*, Buchpublikation, 2027.

Philipp Kolo et al. *Creating People Advantage 2026: Four Power Moves for the CHRO*, BCG/WFPMA, März 2026.

Persönliche Anmerkung:

Die kritischen und inspirierenden Gespräche mit Reiner Straub habe ich über viele Jahre hinweg sehr geschätzt. Kennengelernt haben wir uns im Kontext der ersten *Creating People Advantage*-Studie, die ich 2007/2008 erstmals auf einer DGFP-Tagung vorgestellt habe. Zuletzt haben wir intensiv über meinen neuen Ansatz *Strategize Your Life* diskutiert. Sein analytischer Blick und seine kritische Begleitung haben die HR-Debatte nachhaltig geprägt.

Prof. Dr. Rainer Strack ist Senior Partner Emeritus und Senior Advisor (BCG), Honorarprofessor für Strategisches HR Management an der Universität Witten/Herdecke. Mitglied der Hall of Fame des Personalmagazins und siebenmal in Folge in die Liste der »40 führenden Köpfe« des Personalmagazins aufgenommen.

Vom Wert der Arbeit: HR zwischen Humanismus und inklusive Leistungskultur

Dr. Thomas Ogilvie

Was für ein Titel, was für eine Einladung, welch Paukenschlag und Kampfbegriff, und gerade deshalb so passend, um das Thema für die Festschrift für Rainer Straub zu definieren, der über Jahrzehnte als Kommentator, Impulsgeber und Lobbyist für »gute Arbeit« (und wie sie gemanagt werden kann) selbst einen unschätzbar **wertvollen** Beitrag zu diesem Thema geleistet hat.

Irgendwo zwischen Mindestlohn, Selbstverwirklichung, Verantwortungsbewusstsein, Menschenwürde, Leistungsmotivation, Tellerwäscher-zu-Millionär-Karrieren und Verteilungsgerechtigkeit scheint der Wert der Arbeit zu liegen, aber dabei lässt er sich gar nicht so leicht greifen und dingfest machen, geschweige denn in eine allgemeingültige Formel überführen. Denn Arbeit ist nicht gleich Arbeit. Abhängige Erwerbsarbeit, Familienarbeit (Care-Taking), Selbständigkeit, Ehrenamt und Unternehmertum (Achtung: nicht erschöpfende Aufzählung unterschiedlicher Arbeitsformen) sind unterschiedliche, aber gleichwertige Manifestationen selbständiger und eigenverantwortlicher Lebensführung.

Arbeit als Identität – im Guten wie im Schlechten

Und damit kommt Arbeit – vor jeglicher Entlohnung – eine identitätsstiftende oder zumindest -prägende Rolle zu. Im Guten gilt dies, wenn Stolz auf das Erreichte – das Werk der eigenen Hände oder Gedanken, die

Anerkennung von anderen über das Geleistete, die Gewissheit etwas Gutes oder sogar das Richtige zu tun, zum Erleben von Kompetenz und Wirkungsmächtigkeit führen – man also seines eigenen Schicksals Schmied ist. Im Schlechten gilt dies aber auch, wenn Monotonie der Tätigkeit zu innerer Kündigung führt, die gezahlte Vergütung der einzige Verweilgrund in toxischen Umfeldern ist und Arbeit als vom eigenen Selbst abgespaltene und ausgelagerte Periode im Tages- oder Nachtverlauf wahrgenommen wird, was nicht nur persönliche Unzufriedenheit, sondern oft auch Rückzug aus der Konsensgesellschaft bedingt, mit allen Risiken und Nebenwirkungen mit Blick auf Verführungen aller Art.

Wert braucht auch Wertung. Die Perspektive, die kluge Wissenschaftler, Berater oder Journalisten in den Diskurs bringen, ist unverzichtbar, um Differenziertheit vor Differenz zu stellen.

Je nach Perspektive ist die Diskussion über den monetären Wert der Arbeit ähnlich heterogen zu führen – von simpel bis kontrovers. Deutschland profitiert von soliden Stützpfeilern wie dem Mindestlohn, der Tarifaufonomie und der sozialen Marktwirtschaft, um Schieflagen zu verhindern oder zu begründen. Schwierig wird es jedoch, wenn das subjektive Gefühl, unfair behandelt zu werden (»ich bekomme zu wenig« oder schlimmer noch »der/die bekommt zu Unrecht zu viel«) Überhand gewinnt.

»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es« –

Auftrag an die Praktiker

Und damit landet man unweigerlich in der gesellschaftlichen Diskursarena, in der mit lauter zuweilen auch marktschreierischer Intensität versucht wird, die Welt in Schwarz oder Weiß, Gut oder Böse, bedingungsloses Grundeinkommen oder Mehrarbeit für Alle aufzuteilen. Und dies berücksichtigt noch nicht einmal, dass sich aktuell sowohl eine der größ-

ten demographischen Veränderungen aller Zeiten (mehr Rentner, weniger Erwerbstätige ohne kontrollierte Zuwanderung) inklusive der Auswirkungen auf die Architektur der sozialen Sicherungssysteme vollzieht, als auch eine der größten technologischen Transformationen der Menschheitsgeschichte (#KI), die Arbeit neu definieren und neu bewerten wird.

»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es« – muss daher das Motto der Praktiker und Gegenwartsgestalter sein, also aller derer, die als Unternehmer, Arbeitgeber, Personalmanager und Sozialpartner Verantwortung tragen. Denn letztlich liegt es an ihnen innerhalb ihrer Markt- und Branchenregeln Umfeldler zu schaffen, die dafür sorgen, dass Menschen gerne bei diesem oder jenem Arbeitgeber arbeiten; dass sie sich gut vertreten fühlen; dass sie eine faire, marktgerechte Vergütung und die nicht-monetäre Anerkennung für die Arbeit bekommen, die sie leisten; dass sie Möglichkeiten bekommen, Fähigkeiten weiterzuentwickeln, und (wenn sie wollen und können) die Karriereleiter hinaufzusteigen; aber auch, dass sie eine Perspektive haben, wie Erwerbsarbeit und andere Formen von Arbeit Hand in Hand gehen können. Diese Dimensionen beschreiben, wie gutes Personalmanagement aussehen muss, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, nicht nur um Kräfte zu gewinnen und zu binden, sondern auch um eine starke Unternehmenskultur zu etablieren, Produktivität zu steigern und widerstandsfähiger gegen Disruptionen und Erschütterungen des Status Quo zu werden. Neben diesen betriebswirtschaftlichen Primäreffekten ergibt sich aber auch eine – vielleicht sogar noch wichtigere – gesellschaftliche Wirkung, eine, die den Wert der Arbeit für möglichst viele Menschen erlebbar macht.

Wert braucht Wertung

Um dies zu realisieren, brauchen wir nicht nur gute Unternehmerinnen und Unternehmer, sondern wir brauchen auch gute Lotsen und Seismographen, die Praktikern zeigen, in welche Richtung andere Unternehmen steuern, wo Fallstricke lauern, welche Buzzwordnäpfchen zu umschiffen sind und manchmal auch einfach, wie man es nicht macht – denn Wert

braucht auch Wertung. Und damit schließt sich der Kreis und endet dieser Beitrag mit einem Dank und einem Plädoyer an und für die Wichtigkeit des kritischen Geistes. Die Perspektive, die kluge Wissenschaftler, Berater oder eben auch Journalisten unmittelbar in den Diskurs und mittelbar in die Praxis und die Lebenswirklichkeit von Millionen Beschäftigten bringen, ist und bleibt unverzichtbar, um Differenziertheit vor Differenz zu stellen und um Orientierung zu geben, was richtig und was falsch ist. Und auch wenn die handelnden Akteure dieser Berufsklassen ebenfalls einer Erwerbsarbeit nachgehen, so ist die Wirkung, die sie haben, vielmehr Impulsarbeit.

Dr. Thomas Ogilvie ist Vorstand Personal bei der DHL Group.

Wer, wenn nicht wir? Arbeit als kollektiver Gestaltungsauftrag in Zeiten der Transformation

Prof. Dr. Simone Kauffeld

Arbeit ist mehr als Erwerbstätigkeit. Sie schafft Identität, ist Erfahrungsfeld, bedeutet sozialen Austausch – und Gestaltungsraum. Gerade in Zeiten tiefgreifender Transformation wird deutlich: Organisationen verändern sich nicht abstrakt. Sie werden durch Menschen verändert. Mitarbeitende sind nicht nur Ausführende, sondern potenziell Gestaltende. Diese Perspektive verschiebt den Blick auf HR grundlegend.

Die klassische betriebswirtschaftliche Logik reduziert Arbeit häufig auf Produktivität und Effizienz. Arbeits- und organisationspsychologische Forschung zeigt seit Jahrzehnten, dass Arbeit wesentlich mehr ist. Sinnhaftigkeit, Autonomie und Feedback sind von Bedeutung für Motivation und Leistung. Mitarbeitende gestalten aktiv ihre Aufgaben, Beziehungen und die Bedeutung ihrer Arbeit.

Arbeit formt Organisationen

Arbeit ist damit kein statisches Gefüge, sondern ein dynamischer Prozess der Aneignung und Mitgestaltung. Arbeit formt Organisationen – und Organisationen wirken in die Gesellschaft hinein.

In Transformationsprozessen gewinnt ein Konstrukt besonders an Bedeutung: Selbstkompetenz. Darunter lassen sich Fähigkeiten wie Selbstreflexion, Selbstregulation, Verantwortungsübernahme, Gestal-

tungswille und Lernbereitschaft verstehen. In jeder organisationalen Interaktion, in jedem Meeting ist dies gefragt.

Selbstkompetente Mitarbeitende warten nicht auf Anweisungen. Sie denken mit, hinterfragen, initiieren. Sie werden zu aktiven Akteurinnen und Akteuren organisationaler Entwicklung.

Menschen ergreifen Initiative und tragen Veränderungen aktiv mit, wenn sie an die eigene Gestaltungskraft glauben. HR steht damit vor der zentralen Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Selbstkompetenz fördern. Top-down schafft HR gemeinsam mit Führungskräften die strukturellen Voraussetzungen. Bottom-up entfaltet sich Selbstkompetenz, wenn Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln, reflektieren und aktiv einfordern. Die Rolle von HR liegt darin, beide Ebenen gezielt zu verbinden, indem sie Rahmenbedingungen gestaltet und gleichzeitig individuelle Entwicklung ermöglicht.

Der vermeintliche Gegensatz zwischen Humanismus und Leistungsorientierung löst sich auf, wenn Leistung als kollektiver Gestaltungsprozess verstanden wird und wir zu VeränderungsMachenden werden.

Damit verschiebt sich auch die Rolle von HR: Weg von der reinen Implementierung von Change-Prozessen hin zur Befähigung der Organisation. HR wird zur Ermöglicherin von Veränderung.

Inklusive Leistungskultur heißt in diesem Sinne, unterschiedliche Perspektiven aktiv in Veränderungsprozesse einzubinden.

Selbstkompetenz ist der Schlüssel

Der vermeintliche Gegensatz zwischen Humanismus und Leistungsorientierung löst sich auf, wenn Leistung als kollektiver Gestaltungsprozess verstanden wird und wir zu VeränderungsMachenden werden. VeränderungsMachende übernehmen eigenständig Verantwortung für Veränderung, indem sie Entwicklungsbedarf frühzeitig aufdecken und

erste Schritte initiieren, statt auf äußere Anweisungen zu warten. Sie verfügen über ausgeprägte Netzwerkkompetenz: Sie identifizieren relevante Stakeholder, knüpfen Beziehungen und fungieren als Brückenbauer, um ein gemeinsames Engagement zu fördern. Durch gezielte Kommunikation gewinnen sie andere für den Wandel und verleihen ihm einen Sinn. Zugleich evaluieren sie kontinuierlich den Verlauf ihrer Maßnahmen, hinterfragen eigene Annahmen und passen ihr Vorgehen flexibel an neue Erkenntnisse an. Abschließend tragen sie dafür Sorge, dass Veränderungen praktisch realisiert und nachhaltig im System verankert werden.

Eine HR-Strategie, die Mitarbeitende als Gestaltende begreift, verschiebt den Fokus: weg von Kontrolle, hin zu Befähigung. Weg von starren Kompetenzprofilen, hin zu Entwicklungspfaden.

HR als Transformationsmotor

Digitale Transformation, KI, neue Arbeitsmodelle und globale Krisen fordern Organisationen heraus. Arbeit wird dann zum gesellschaftlichen Gestaltungsraum. Personalwicklung muss genutzt werden, um Organisationsentwicklung zu ermöglichen. Organisationen sind soziale Systeme mit Wirkungsmacht. Wer hier gestaltet, gestaltet indirekt auch gesellschaftliche Entwicklungen mit – sei es durch nachhaltige Geschäftsmodelle, Diversitätsinitiativen oder innovationsfördernde Strukturen.

Gerade deshalb ist es entscheidend, Mitarbeitende nicht als »Human Resources« im wörtlichen Sinne zu behandeln, sondern als Mitverantwortliche organisationaler Zukunft. Eine solche Perspektive entsteht nicht zufällig. Sie braucht Menschen, die HR nicht administrativ, sondern strategisch und wertebasiert denken.

Reiner Straub steht exemplarisch für diesen Ansatz: als Gestalter in der HR-Landschaft, der Humanismus und Leistungsorientierung nicht gegeneinander ausspielt, sondern integriert, der Personen zusammenbringt, Impulse ermöglicht und Veränderungen initiiert.

Indem Selbstkompetenz gestärkt, VeränderungsMachende befähigt und eine inklusive Leistungskultur gefördert wird, kann HR selbst zum

Transformationsmotor werden. Hier könnte sich zeigen: HR ist nicht Begleitfunktion, sondern Architektin organisationaler Zukunft.

Arbeit ist mehr als Geldverdienen. Sie ist Gestaltung. Gestaltung der eigenen Arbeit, der Rolle, der Organisation – und letztlich der Gesellschaft. In Zeiten der Transformation wird diese Dimension besonders sichtbar. Wer Arbeit nur ökonomisch versteht, greift zu kurz. Wer sie als Gestaltungsraum begreift, erkennt ihr Potenzial.

Der Wert der Arbeit liegt in der Möglichkeit, Zukunft mitzugestalten.

Prof. Dr. Simone Kauffeld ist seit 2007 Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Kompetenzentwicklung, Team- und Führungsforschung, Karriere und Coaching sowie Arbeitsgestaltung. Sie ist Mitgründerin der Unternehmensberatung Prof. Dr. Kauffeld & Lorenzo, Herausgeberin der Fachzeitschriften »PERSONALquarterly« und »Gruppe. Interaktion. Organisation«. Das Personalmagazin zeichnete sie mehrfach unter den »40 führenden Köpfen des Personalwesens« in der Kategorie Wissenschaft aus.

Arbeitswelt im Umbruch: HR als Architekt der Arbeit von morgen

Walter Jochmann

Das Arbeitsleben umfasst rund die Hälfte der Lebenszeit im erwerbsfähigen Alter und prägt durch Einkommen maßgeblich den individuellen und familiären Lebensstandard. Ausgehend von einem Median-Jahresgehalt von 54 000 Euro ergibt sich über eine durchschnittliche Erwerbsdauer von 40 Jahren ein Lebensumsatz von rund 2,1 Millionen Euro, der Sicherheit, gesundheitliche Versorgung, Entfaltungsmöglichkeiten sowie Bildungschancen der eigenen Nachfolgeneration wesentlich determiniert.

Der Wert von Arbeit erschöpft sich jedoch nicht in materieller Dimension. Arbeitsmarktchancen und Arbeitgeberqualitäten – darunter kollegiale Netzwerke, organisationskulturelle Rahmenbedingungen und Purpose, Transparenz des eigenen Wertbeitrags, Gesundheitsangebote sowie Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle – zählen wesentlich auf die immaterielle Zufriedenheit ein.

Arbeitsmarkt im Wandel – von Wachstumsmodell zur neuen Unsicherheit

Die Möglichkeit, durch Arbeit überhaupt adäquaten materiellen wie immateriellen Wert zu realisieren, fußte lange auf einer positiven Arbeitsmarktentwicklung. Seit den 1970er Jahren führten Technologie- und Digitalisierungsschübe in Deutschland zu einem Anstieg der Beschäfti-

gung auf 46 Mio. Personen. Damit verbunden waren gute Einstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und attraktive Wechseloptionen. Parallel verschob sich die Beschäftigungsstruktur in Richtung Dienstleistungs- und Wissensarbeit, während manuelle Tätigkeiten zurückgingen und geringfügige Beschäftigung zunahm. Die Akademikerquote erhöhte sich zugleich deutlich – mit branchenspezifischen Unterschieden.

Getrieben durch Wachstum und demografischen Wandel trifft steigender Bedarf auf ein begrenztes Angebot – es entsteht ein struktureller Fachkräfte- und Talentmangel. Zugleich ist die aktuelle Lage gekennzeichnet durch Zweifel an der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland, die Dominanz US-amerikanischer und asiatischer Digitalökonomien sowie die Rationalisierungs- und Verschiebungseffekte künstlicher Intelligenz, die zukünftige Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen prägen. Im DACH-Raum sind die kommenden Jahre folglich von einer multiplen Transformationsdynamik geprägt: vom Rückbau und der Neuausrichtung tradierter Geschäftsmodelle über KI-getriebene Veränderungen bis hin zum Finanzierungsdruck auf staatliche Infrastruktur- und Unterstützungsleistungen.

People-Risiken und Treiber – vom Handlungsdruck für HR

Diese Transformationsdynamik setzt auch die HR-Funktion unter erheblichen Druck – insbesondere im Hinblick auf die vorherrschenden People-Risiken wie demografisch bedingte Rückgänge des Arbeitskräftevolumens, Qualifikationsengpässe, ungelöste Nachfolgefragen im Mittelstand sowie individuelle Belastungsfolgen der Transformation. Im Zuge dessen erweitert sich die strategische Verantwortung der Funktion. Zu den zentralen People-Treibern zählen die Neugestaltung von Job-Architekturen, Kompetenzanforderungen und Personalbedarfen im Rahmen einer strategisch ausgerichteten Personalplanung sowie die aktive Steuerung von Belegschaftstransformationen durch Personalabbau, Up- und Reskilling und gezieltes Recruiting bzw. Retention kritischer Schlüsselrollen.

HR muss sich transformieren – nicht zum Selbstzweck, sondern zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung. Damit wird HR zu einem zentralen Hebel für den Erhalt materiellen wie immateriellen Wohlstands durch Arbeit, mithin für die Stabilität öffentlicher Systeme und den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus hin zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Flankiert wird dies durch den Aufbau von Engagement, Lernagilität und Transformationsbereitschaft – etwa über eine starke Arbeitgebermarke, positive Work Experience und psychologische Sicherheit – sowie durch die Mitgestaltung flexibler Organisations- und wirksamer Führungsmodelle im Spannungsfeld von Hochleistungs- und Entwicklungskultur. In Summe wird HR eine vielschichtige Rolle zuteil: als Vermittler und Verhandlungspartner gegenüber Mitbestimmungsgremien, vor allem aber als Enabler von Qualifizierung und Führungsqualität sowie als Accelerator von Veränderungsprozessen – stets unter Berücksichtigung der Kostendimension.

New Code HR – von der strukturellen Neuaufstellung der Funktion

Um dieser Rolle auch gerecht zu werden, reicht eine Neugewichtung des Leistungsportfolios allein nicht aus. Stattdessen muss sich HR selbst grundlegend KI- und datengetrieben transformieren und damit bestehende Arbeitsweisen, Rollenprofile und Wertschöpfungslogiken auf den Prüfstand stellen. Zu denken ist hier an die Implikationen KI-gestützter Facharbeit in Centers of Expertise, die direkte Nutzung von HR-Produkten durch das Business (mit abnehmender Übersetzungsfunktion klassischer HR Business Partner) sowie die weitgehende Digitalisierung und Automatisierung administrativer Leistungen.

Daraus folgt die Notwendigkeit einer strukturellen Neuaufstellung mit einem zentralen zusätzlichen Baustein: einem Tech Hub, der HR-

interne Digitalisierungsinitiativen und KI-Use-Cases bündelt, skaliert und die Kompetenzbasis für den HR-Beitrag zur digitalen Transformation schafft. Flankiert wird dieser durch weitere Bausteine: eine Strategie & Transformational Partner Unit zur Übersetzung von HR-Leistung in Geschäftswert, ein Talent & Workforce Product Center für die Entwicklung und Steuerung von People-Produkten entlang von Talent Experience und Workforce Management, eine Service Engine als Operations Unit für das HR-Prozesshaus sowie eine strategische Governance-Einheit zur Integration und Gesamtsteuerung.

Abschließend gilt: HR muss sich transformieren – nicht zum Selbstzweck, sondern zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung. Damit wird HR zu einem zentralen Hebel für den Erhalt materiellen wie immateriellen Wohlstands durch Arbeit, mithin für die Stabilität öffentlicher Systeme und den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Referenzen:

- Bundesagentur für Arbeit (2024). *Akademikerinnen und Akademiker am Arbeitsmarkt in Deutschland*. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/AkademikerInnen/Generische-Publikationen/Gesamt-PDF-AkademikerInnen.pdf>
- Helfritz, K., Jochmann, W. & Simée, J. (2026). *Was HR die Unternehmen kostet: HR-Kostenstudie 2025*. Kienbaum Consultants International & Deutsche Gesellschaft für Personalführung. <https://www.kienbaum.com/publikationen/studie-hr-kosten-2025/>
- Jochmann, W. & Stein, F. (2025). *HR-Strategie und Organisationsstudie 2025: Die HR-Funktion im KI-Zeitalter*. Kienbaum Consultants International GmbH & SAP SuccessFactors Germany. <https://www.kienbaum.com/publikationen/hrso-2025-hr-funktion-im-ki-zeitalter/>
- Statista (2024). *Voraussichtliche Lebensarbeitszeit in Deutschland nach Geschlecht*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/827899/>
- Statistisches Bundesamt (2026). *Mittlerer Bruttojahresverdienst lag 2025 bei 54 066 Euro*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/04/PD26_113_621.html

Prof. Dr. Walter Jochmann ist Vorsitzender der Geschäftsführung von Kienbaum Management Consultants sowie Managing Director & Partner bei Kienbaum Consultants International. Er leitet das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership und Transformation.

Organisationen als psychischer Anker: Zur identitätsstiftenden Funktion der Arbeit

Sirka Laudon

Wenn Menschen gefragt werden, wer sie sind, antworten sie bemerkenswert selten mit inneren Eigenschaften. Stattdessen benennen sie ihre Funktion: »Ich bin Teamleiterin.« »Ich arbeite in der Strategie.« Diese Antwort ist mehr als eine soziale Konvention. Sie verweist auf eine fundamentale psychische Realität: Arbeit ist einer der zentralen Orte, an dem das Selbst sich organisiert, stabilisiert und als kohärent erlebt.

Für Führungskräfte und Organisationen bedeutet dies: Arbeit ist nicht nur ein Ort der Leistungserbringung. Sie ist ein psychischer Raum, in dem Identität fortlaufend gebildet wird.

These 1:

Arbeit ist ein zentraler Ort der Selbstwertregulation

Der Selbstwert ist kein statisches inneres Reservoir. Er ist ein dynamisches Gleichgewicht, das fortlaufend durch äußere Erfahrungen stabilisiert oder erschüttert wird. Arbeit fungiert hier als eine privilegierte Quelle der Stabilisierung. Wenn ein Mitarbeiter eine komplexe Analyse erfolgreich abschließt, eine schwierige Kundenpräsentation meistert oder eine präzise Entscheidung trifft, entsteht eine spezifische psychische Erfahrung: Das Selbst erlebt sich als wirksam.

Diese Erfahrung ist strukturbildend.

Heinz Kohut beschrieb Arbeit als ein sogenanntes Selbstobjekt – eine äußere Realität, die eine innere Funktion übernimmt. Arbeit spiegelt dem Individuum seine Kompetenz und Kohärenz zurück. Sie beantwortet implizit die Frage: Bin ich fähig? Bin ich wirksam?

Fehlt diese Erfahrung dauerhaft – etwa durch monotone, fragmentierte oder sinnentleerte Tätigkeiten – beginnt der Selbstwert zu erodieren. Die betroffene Person verliert nicht nur Motivation, sondern zunehmend die Gewissheit ihrer eigenen Wirksamkeit.

These 2:

Arbeit ist ein zentraler Ort der Spiegelung und Anerkennung des Selbst

Das Selbst entsteht und stabilisiert sich nicht in Isolation, sondern im Spiegel des Anderen.

Bereits in der frühen Entwicklung ist das Selbst darauf angewiesen, vom Anderen gesehen und anerkannt zu werden. Diese Dynamik bleibt im Erwachsenenalter bestehen – sie verschiebt sich lediglich in andere soziale Kontexte. Die Organisation wird zu einem der wichtigsten Spiegelräume des Selbst.

Wenn eine Führungskraft einem Mitarbeiter eine komplexe Aufgabe anvertraut, enthält diese Handlung eine implizite Botschaft: »Ich halte dich für fähig.« Diese Zuschreibung wird vom Selbst aufgenommen und internalisiert.

Ebenso wirksam ist das Gegenteil. Wird ein Mitarbeiter übergangen, ignoriert oder systematisch nicht einbezogen, entsteht eine Form psychischer Nicht-Spiegelung. Das Selbst findet kein Gegenüber, in dem es sich erkennen kann. Diese Erfahrung ist nicht neutral. Sie wird häufig als Entwertung erlebt.

Der französische Psychoanalytiker Jacques Lacan beschrieb das Selbst als fundamental auf Anerkennung angewiesen. Das Subjekt entsteht im Gesehen-Werden vom Anderen. Arbeit ist einer der zentralen Orte, an dem diese Anerkennung strukturiert stattfindet.

Organisationen fungieren somit als psychische Resonanzräume. Sie bestätigen, differenzieren oder destabilisieren das Selbst.

These 3:

Arbeit verleiht dem Selbst zeitliche Kontinuität

Das Selbst ist kein statisches Objekt, sondern ein Prozess, der Kontinuität benötigt, um als stabil erlebt zu werden. Arbeit strukturiert Zeit in verlässlicher Weise. Projekte entwickeln sich, Aufgaben kehren wieder, Verantwortlichkeiten bleiben bestehen. Diese Wiederholung schafft eine stabile psychische Achse. Der Mitarbeiter erlebt sich als derselbe über die Zeit hinweg. Fällt diese Struktur weg, entsteht häufig ein Zustand psychischer Desorientierung. Nicht nur der Tagesablauf fehlt, sondern eine zentrale Achse der Selbstverortung.

Arbeit fungiert somit als temporales Gerüst des Selbst.

These 4:

Arbeit bindet Angst und stabilisiert durch Abwehr

Arbeit erfüllt nicht nur aufbauende Funktionen. Sie hat auch eine entlastende Seite: Sie hilft, innere Ängste zu binden und psychisch handhabbar zu machen.

Organisationen bieten dafür strukturierte Rahmenbedingungen, in denen diffuse Unsicherheiten in klare Aufgaben, Rollen und Prozesse übersetzt werden. Was innerlich unbestimmt und bedrohlich wirkt, erhält eine Form.

Organisationen sind nicht nur Orte der Wertschöpfung. Sie sind Orte der Selbstschöpfung. Wer Arbeit gestaltet, gestaltet immer auch Identität.

Die Psychoanalytikerin Isabel Menzies Lyth hat gezeigt, dass Organisationen gezielt als soziale Abwehrsysteme funktionieren. In ihrer Studie zu

Pflegeorganisationen beschreibt sie, wie Routinen, Hierarchien und Standardisierungen nicht nur der Effizienz dienen, sondern auch dazu, existentielle Ängste zu regulieren. Distanz, Formalisierung und klare Zuständigkeiten schützen davor, emotional überwältigt zu werden.

Diese Funktion wird besonders dort sichtbar, wo sie gestört ist. Fehlen klare Aufgaben, stabile Strukturen oder sinnhafte Einbindung, lässt sich Angst nicht mehr ausreichend binden. Es entsteht ein Zustand, der häufig als Energielosigkeit erlebt wird: nicht als bloßer Mangel an Motivation, sondern als Folge ungebundener psychischer Spannung.

These 5:

Arbeit aktiviert und organisiert unbewusste Beziehungsmuster

Organisationen sind nicht nur funktionale Systeme, sondern auch Projektionsflächen innerer Objektbeziehungen. Vorgesetzte werden unbewusst mit früheren Autoritätsfiguren assoziiert. Kollegiale Beziehungen können Rivalität, Zugehörigkeit oder Ausschluss repräsentieren.

Diese Dynamiken erklären die emotionale Intensität vieler Arbeitssituationen. Eine scheinbar sachliche Kritik kann intensive affektive Reaktionen auslösen, weil sie unbewusst frühere Beziehungserfahrungen berührt. Ein Grundsatz der Psychodynamik lautet: unbewältigte Beziehungserfahrung werden in der Hoffnung auf Lösung zeitlebens wiederholt.

Arbeit ist somit nicht nur ein Ort der Leistung, sondern auch ein Ort der Wiederbelebung und Modifikation innerer Beziehungsrepräsentanzen.

Konsequenzen für Führung und Organisation

Wenn Arbeit eine identitätsstiftende Funktion besitzt, dann bedeutet dies: Organisationen greifen kontinuierlich in die psychische Stabilität ihrer Mitglieder ein.

Führung ist daher nicht nur Steuerung von Verhalten, sondern immer auch Regulation von Selbstwert, Sicherheit, und Angst. Menschen benötigen Arbeit, die ihnen ermöglicht, sich als wirksam, kompetent und anerkannt zu erleben.

Wo diese Erfahrung möglich ist, entsteht Engagement, Stabilität und psychische Präsenz. Wo sie fehlt, entstehen Rückzug, Entfremdung und innere Kündigung. Arbeit ist weit mehr als eine ökonomische Notwendigkeit. Sie ist ein psychischer Raum, in dem das Selbst Form annimmt und sich selbst erkennt.

Organisationen sind daher nicht nur Orte der Wertschöpfung. Sie sind Orte der Selbstschöpfung. Wer Arbeit gestaltet, gestaltet immer auch Identität.

Sirka Laudon bringt als ehemalige Personalvorständin und Geschäftsführerin bei internationalen Playern wie AXA, Deutsche Bahn und Axel Springer einen echten Insiderblick aus dem Top Management mit. Sie kennt Transformation aus der Praxis, jenseits von Buzzwords und Hochglanzstrategien. Als Psychologin richtet sie den Blick auf das, was oft übersehen wird: unbewusste Dynamiken, Machtmuster und kulturelle Codes, die Organisationen prägen und Veränderung bremsen.

Der Wert der Arbeit – eine theologisch-kybernetische bzw. »ecoistische« Perspektive

Winfried Felser

Die Debatte über die Zukunft der Arbeit hat eine neue Dringlichkeit erreicht. Künstliche Intelligenz und autonome Agenten übernehmen Aufgaben in einer Wirkkraft und Geschwindigkeit, die das klassische Lohn-Arbeits-Modell und so das »Operating Model« der Organisation und das der HR nicht nur verändert, sondern disruptiv sprengt.

Es geht nicht mehr nur um Effizienz, sondern um die tiefe Frage: Was ist Arbeit eigentlich wert – jenseits von Stunden und Stellenbeschreibungen? Der Wert der Arbeit – darum geht es also in diesem Beitrag, aber nicht ökonomisch betrachtet sondern Sinn hinterfragend. Wer diese Frage so neu ernsthaft stellt, braucht mehr als ein neues technologiegetriebenes Effizienzmodell als schein-neues »Operating Model« der Organisation und ihrer Verwaltung von humanen Ressourcen. Wer diese Frage stellt, braucht einen neuen Orientierungsrahmen. In diesem Beitrag wird ein theologisch-kybernetischer Rahmen vorgeschlagen – nicht aus konfessioneller Enge, sondern weil wir auf Denkschulen setzen, die den Wert menschlicher Arbeit *fundamental* herleiten, statt ihn aus der alten Logik unserer Ökonomie zu motivieren. Die andere theologisch-kybernetische Perspektive hat aber auch sehr viel mit dem Autor und dem Adressaten dieses Beitrags zu tun, die durch ihr theologisches wie technologisches Interesse verbunden sind.

1. Arbeit zwischen Fron und kokreativer Schöpfung

Biblich war Arbeit nie wert-frei. Im Schöpfungsbericht ist sie zunächst freudvoller Auftrag: bebaut und bewahrt den Garten! Der Mensch als Ebenbild Gottes gestaltet ohne Mühsal. Nach dem Fall wird Arbeit eher zum Frondienst mit Erschöpfung und Vergleichen als Schicksal.

Genau an dieser Stelle wollen wir mit einer kybernetischen Betrachtung ansetzen – und das mit einem der fundamentalen, fast religiösen Versprechen der KI. In hybriden Organisation als neuem gemeinsamen Kokreationsraum von Menschen und Maschinen können KI-Systeme und insbesondere künstlichen Agenten den Frondienst übernehmen: Massen-Datenverarbeitung, Muster-Erkennung, Regelabwicklung, körperlich zermürende Prozesse, Skalierung ...

Der Mensch gewinnt potenziell in der schönen neuen hybriden Welt endlich wieder Raum für das, was im Kontext Arbeit als Paradies versprochen wurde: kokreative Gestaltung der Welt als Mit-Schöpfer. Arbeit wandelt sich von geleisteten Fron-Stunden, oberflächlich geschönt durch New Work & Co., zurück zum freudvollen Auftrag *hybrider Wertschöpfungsökosysteme*, wo Menschen vor allem Visionen, Ethik und relationale Intelligenz beitragen – KI-Systeme setzen dann um und skalieren autonom.

Für HR verschiebt sich die Frage vom Substitutions-Paradigma (»Was kann die Maschine besser?«) zum Augmentierungs-Paradigma: Welche neue Wertschöpfung entsteht kokreativ erfolgreicher im hybriden Ökosystem?

2. Drei kybernetische Szenarien – und die Wahl, die wir treffen müssen

So weit, so schön, potenziell. Leider kennt die Kybernetik keine determinierte Zukunft, sondern multiple Pfade, die bewusst zu verfolgen sind.

Drei Szenarien wollen wir hier diskutieren:

- Das transhumanistische Szenario (Homo Deus): Der Mensch optimiert sich zur Gottheit. Arbeit verschwindet in Überfluss. Das Szenario mancher Big Tech Protagonisten.
- Das dystopische Szenario (Homo Obsoletus): KI macht so dann auch große Teile der Menschheit überflüssig. Passive Grundsicherung ersetzt Sinn und Teilhabe.

Die Alternative? Eine gemeinsame Heilsbotschaft:

- Das hybride ecoistische Szenario: Mensch und KI wirken kokreativ in fraktalen, vernetzten Ökosystemen. KI übernimmt den Frondienst, der Mensch (jeder Mensch) bleibt Mitschöpfer. Steuerungslogik folgt nicht Exo (Kontrolle) oder Ego (Eigennutz), sondern Eco (gemeinsamer Nutzen) – durch ko-schöpferische Wertschöpfung.

Diese Szenarien sind keine Prognosen, sondern Entscheidungen. Wer nicht aktiv das Dritte gestaltet, treibt potenziell eines der beiden anderen, ob als Beobachter oder Kollaborateur.

3. Von KI als Heilsverheißung zu neuen HölLEN

KI trägt heute quasi-religiöse Züge. Sie verspricht Befreiung vom Fluch der Mühsal: Brot ohne Schweiß, Kreativität ohne Fron. Transhumanistische Visionen sprechen vom »Super Human«. Das Silicon Valley inszeniert sich als eschatologisches Projekt. Doch diese Hoffnung bleibt strukturell begrenzt. KI mildert Symptome des Falls – sie hebt ihn nicht auf. Sie kann den Frondienst reduzieren, aber keine neue Sinn-Schöpfung im alten Rahmen leisten. Sie kann Ressourcen optimieren, aber keine Würde für alle erzeugen. Die tiefe Sehnsucht nach Erlösung – von Endlichkeit, Sinnleere, Entfremdung – übersteigt ihre Architektur. Das ist kein Argument gegen KI. Es ist ein Argument *für Klarheit* über das, was wir erwarten dürfen und was nicht.

In der hybriden Ökonomie wird der Mensch nicht obsolet – er wird wieder zum Ebenbild Gottes: als Co-Architekt, nicht als Knecht. Die kybernetische Steuerung übernimmt den Frondienst. Die Theologie erinnert an die Grenze: Wir bleiben Geschöpfe, keine Götter.

Götter und Obsolete – beide Szenarien sind komplementäre Höllen. Ohne konzeptuelle Neu-Orientierung kippen hybride Entwicklungen leicht in solche Extreme. Auf der einen Seite der selbsternannte Gott: Hybris, Selbstverabsolutierung, Entkopplung von Verantwortung. Auf der anderen der Überflüssige: Sinnverlust, Passivität, Entwürdigung. Beide Szenarien sind keine Utopien – sie sind Höllen unterschiedlicher Temperatur. Was tun? Was kann HR tun?

HR steht hier in einer ungewohnten, aber bedeutsamen Rolle: als institutioneller Hüter der Frage, was der Mensch in den neuen hybriden Ökosystem *bedeutet* – nicht nur, was er *leistet*.

4. Die theo- und homologische bessere Wahl

Theologisch und homologisch dürfen wir nicht jede Zukunft bzw. jedes kybernetische Szenario akzeptieren. Die richtige Wahl ist keine, in der der Mensch zum Gott wird oder zum Obsoleten erklärt wird. Die richtige Wahl ist die, in der er bleibt, was er von Anfang an war: gemeinsam Ebenbild Gottes, relationaler Haushalter, Co-Architekt in ecoistischen Ökosystemen.

Das klingt abstrakt – hat aber sehr konkrete Entsprechungen: Organisationen, die nach dem ECO-Prinzip gestaltet sind, stärken Eigenverantwortung, Vernetzung und kokreative Teilhabe. Sie ersetzen Stellenbeschreibungen durch Rollen in lebendigen Ökosystemen. Sie messen nicht nur Produktivitäten, sondern relationale Qualitäten. Sie befähigen Menschen zur Vision, Ethik und Feinjustierung – den genuinen Beiträgen, die keine KI skalieren kann.

Der hybride Ecoismus kann den guten Schöpfungsauftrag besser erfüllen, indem er den Fluch der Mühsal technisch mildert. Das aber allerdings reicht nicht. Er darf nicht zur säkularen Eschatologie werden. Die echte Befreiung vom Fluch verheißt nicht der Code, sondern die erneuerte Schöpfung. In dieser Perspektive wird Arbeit wieder schöpferisch – nicht weil sie aufhört, sondern weil sie ihre relationale und theozentrische Ausrichtung zurückgewinnt.

Kolosser 3,23 gilt auch im Zeitalter der Agenten:

»Alles, was ihr tut, das tut von Herzen als dem Herrn und nicht den Menschen.«

Quintessenz:

Neuer Wert der Arbeit durch in unserer Aus-Richtung

Arbeit hat ihren tiefsten Wert nicht in der Abwesenheit von Mühsal, sondern in ihrer *Ausrichtung auf eine neue Sinnstiftung*. In der hybriden Ökonomie wird der Mensch nicht obsolet – er wird wieder zum Ebenbild Gottes: als Co-Architekt, nicht als Knecht. Die kybernetische Steuerung übernimmt den Frondienst. Die Theologie erinnert an die Grenze: Wir bleiben Geschöpfe, keine Götter. Die größte Chance liegt darin, dass Arbeit endlich wieder schöpferisch und freudvoll werden kann – nicht als Privileg weniger, sondern als Grundbedingung einer ecoistischen Gesellschaft. Die größte Gefahr liegt darin, dass wir in der Geschwindigkeit der Transformation vergessen, *wem* wir letztlich dienen – und *warum* das zählt.

Dr. Winfried Felser ist Geschäftsführer der NetSkill Solutions GmbH, Gründer des Competence Club und seit über zwei Jahrzehnten eine der eigenwilligsten Stimmen in der deutschen Digital- und HR-Szene. Sein Antrieb: visionäres Denken mit Netzwerkarbeit zu verbinden – und so Menschen zusammenzubringen, die die Zukunft der Arbeit nicht verwalten, sondern neu erfinden wollen.



Vom Wert der Arbeit

Eine persönliche Bestandsaufnahme zwischen
Humanismus und inklusiver Unternehmenskultur

Cawa Younosi

Es gibt einen Moment in meiner Biografie, der alles erklärt, was ich später über Arbeit gedacht habe. Als ich 1990 mit 13 Jahren in Bonn ankam, ohne Sprache, ohne Familie, mit einem Koffer in der Hand und einer afghanischen Schulvergangenheit im Rücken, war Arbeit zunächst keine Frage von Sinn. Sie war eine lebensnotwendige und eine Eintrittskarte. Wer arbeitet, wird gesehen, wer nicht arbeitet, wird verwaltet. Diese frühe Lektion hat sich in mir festgesetzt, lange bevor ich Jura studierte und lange bevor ich in Personalressorts großer Unternehmen saß.

Heute, Jahrzehnte und einen DAX-Konzern später, sehe ich diese Lektion mit anderen Augen. Arbeit ist nicht nur ökonomischer Tausch. Sie ist soziale Anerkennung, Identitätsangebot, Strukturgeber für Lebensentwürfe und im besten Fall ein Ort, an dem Menschen über sich hinauswachsen. Im schlechtesten Fall ist sie ein Sortiermechanismus, der Herkunft, Habitus und Zufall in Gehälter, Titel und Lebenschancen übersetzt. Beides ist Realität, oft in derselben Organisation.

Arbeit als Eintrittskarte – und als mehr

Mich trägt seit 20 Berufsjahren eine Überzeugung, die für manche bis heute kontraintuitiv klingt. Arbeit kann mehr sein als Lohn gegen Leistung. Sie kann Menschen über sich hinauswachsen lassen. Sie kann Potenziale freisetzen, von denen die Trägerin selbst nichts wusste. Sie kann Biografien aufschließen, die ohne diesen einen Arbeitgeber, diese eine

Führungskraft, diesen einen verantwortungsvoll geöffneten Türspalt verschlossen geblieben wären. Ich habe das bei anderen gesehen, oft, und ich habe es an mir selbst erlebt. Ein Unternehmen, das diese Möglichkeit ernst nimmt, ist kein Wohlfahrtsverein. Es ist ein Ort, an dem Wirtschaftlichkeit und Würde kein Gegensatz sind, sondern einander bedingen. Diese Haltung muss man als Unternehmerin, als Unternehmer wollen. Und man muss sie auch dann wollen, wenn der Zeitgeist sich dreht.

Genau diese Drehung hat mich in den letzten Jahren geprägt und in einer Weise verstört, die ich nicht erwartet hätte. Es gab eine Phase, ungefähr zwischen 2018 und 2022, in der eine bestimmte Sprache in der Wirtschaft selbstverständlich geworden war. Vereinbarkeit, psychologische Sicherheit, Vielfalt als Stärke, Mensch im Mittelpunkt, Empathie als Führungsqualität. Diese Vokabeln standen in Geschäftsberichten, auf Karriereseiten, in Vorstandsreden. Sie waren nicht überall gelebt, das wäre eine Verklärung, aber sie waren der Maßstab geworden, an dem man Organisationen messen durfte. Wer dagegenhielt, hatte Erklärungsdruck.

Heute ist das Verhältnis umgekehrt. Wer noch von Vielfalt redet, hat Erklärungsdruck. Wer die veraltete Leistungsinstrumente in Frage stellt, gilt als weichgespült. Wer auf Vereinbarkeit besteht, wird gefragt, ob er es mit der Leistung ernst meint. Innerhalb weniger Jahre ist eine ganze Sprache von der Selbstverständlichkeit ins Verdachtsfach gerutscht. Die Ursachen sind hier nicht alle aufzulösen, ökonomischer Druck, geopolitische Verschiebungen, kulturkämpferische Welleneffekte aus den Vereinigten Staaten, eine ermüdete Mitte, die sich von Begriffen wie »woke« ein Etikett geben lässt, ohne den Inhalt geprüft zu haben.

Wenn Sprache ins Verdachtsfach rutscht

Hierzulande äußert sich der Bruch anders als im angelsächsischen Raum, leiser und in der Form schwerer zu greifen. In Deutschland werden Diversity-Teams selten aufgelöst. Sie werden wegen wirtschaftlichem Druck

kleiner. Sie werden defensiver. Sie reden weniger über das, woran sie arbeiten, weil zusätzlich das Klima für die großen Begriffe rauer geworden ist. Dasselbe Muster zeigt sich allerdings auch bei Nachhaltigkeit, bei Vereinbarkeit, bei psychologischer Sicherheit. Die Themen sind nicht verschwunden. Sie sind in eine andere Tonart gerückt, vorsichtiger, technischer, unsichtbarer. Wer genau hinschaut, sieht weiterhin engagierte Menschen, die diese Arbeit tun. Wer nur die Geschäftsberichte liest, sieht eine leere Stelle, wo vor wenigen Jahren ein Bekenntnis stand.

Es geht nicht darum, eine Sprache zu verteidigen. Es geht darum, die Substanz zu verteidigen, die unter dieser Sprache lag.

Was mich an diesem Bruch erschreckt, ist weniger die Bewegung selbst. Pendel schwingen. Was mich erschreckt, ist die Bereitschaft, mit der Organisationen Positionen leise zurücknehmen, die sie kurz zuvor noch als Identität ausgewiesen hatten. Werte gelten, bis sie unbequem werden. Wer sie einmal als Marketingschicht benutzt hat, kann sie schwer in die Substanz zurückholen. Und genau hier liegt die Aufgabe, die mir wichtiger erscheint als jede Rückkehr zur alten Vokabel. Es geht nicht darum, eine Sprache zu verteidigen. Es geht darum, die Substanz zu verteidigen, die unter dieser Sprache lag. Eine Arbeitswelt, in der Menschen wachsen können. Eine Unternehmenskultur, in der Potenziale erkannt werden, die in einen anderen Lebenslauf, einen anderen Namen, ein anderes Geschlecht, eine andere Herkunft eingewickelt sind. Eine Personalpolitik, die diese Erkennung nicht als Sozialprogramm versteht, sondern als unternehmerische Kernkompetenz.

Was bleibt, wenn man die Festredenebene verlässt? Eine Organisation, die ihre Beschäftigten ernst nimmt, redet anders über sie. Sie zählt nicht Stunden, sondern fragt nach Ergebnissen. Sie misst nicht Anwesenheit, sondern Wirkung. Sie sortiert Menschen nicht nach Schablonen, sondern erweitert die Möglichkeiten. Und sie traut sich, die eigene Sprache regelmäßig auf ihre stille Logik zu prüfen, gerade dann, wenn der Wind dreht.

Humanismus als operatives Prinzip

Der Wert der Arbeit zeigt sich dabei selten dort, wo er behauptet wird. Festreden, Leitbilder, Hochglanzbroschüren sind die geschmückte Vorderseite. Die Rückseite zeigt sich an einem ganz anderen Tag. Wenn ein Mensch das Unternehmen verlässt. Wenn eine Restrukturierung läuft. Wenn ein Vorstand sich entscheiden muss, ob die eigene Sprache noch zur eigenen Praxis passt. An diesen Tagen wird Personalarbeit geprüft, und an diesen Tagen entscheidet sich, ob Humanismus in einer Leistungskultur eine Floskel ist oder ein operatives Prinzip.

Lieber Reiner,

Du bist eine der Stimmen, die diesen Bruch früh gesehen haben, bevor er Konsens war. Du hast die Hochkonjunktur der schönen HR-Vokabeln nie als Beweis genommen, sondern als Behauptung, die sich an der Praxis messen lassen muss. Du hast die Schattenseiten beleuchtet, als andere noch klatschten. Im Herbst 2023, als ich öffentlich unter Druck stand, hast du genau und differenziert hingeschaut, wo andere weitergegangen sind. Das ist hier keine Dankbarkeitsformel, sondern eine fachliche Beobachtung. Eine Branchenöffentlichkeit, die solche Beobachter verliert, verliert ihren Maßstab. Über den Wert der Arbeit lässt sich erst dann ehrlich reden, wenn niemand mehr klatscht. Du hast das früh verstanden. Die beste Würdigung dieses Maßstabs besteht darin, die Diskussion fortzusetzen, die du angestoßen hast.

Cawa Younosi ist Geschäftsführer der Charta der Vielfalt e.V. und einer der bekanntesten HR-Experten Deutschlands. Er war bis Oktober 2023 Personalchef Deutschland (Head of HR SAP Deutschland) und Mitglied der Geschäftsleitung bei SAP Deutschland. Er wurde vom Personalmagazin als »HR-Influencer Nr. 1« ausgezeichnet sowie als einer der »40 Köpfe des Personalwesens« gelistet. Sein Buch »Die große Potenzialverschwendung« erschien 2024 und stand auf der Spiegel-Bestsellerliste.