

FWS²⁵

hosted by
HUMAN.

RECAPS

Executive Summaries & Key Takeaways

Alle Sessions und Gespräche
des Future Work Summits 25

GESPRÄCH

HR quo vadis? Strategischer, persönlicher, technologiegetriebener – oder überflüssig? Eine Standortbestimmung.

Reiner Straub | personalmagazin

Benedikt von Kettler | HUMAN.

Executive Summary

Im Dialog „HR quo vadis?“ beleuchtet Reiner Straub (Herausgeber des *personalmagazins*) und Benedikt von Kettler (HUMAN.) die strategische Standortbestimmung von HR. Straub stellt klar: Die Debatte um die Überflüssigkeit von HR ist obsolet. Weder Digitalisierung noch KI ersetzen die soziale, technologische und fachliche Kompetenz von HR. Vielmehr müsse HR selbstbewusst den eigenen Wert betonen und seine Rolle als proaktiver Mitgestalter im Unternehmen einnehmen. Dabei sieht er besonders in der intelligenten Nutzung von Technologie – vor allem KI – ein enormes Potenzial, um Prozesse zu optimieren, nicht aber, um den Menschen zu ersetzen.

In Krisenzeiten kritisiert Straub das altbekannte Modell des sozialverträglichen Personalabbaus (z. B. Frühverrentung) als unangemessen und fordert innovative, alternative Lösungen wie Jobdreh scheiben oder Nachfolgeunternehmen. Er plädiert für mehr Mut und Kreativität – sowohl von Unternehmen als auch von Politik und Sozialpartnern. Außerdem beleuchtet er die Professionalisierung von HR und konstatiert, dass HR die eigenen Standards zwar kennt, aber zu wenig anwendet. Besonders hebt er die Vorbildfunktion anderer Unternehmensbereiche wie Marketing und Produktentwicklung hervor. Schlussendlich fordert Straub ein neues Selbstverständnis und eine zukunftsgerichtete, systemische Denkweise in HR.

Key Takeaways

- **HR ist nicht ersetzbar:** Die wiederkehrende Frage nach der Überflüssigkeit von HR verkennt deren unverzichtbare soziale, fachliche und strategische Kompetenz.
- **KI ist noch nicht reif für HR-Kernprozesse:** Vieles, was unter „KI“ firmiert, sind einfache Heuristiken – insbesondere bei der Bewerbervorauswahl besteht noch erheblicher Entwicklungsbedarf.
- **Personalabbau braucht neue Modelle:** Klassische Programme mit Frühverrentung sind betriebswirtschaftlich bequem, aber gesellschaftlich nicht tragfähig – Straub fordert Jobdreh scheiben und Transferlösungen.
- **Professionalisierung statt Trendhopping:** HR hat viele Trends früh erkannt, bleibt aber oft in der Umsetzung vage – die Anwendung vorhandener Expertise ist entscheidend.
- **Vorbildfunktionen adaptieren:** HR sollte stärker von Marketing (z. B. im Recruiting) und Produktmanagement (z. B. in Iterationslogiken) lernen – und daraus handfeste HR-Produkte entwickeln.
- **Kommunikationsstärke als Führungskriterium:** Wer als CHRO Wirkung entfalten will, braucht Netzwerk, Sichtbarkeit und Verhandlungskompetenz – nicht nur Fachwissen.
- **Politik ist nicht die Lösung:** HR und Unternehmen dürfen sich nicht auf staatliche Interventionen verlassen – Wandel gelingt nur im Zusammenspiel mit Sozialpartnern und aktiver Eigenverantwortung.
- **Selbstbewusstsein ist Voraussetzung:** Eine CHRO wie Judith Wiese zeigt, was möglich ist, wenn HR sich nicht in Rechtfertigungen verliert, sondern den strategischen Mehrwert sichtbar macht.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Sprechen Sie mit uns über unser Programm „Competitive Workforce & Workforce Transformation“.

SESSION

Business Transformation ist gleich People Transformation

Bettina Dietsche | Allianz SE

Executive Summary

In ihrer Session „Business Transformation ist gleich People Transformation“ zeichnet Bettina Dietsche, Chief People & Culture Officer der Allianz SE, ein konsequent unternehmensstrategisch ausgerichtetes Verständnis moderner HR-Arbeit. Für sie steht außer Frage: Jede Business-Transformation ist ohne gleichzeitige Transformation von Menschen, Kultur und Fähigkeiten zum Scheitern verurteilt. HR ist kein Begleitprozess, sondern integraler Bestandteil des geschäftlichen Wandels – mit klarem Sitz am Tisch der Unternehmensführung.

Im Zentrum stehen drei große Hebel: erstens Gesundheit – physisch wie mental –, zweitens Technologie und Datenkompetenz sowie drittens Skills und strategische Workforce-Planung. Entscheidend sei, dass HR nicht länger nur strukturell mitliefert, sondern aktiv das Geschäft mitgestaltet: durch vorausschauende Kompetenzentwicklung, Mut zur Veränderung und die Fähigkeit, aus Daten strategische Handlungsoptionen abzuleiten. Ein starker Fokus liegt auch auf Resilienz, Vertrauen und einer lernenden Organisation. People-Arbeit bedeutet für Dietsche nicht nur Effizienzsteigerung, sondern ist der Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit.

Key Takeaways

- **People-Themen sind Business-Themen:** HR ist keine Support-Funktion, sondern strategischer Enabler – die People-Funktion gehört an den Tisch, wenn über Geschäftsentwicklung entschieden wird.
- **Skill-Based Transformation ist zentral:** Upskilling, Reskilling und datenbasierte Skill-Planung sind Kerninstrumente, um Zukunftsfähigkeit in allen Geschäftsbereichen zu sichern
- **Technologie- und Datenkompetenz entscheiden:** KI, Automatisierung und Datenqualität werden nicht nur im Geschäft, sondern in HR selbst zur Basis für Effizienz und Wirkung.
- **Resilienz ist Wettbewerbsfaktor:** In einer volatilen Welt brauchen Mitarbeitende mentale Stärke – Resilienz wird systematisch trainiert, vorgelebt und als Führungskompetenz verstanden.
- **Gesundheit ist strategisches HR-Ziel:** Wellbeing ist kein „Nice-to-have“, sondern entscheidend für Mitarbeiterbindung, Produktivität und Arbeitgeberattraktivität.
- **Vertrauen ist Fundament für Wandel:** Vertrauen in Führung, Organisation und Wandelprozesse bildet die Basis für erfolgreiche Transformation.
- HR muss Geschäftslogik sprechen: Strategic Workforce Planning gelingt nur, wenn es vom Business verantwortet wird – nicht als HR-Übung, sondern als Führungsinstrument
- **Human Skills zählen weiter:** In einer daten- und technologiegetriebenen Welt bleibt Empathie, kritisches Denken und Kommunikationsfähigkeit ein entscheidender Erfolgsfaktor

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Setzen Sie ein funktionierendes Workforce Planning auf, das Skills, KI-Effekte und Quantitäten (FTE) effektiv plant.

SESSION

Skillcatalist

Dr. Sven Sommerlatte | Boehringer Ingelheim
Toni Willkommen | brand eins (Moderation)

Executive Summary / Key Takeaways / Nächste Schritte

Executive Summary

In der Session „Skillcatalist“ beschreibt Dr. Sven Sommerlatte, Global Head of HR bei Boehringer Ingelheim, die systematische Transformation seines Unternehmens hin zu einer skillbasierten Organisation. Im Zentrum steht dabei der Aufbau einer „People Language“ – ein gemeinsames Verständnis aus Verhaltens- und Kompetenzmodellen, vergleichbar mit der „Finance Language“ in der Finanzwelt. Ziel ist es, Menschen nicht nur nach Funktionen, sondern nach konkreten, messbaren Fähigkeiten zu verstehen, einzusetzen und weiterzuentwickeln.

Sommerlatte stellt mit dem Konzept „Skill Catalyst“ ein datenbasiertes System vor, das mit Hilfe von KI, Big Data und interner wie externer Jobdaten eine transparente, dynamische und skalierbare Skills-Infrastruktur aufbaut. Diese bildet die Grundlage für sämtliche HR-Prozesse – von Talent Management über Vergütung bis hin zu strategischer Personalentwicklung. Sein zentrales Plädoyer: HR braucht eine robuste, faktenbasierte Sprache über Menschen – um als echte Führungsfunktion zu wirken und nicht in Funktionalgrenzen zu verharren.

Key Takeaways

- **„People Language“ als Fundament:** Eine einheitliche, datenbasierte Sprache über Skills und Verhalten ist unerlässlich, um Menschen gezielt einzusetzen, zu entwickeln und organisationale Komplexität zu managen.
- **Skill Catalyst ist skalierbare Infrastruktur:** Durch automatisierte Datenerhebung und KI-gestützte Auswertung wird die Skillbasis für jede Rolle im Unternehmen systematisch aufgebaut und gepflegt.
- **Skills statt Funktionen:** Klassische Funktionslogiken werden durch skillbasierte Steuerung abgelöst – Menschen werden dort eingesetzt, wo ihre Fähigkeiten konkret gebraucht werden.
- **HR wird quantifizierbar:** Skillbasierte Personalsteuerung erhöht die Produktivität der „Investition Mensch“ und liefert valide Argumente für den Boardroom.
- **Wettbewerbsfaktor Employability:** Mitarbeitende werden gezielt in ihrer Weiterentwicklung unterstützt – durch Transparenz, Self-Assessments und eine klare Sprache über Karriereschritte.
- **Strategischer Skill Forecast:** Durch halbjährliches Data-Mining globaler Jobdaten erkennt Boehringer Veränderungen im Markt frühzeitig und kann gezielt aufbauen oder umschulen
- **HR muss zurück zum Menschen:** Technologie ermöglicht, dass HR wieder das tut, wofür es angetreten ist – Menschen verstehen, begleiten und aktiv weiterentwickeln.
- **Führungskräfte in die Verantwortung:** Skillplanung ist keine HR-Übung, sondern Führungsaufgabe – HR liefert das System, das Business trägt die Umsetzung

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Sprechen Sie mit uns darüber, wie Sie einen schnellen Überblick über vorhandene und zukünftige Skills in Ihrer Organisation bekommen. Und über unsere über 3.800 Customized Jobprofiles, die Sie bei uns kaufen können.

GESPRÄCH

HR als Treiber einer zukunftsorientierten Bundesbank

Lutz Lienenkämper | Deutsche Bundesbank
Benedikt von Kettler | HUMAN.

Executive Summary

Im Gespräch „HR als Treiber einer zukunftsorientierten Bundesbank“ beschreibt Lutz Lienenkämper, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank, die umfassende Transformation der Institution im Rahmen des Programms „Wandel“. Ziel ist es, die Bundesbank agiler, digitaler, schlanker und effizienter aufzustellen, um langfristig ihre zentrale Rolle in Geldwertstabilität, Finanzbildung und Bargeldversorgung zu sichern. HR übernimmt dabei eine Doppelrolle als Treiber und Servicezentrum der Veränderung: durch gezielte Kompetenzentwicklung, neue Rekrutierungsstrategien, Digitalisierung der Prozesse und Change Management.

Angesichts massiver demografischer Veränderungen und technologischer Entwicklungen positioniert sich die Bundesbank als moderner, attraktiver Arbeitgeber – ohne ihre traditionelle Stabilitätsverantwortung zu verlieren. Die Einführung von flacheren Hierarchien, einer neuen Leistungskultur sowie der Ausbau hybrider Arbeitsmodelle stehen im Zentrum des kulturellen Wandels. Ein besonderes Augenmerk liegt auf kontinuierlicher Kommunikation, aktiver Einbindung der Mitarbeitenden und gezielter Förderung von Innovationsbereitschaft.

Key Takeaways

- **Transformation als Überlebensstrategie:** Angesichts technologischen Wandels und Demografie muss sich die Bundesbank grundlegend erneuern, um zukunftsfähig zu bleiben.
- **HR als Treiber und Enabler:** HR gestaltet aktiv den Kultur- und Strukturwandel durch strategische Personalplanung, digitale Lernplattformen, Mentoring-Programme und moderne Recruiting-Methoden.
- **Kulturwandel durch Führung 4.0:** Führung wird neu definiert: weg von Autorität, hin zu Coaching, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und agiler Zusammenarbeit.
- **Leistungskultur als Zukunftsmodell:** Klare, realistische Zielvereinbarungen, individuelle Motivation und transparente Anerkennung sind zentrale Elemente einer neuen, leistungsorientierten Unternehmenskultur.
- **Change Management systematisch verankert:** Durch Change Agents, intensive Kommunikation und gezielte Mobilisierung des mittleren Managements wird der Wandel aktiv begleitet.
- **Hybrides Arbeiten als Standortvorteil:** Mit einer flexiblen Homeoffice-Quote von bis zu 60 % stärkt die Bundesbank ihre Arbeitgeberattraktivität, besonders für junge Talente.
- **Strategisches Upskilling:** Die eigene Hochschule in Hachenburg bietet maßgeschneiderte Ausbildung für den Zentralbankbereich und stärkt langfristig Bindung und Kompetenzaufbau.
- **Attraktivität durch Mission und Sicherheit:** Die Rolle als Vertrauensanker und Garant von Geldwertstabilität bleibt ein zentraler Wert, ergänzt um moderne Arbeits- und Entwicklungsangebote.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Sie wollen Ihre HR-Strategie überarbeiten, den Wertbeitrag von HR schärfen, in eine People & Culture-Funktion reinwachsen oder eine High-Performance-Kultur etablieren? Dann sprechen Sie mit uns.

SESSION

What do we do with human workers in the age of AI?

Gianni Giacomelli | Massachusetts Institute of Technology MIT

Max Neufeind | Bundeskanzleramt

Executive Summary

In seiner Keynote „What do we do with human workers in the age of AI?“ zeigt Gianni Giacomelli (MIT Center for Collective Intelligence), dass der Einsatz von KI die Arbeitswelt nicht nur technologisch, sondern strukturell verändert. Im Zentrum steht nicht die Substitution von Menschen, sondern deren gezielte Ergänzung und Verstärkung. Organisationen der Zukunft werden als hybride Kollektive funktionieren – als „Superminds“ aus Menschen und Maschinen. Dazu braucht es neue Formen des Organisationsdesigns, neue Rollen für Menschen und ein Umdenken in HR, Lernen und Führung.

Giacomelli plädiert für eine konsequente Abkehr von deterministischen, prozesszentrierten Arbeitsmodellen. Stattdessen sollten Unternehmen Menschen in ihrer Fähigkeit fördern, komplexe, nicht-lineare Probleme zu lösen – als Intuitionsträger, Verbindungsmacher und Gestalter. KI ist dabei kein Ersatz für menschliches Denken, sondern ein Katalysator für kollektive Intelligenz. HR müsse diese neue Realität aktiv mitgestalten – durch neue Lernumgebungen, Vertrauen als Systemarchitektur und die Fähigkeit, Maschinen menschenzentriert zu führen.

Key Takeaways

- **Vom Wie zum Warum:** Menschen werden sich künftig auf die Sinn- und Zielorientierung von Arbeit konzentrieren – nicht auf Ausführung, sondern auf Kontext, Bewertung und Neuschöpfung.
- **Jede:r wird zum Maschinenführer:** Wer mit KI arbeitet, steuert ein nicht-deterministisches System. Prompting, Qualitätssicherung und Kontextklärung werden zu neuen Kernkompetenzen – auf allen Ebenen.
- **Superminds als Organisationsmodell:** Unternehmen müssen sich als lernfähige, vernetzte Kollektive aus Menschen und Maschinen verstehen – mit fließenden Rollen und adaptiven Aufgabenarchitekturen.
- **KI skaliert kollektives Wissen:** Durch gezielte Wissensverbreitung („knowledge propagation“) kann Gelerntes sofort in der Breite wirksam werden – Lernen wird multiplikativ, nicht individuell.
- **Lernen in Echtzeit:** Schulung wird durch „Teachable Moments“ ersetzt – Lernen passiert im Arbeitsfluss, kontextnah, kollaborativ und situativ.
- **Vertrauen als Systemarchitektur:** Ohne Vertrauen in Maschinen, Prozesse und Menschen scheitert jede Form kollektiver Intelligenz – Vertrauen ist nicht Soft Skill, sondern Organisationsprinzip.
- **HR gestaltet die Mensch-Maschine-Schnittstelle:** HR verantwortet nicht nur Ethik und Enablement, sondern auch die Führung von „Agenten“, deren Interaktionslogiken verstanden und bewusst gestaltet werden müssen.
- **Agilität statt Effizienz:** Der Wettbewerbsvorteil liegt nicht in perfekter Standardisierung, sondern in struktureller Wandlungsfähigkeit – HR muss Systeme bauen, die Veränderung können.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Wir zeigen Ihnen die Auswirkungen, die KI auf die Jobs in Ihrem Unternehmen hat. Wir tun das innerhalb von 14 Tagen in unserem "AI Effects" Programm. Und auf Basis wissenschaftlich fundierter und durch die Praxis validierter Daten für rund 2.000 Jobs, 9.000 Tätigkeiten und über 30.000 Skills.

Keynote

Dynamic shared ownership – eine Systemveränderung bei BAYER

Heike Prinz | Bayer AG

Benedikt von Kettler | HUMAN.

Executive Summary

Mit „Dynamic Shared Ownership“ (DSO) stellt Bayer sein Betriebssystem radikal neu auf – nicht als Reorganisation, sondern als Systemwandel. Heike Prinz, Chief Talent Officer, beschreibt in ihrer Session, wie Bayer damit Hierarchien zurückbaut, Entscheidungsprozesse dezentralisiert und Verantwortung dorthin verlagert, wo Arbeit tatsächlich geschieht: in mehr als 1.200 autonomen, crossfunktionalen Teams. Steuerung erfolgt im 90-Tage-Rhythmus – mit klaren Outcomes, Retrospektiven und Selbstverantwortung.

Zentral für das Gelingen sind ein neues Führungsverständnis („Span of Coaching“ statt „Span of Control“), der bewusste Aufbau von Entscheidungsfähigkeit in Teams sowie eine HR-Arbeit, die nicht Prozesse verwaltet, sondern Beweglichkeit ermöglicht. Führung agiert als Coach, Architekt und Katalysator – nicht als Entscheider. Mit dem „Home & Work“-Modell trennt Bayer fachliche Zugehörigkeit und operative Wirksamkeit. HR-Prozesse – von Karriere über Vergütung bis Feedback – werden systemisch neu gedacht. DSO ist dabei kein Projekt – sondern die Organisationsform einer lernfähigen, wachstumsorientierten Zukunft.

Key Takeaways

- **Neues Betriebssystem statt Reorganisation:** DSO ersetzt klassische Hierarchie-Logik durch ein dezentrales Netzwerk von Micro-Enterprises mit hoher Entscheidungskompetenz.
- **Steuerung im 90-Tage-Rhythmus:** Teams definieren eigene Outcomes, überprüfen Fortschritte retrospektiv und justieren Zielbilder regelmäßig neu – Iteration wird zur Führungsroutine.
- **Führung als Multiplikator:** Führungskräfte agieren als Architekten, Coaches und Katalysatoren – ihre Wirksamkeit bemisst sich am Erfolg der Teams, nicht an formaler Macht.
- **„Home & Work“-Prinzip schafft Mobilität:** Mitarbeitende sind fachlich in einem „Home“ verankert, wirken operativ in wechselnden „Work“-Teams – das fördert Entwicklung, Austausch und Beweglichkeit.
- **HR neu aufgestellt:** Feedbackprozesse werden teambasiert organisiert, Karriere verläuft nicht linear, Gehalt orientiert sich perspektivisch an Skills – nicht nur an Funktion.
- **Mitbestimmung als Partner auf Augenhöhe:** Betriebsräte wurden frühzeitig eingebunden – nicht zur Abnahme, sondern zur aktiven Mitgestaltung des Modells.
- **Entscheidungsfähigkeit wird trainiert:** Der Aufbau von Entscheidungs- und Verantwortungsfähigkeit in Teams ist ein zentraler Erfolgsfaktor – begleitet durch Coaching und Kulturarbeit.
- **Neugier als strategische Kompetenz:** Lernbereitschaft ist kein Nice-to-have, sondern Grundvoraussetzung für Orientierung in einem System permanenter Adaption.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Sprechen Sie mit uns darüber, wie Ihr „Dynamic Shared Ownership“-Modell aussehen kann. Sicher anders als das von Bayer, aber mit ähnlichen Effekten: Mehr Energie, mehr Effizienz, mehr Innovation, höhere Geschwindigkeit, gesenkte Kosten.

SESSION

Zukunft gestalten – Leadership und Learning als Grundlage für den technologischen Wandel

Heike Eckert | Deutsche Börse

Jenny von Zepelin | Capital

Executive Summary

Heike Eckert, Vorstandsmitglied der Deutschen Börse, stellt in ihrer Session klar: In einer technologiegetriebenen Welt ist Transformation nicht episodisch, sondern Dauerzustand – und damit sind Leadership und Lernen die zentralen strategischen Hebel für Zukunftsfähigkeit. Für die Deutsche Börse heißt das: Lernkultur statt Qualifizierungsmaßnahme, Führung als Veränderungsmoderator und ein Umfeld, das kontinuierliches Experimentieren fördert.

Die Deutsche Börse versteht sich längst nicht mehr nur als Finanzmarktanbieter, sondern als technologieorientiertes Infrastrukturunternehmen. Um in disruptiven Märkten handlungsfähig zu bleiben, braucht es Lernräume, Fehlerkultur und Führungskräfte, die Vertrauen und Sicherheit geben – besonders in einem Umfeld mit über 130 Nationalitäten. Klassische Trainings reichen dafür nicht mehr: Lernen muss dezentral, praxisnah und mutfördernd sein. Dabei entwickelt HR gezielt Leadership Principles und begleitet die Umsetzung unmittelbar in Teams – jenseits von Konzepten, nah am Alltag.

Key Takeaways

- **Technologie braucht kulturelles Fundament:** Transformation ist kein IT-Projekt – ohne Führung und Lernen bleibt technologische Erneuerung wirkungslos.
- **Führung heißt Orientierung geben ohne Kontrolle:** In unsicheren Zeiten sind Vertrauen, Kommunikation und psychologische Sicherheit entscheidender als Anweisungen.
- **Lernen ist Teil des Geschäftsmodells:** Die Deutsche Börse verankert Learning systematisch im Alltag – über personalisierte Lernpfade, Datenpartnerschaften und Echtzeitfeedback.
- **Leadership Principles mit Leben gefüllt:** Führung wird nicht theoretisch geschult, sondern praktisch in Teams übersetzt – Führungskräfte gestalten Veränderung im Dialog mit ihren Teams.
- **Fehlerkultur braucht Struktur:** Geschützte Experimentierräume („Sandboxen“) und Feedbackzyklen machen Lernen sichtbar und erlauben iteratives Handeln.
- **Globale Vielfalt erfordert lokale Führung:** Mit über 130 Nationalitäten braucht Führung kulturelle Übersetzungsleistung – Nähe entsteht nicht durch Strukturen, sondern durch Beziehung.
- **Resilienz ist Führungsdisziplin:** Widerstandsfähigkeit entsteht nicht individuell, sondern durch Rahmenbedingungen, die Unsicherheit aushaltbar machen – insbesondere durch Führung.
- **HR als Architektin von Lernräumen:** Die People-Funktion gestaltet die Infrastruktur, Kultur und Logik des Lernens – nicht als Anbieter, sondern als strategischer Enabler.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Wir zeigen Ihnen, wie (technologische) Transformation gelingt: mit New Learning, New Culture und New Leadership.

SESSION

HR 2025 – Engagement und Effizienz

Dr. Thomas Ogilvie | DHL Group
Jenny von Zepelin | Capital

Executive Summary

Dr. Thomas Ogilvie, Personalvorstand der DHL Group, verdeutlicht in seiner Session, dass HR im Jahr 2025 als vollwertige Business-Funktion wirken muss – mit klarem Beitrag zur Bilanz und direkt erlebbarer Wirkung auf die Mitarbeitenden. Sein Ansatz verbindet konsequente Effizienzsteigerung über Automatisierung, Prozessoptimierung und Datenmanagement mit dem Ziel, das Mitarbeitererlebnis aktiv zu verbessern.

HR schafft Mehrwert durch saubere Datenarchitektur, integrierte Systeme und intelligente Self-Services – etwa über globale Plattformen wie „Smart Connect“, die Informationen, Interaktionen und Prozesse bündeln. Automatisierung wird gezielt dort eingesetzt, wo sie repetitive Aufgaben reduziert und damit Raum für wertschöpfende Interaktion schafft. Dabei bleibt der Mensch im Zentrum: Effizienz ist kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung für Engagement, Vertrauen und eine skalierbare, menschnahe Organisation. HR spricht die Sprache des Geschäfts – und gestaltet die Zukunft des Unternehmens aktiv mit.

Key Takeaways

- **HR als Business-Funktion:** HR agiert auf Augenhöhe mit Finance und Operations – mit klaren, wirtschaftlich messbaren Erfolgsbeiträgen.
- **„Know your numbers“ als Pflicht:** Steuerung über Kennzahlen wie Recruitingkosten, Fluktuationsraten und Onboarding-Zeiten sichert HR Legitimation und Einfluss.
- **Effizienz als Engagementfaktor:** Gut designte, automatisierte Prozesse steigern nicht nur Produktivität, sondern auch Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität.
- **Smart Connect als Best Practice:** Digitale Plattformen ermöglichen Self Services, fördern Transparenz und bieten lokale Relevanz bei globaler Skalierbarkeit.
- **System- und Datenarchitektur als Rückgrat:** Eine konsistente Datenbasis („Shared Data Hub“) und integrierte Systeme sind unverzichtbar für Automatisierung und strategische Steuerung.
- **Gezielter KI-Einsatz:** KI wird nicht als Ersatz, sondern als Effizienzverstärker für operative HR-Aufgaben genutzt – etwa im Recruiting und Workforce Planning.
- **Globale Standards, lokale Anschlussfähigkeit:** Prozesse sind global harmonisiert, aber in ihrer Anwendung lokal anschlussfähig gestaltet.
- **Mut und Standfestigkeit:** Transformation erfordert langfristigen Atem, klare Zielbilder – und die Bereitschaft, auch gegen Widerstände konsequent auf Wirksamkeit zu setzen.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Sprechen Sie mit uns darüber, wie HR-Prozesse automatisiert werden können (wir glauben rund 2/3 aller HR-Prozesse sind voll automatisierbar!), weit jenseits der klassischen HCM-Suiten und wie KI schon heute in vielen Kernprozessen von HR umgesetzt werden kann.

SESSION

Erfolgreich durch High Performance Teams und innovative Führungsansätze

Roberto Rojas | Melitta Group
Florian Braun | workday

Executive Summary

Roberto Rojas, Group HR Director der Melitta Group, zeigt in seiner Session, wie ein mittelständisches Familienunternehmen systematisch Führung, Zusammenarbeit und HR-Logik transformiert, um High Performance Teams zu ermöglichen. Die Veränderung erfolgt nicht aus einer Krise, sondern aus strategischer Einsicht: Wer wachsen und wettbewerbsfähig bleiben will, muss Entscheidungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Zusammenarbeit neu denken.

Im Zentrum steht ein Führungskonzept, das auf Vertrauen, Kontextverantwortung und Haltung basiert – übersetzt in das VACC-Modell: Führungskräfte agieren als Visionäre, Architekten, Coaches und Katalysatoren. Performance Management wird durch 90-Tage-Zyklen, Retrospektiven und Peer-Feedback neu definiert. Bewertet wird nicht nur das Ergebnis, sondern vor allem das Verhalten im Teamkontext. Gleichzeitig denkt HR Karriere, Vergütung und Entwicklung neu: Entlang von Skills, nicht Funktionen. Karrierepfade folgen keiner Leiter mehr – sondern einem „Lego-Modell“ individueller Entwicklung. So entsteht ein System, das Leistung, Sinn und Organisation zusammenführt.

Key Takeaways

- **Transformation aus Haltung, nicht aus Druck:** Der Wandel bei Melitta folgt einem bewusst gewählten kulturellen Anspruch – nicht externem Zwang.
- **Führung wird funktional neu definiert:** VACC – Visionär, Architekt, Coach, Katalysator – ersetzt traditionelle Führung durch vernetzte Wirkung.
- **Performance = Ergebnis + Verhalten:** Leistung bemisst sich nicht nur am Output, sondern am „Wie“ der Zusammenarbeit – sichtbar gemacht durch Retrospektiven und Peer-Feedback.
- **Entwicklung nach dem Lego-Prinzip:** Karriere ist kein Aufstieg, sondern modulare Weiterentwicklung – entlang von Stärken, nicht Stellenprofilen.
- **Dynamischer Talentfluss statt starrer Stellen:** Mitarbeitende wechseln zwischen Teams, je nach Bedarf – Ressourcen folgen Wertschöpfung, nicht Organigramm.
- **HR als strategischer Gestalter:** HR baut Systeme für Transparenz, Skill-Mobilität, Vergütung und Feedback – nicht als Anbieter, sondern als Veränderungsarchitekt.
- **Resilienz ist systemisch – nicht individuell:** Belastbarkeit entsteht nicht durch Härte, sondern durch gemeinsames Lernen, Offenheit und strukturelle Reflexion.
- **Führung als lernende Praxis:** Führung wird nicht nur vermittelt, sondern in Communities weiterentwickelt – im Dialog, iterativ und durch Praxisreflexion.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Sprechen Sie mit uns darüber, wie Workday Ihre HR verbessert, bspw. in der Strategischen Personalplanung.

SESSION

Abbau, Umbau, Zukunft – oder wie HR einen Konzern durch den Wandel navigiert.

Gunnar Kilian | Volkswagen AG
Benedikt von Kettler | HUMAN.

Executive Summary

In der Session „Abbau, Umbau, Zukunft – oder wie HR einen Konzern durch den Wandel navigiert“ erläutert Gunnar Kilian, Personalvorstand der Volkswagen AG, das umfassende Zukunftsprogramm für den Konzern. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu sichern, ohne Werke zu schließen – bei gleichzeitigem sozialverträglichem Abbau von rund 35.000 Stellen bis 2030 und massiver Transformation in Richtung Elektromobilität, Digitalisierung und neue Technologien.

Kilian beschreibt, wie HR nicht nur als Verhandlungsführer, sondern als Treiber des Wandels agiert: durch vorausschauende Personalplanung, systematisches Re- und Upskilling sowie neue Karriere- und Ausbildungswege. Dabei arbeitet Volkswagen eng mit Betriebsrat und Gewerkschaft zusammen. Der Umbau zeigt, dass Personalabbau, Standorterhalt und Innovation miteinander vereinbar sein können – wenn HR strategisch stark, operativ präzise und kulturell verbindend agiert.

Key Takeaways

- **ZukunftsVolkswagen als umfassendes Umbauprogramm:** Angestrebt werden Effizienzsteigerungen und ein Abbau von rund 35.000 Stellen bis 2030 – ohne Werksschließungen.
- **HR in der aktiven Gestalterrolle:** Die Personalstrategie umfasst sowohl Tarifverhandlungen als auch Standortvereinbarungen, strategische Workforce-Planung und Qualifizierungsinitiativen.
- **Qualifizierung als zentrale Antwort auf Transformation:** Schwerpunkt auf Weiterbildung für Elektromobilität, Softwareentwicklung, Batterietechnologie und Kreislaufwirtschaft.
- **Sozialverträglichkeit im Fokus:** Alterszeitmodelle, Vorruhestandsangebote und Freiwilligenprogramme sollen Stellenreduzierungen ermöglichen – betriebsbedingte Kündigungen sollen vermieden werden.
- **Standortentwicklung als strategisches Element:** Bestehende Werke werden auf neue Technologien ausgerichtet, z. B. Batteriemontage, Recycling und nachhaltige Produktionsmodelle.
- **HR als Stimme im Vorstand:** Kilian betont die Notwendigkeit, HR-Themen frühzeitig in die Unternehmensstrategie einzubinden, um Wandel nicht nur zu begleiten, sondern zu steuern.
- **Spannungsfeld von Wirtschaftlichkeit und Verantwortung:** Personalumbau, Kostensenkung und Innovationsdruck müssen mit sozialer Verantwortung gegenüber den Beschäftigten in Einklang gebracht werden.
- **Kommunikation als Erfolgsfaktor:** Frühzeitige und transparente Dialoge mit der Belegschaft sind entscheidend, um Akzeptanz und Vertrauen im Wandelprozess zu sichern.

Was können Sie tun?

[KONTAKT](#) →

Sprechen Sie mit uns darüber, wie eine breite Workforce Transformation funktioniert..