



Level Up HR
Summit
2025

Playbook

Powered by

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

Inhalt

Johannes Füß	01
Vorwort: HR zwischen Fortschritt und Verantwortung	
Frauke von Polier	03
Human Line, Integriertes Arbeiten, Junior-Rollen: Die drei großen Fragen an HR in der KI-Ära	
Cawa Younosi	05
No HR: Cawa Younosis radikaler Weckruf an Führung und HR	
Miriam Sternitzky	07
Radical Candor im Recruiting: Ehrlichkeit statt Hochglanzversprechen	
Dr. Anne Latz	09
Practice what you preach – Longevity Hacks für resiliente Führung	
Magdalena Rogl	11
Diversity ehrlich leben: Warum wir radikale Empathie brauchen	
Laura Bornmann	13
New Leadership: Wie Führungskräfte im KI-Zeitalter wirksam und unersetzlich bleiben	
Marcus Merheim	15
Messbarkeit im Employer Branding: Vom Bauchgefühl zur steuerbaren Arbeitgebermarke	
Dr. Hans Rusinek	17
Anders schlau: Arbeiten im Zeitalter von KI	
Dr. Eva-Elisa Schneider	19
Zwischen Verantwortung und Grenzen: Mentale Gesundheit für HR	
Dr. Patrick Broome	21
Bewegung als natürliche Ressource für mehr Resilienz im Arbeitsalltag	
Level Up HR Summit	23
Ein Blick zurück und ein Ausblick nach vorn	

Johannes Füß

Community Founder Level up HR, President
und Podcast Host & Senior Vice President
EGYM Wellpass

Als SVP von EGYM Wellpass, dem Marktführer für Corporate Health Benefits, beschäftigt er sich täglich mit der Frage, wie Organisationen Leistung, Gesundheit und Zukunftsfähigkeit sinnvoll verbinden. Bei Level Up HR bringt er diese Perspektive als Community-Host und Impulsgeber für modernes HR zusammen.



Vorwort: HR zwischen Fortschritt und Verantwortung

„Menschen werden nicht von Technologie ersetzt. Aber Menschen, die Technologie produktiv einsetzen, ersetzen die, die es nicht tun.“

Wenn du diesen Satz kurz wirken lässt, wird klar, warum wir uns gerade keine gemütliche HR-Diskussion leisten können. **Es geht nicht um Tools. Es geht um Zukunftsfähigkeit.** Und um die Frage, wie wir Organisationen durch eine Zeit führen, in der sich Spielregeln schneller ändern als unsere Präsentationsfolien.

Warum HR jetzt entscheidet

Als ich im Oktober den Level Up HR Summit eröffnet habe, habe ich nicht „Teilnehmende“ gesehen, sondern **Gestalterinnen und Gestalter**. HR ist längst nicht mehr die Funktion, die Prozesse sauber hält. HR ist die Funktion, die entscheidet, ob ein Unternehmen in den nächsten Jahren beweglich bleibt oder stehen bleibt.

Warum fühlt es sich gerade so intensiv an? Weil mehrere Kräfte gleichzeitig wirken. KI ist gekommen, um zu bleiben und sortiert Aufgaben, Rollen und Erwartungen neu. Der Fachkräftemangel ist nicht mehr Theorie, sondern Realität in jeder Nachfolgeplanung und jedem Recruitingprozess. Und wirtschaftlicher Druck zwingt uns dazu, die Erkenntnisse der letzten Jahre zu verteidigen, ohne in Wohlfühl-Romantik zu verfallen.

Für mich ist das eine Sollbruchstelle. Ein Moment, in dem **„weiter wie bisher“ nicht mehr reicht**. Und genau deshalb gibt es dieses Playbook. Nicht als Sammlung netter Ideen, sondern als Einladung, Haltung und Handwerk zusammenzubringen.

In vielen Gesprächen mit HR-Leadern tauchen gerade immer wieder ähnliche Fragen auf. Wenn ich sie in vier Themen clustere, sieht das so aus:

1. Humankapital ist ein Markt. Wer die besten Köpfe gewinnen und halten will, muss investieren, fördern und fordern. Und wer starke Teams baut, macht sich automatisch schneller fit für KI, weil Lernfähigkeit und Anpassung nicht von Tools kommen, sondern von Menschen.

2. Performance und Accountability gehören wieder stärker auf den Tisch. Das heißt nicht, dass wir Kultur gegen Leistung ausspielen. Aber wir sollten den Mut haben, klar zu definieren, was gute Leistung in unterschiedlichen Rollen bedeutet und wie wir Verantwortung sichtbar machen, ohne dabei Vertrauen zu zerstören.

3. Flexibilität ist mehr als die Homeoffice-Debatte. Es geht um Operating Models, Entscheidungswege, Rollenlogiken. Um Organisationen, die sich bewegen können, wenn der Markt sich bewegt. Starre Regeln wirken in dynamischen Zeiten wie Gift.

4. Kultur, Diversity und Führung sind kein Nice-to-have, sondern Wettbewerbsvorteil. Aber nur, wenn wir es ernst meinen und ins Businessmodell integrieren. Sobald Kultur zur Deko wird, landet sie beim nächsten Sparprogramm in der „kann weg“-Kategorie. Das dürfen wir uns nicht leisten.

Was dich in diesem Playbook erwartet

Und genau hier setzt der Rest dieses E-Books an. Die folgenden Kapitel bündeln die **Perspektiven unserer Speakerinnen und Speaker** und übersetzen sie in konkrete Learnings.

Du findest Impulse dazu, wie Führung im KI-Zeitalter menschlich und wirksam bleibt. Wie wir Stressmuster erkennen und mentale Gesundheit im HR-Alltag nicht nur fordern, sondern ermöglichen. Wie wir Arbeitsmodelle so gestalten, dass sie Leistung, Lernen und Menschlichkeit zusammenbringen. Und wie Themen wie Kultur, Vielfalt und Arbeitgeberattraktivität nicht als Zusatzprogramm laufen, sondern als Teil von Wertschöpfung und Zukunftssicherung.

Mein Wunsch ist simpel.

Dass du beim Lesen nicht nur nickst, sondern mindestens zweimal innehältst und denkst: Okay, das probiere ich aus. Dass du klarer wirst, **wo du als HR-Leader gestalten willst**. Und dass du dir die Erlaubnis gibst, nicht alles perfekt zu machen, aber konsequent anzufangen.

Frauke von Polier

CPO, Viessmann Generations Group

25+ Jahre im People & Organisations-Business, u.a. CPO bei Zalando (Skalierung von rund 200 auf 14.000 Mitarbeitende) und Führungskraft bei SAP in der Transformation von On-Premise zu Cloud.



Human Line, Integriertes Arbeiten, Junior-Rollen: Die drei großen Fragen an HR in der KI-Ära

Agentenbasierte KI wird Arbeit grundlegend verändern. Ganze Tätigkeiten werden verschwinden oder sich massiv verschieben. Die Frage ist nicht mehr, ob das passiert, sondern **wer definiert, wie diese neue Arbeitswelt aussieht**.

Frauke von Polier macht klar: Tut HR es nicht, übernehmen Tech, Finance und reine Effizienzlogiken. Ihre Botschaft: **HR muss aktiv gestalten, wie Mensch und KI in Organisationen zusammenarbeiten**. In Rollen, Entscheidungen und Karrierewegen.

Integriertes Arbeiten statt „bisschen KI oben drauf“

Ensembling bedeutet, menschliche und künstliche Intelligenz bewusst als Team zu designen:

- **Mensch:** Beziehungen, Kontext, Intuition, Ethik
- **KI:** Geschwindigkeit, Mustererkennung, Datenmengen

Viele Unternehmen nutzen KI vor allem zur **Kostensenkung**, mit dem Risiko, Know-how und Nachwuchs zu verlieren. Fraukes Gegenentwurf: Rollen so zuschneiden, dass klar ist, was „**Human Core**“, was „**AI Core**“ ist und wo „**Shared Tasks**“ liegen.

Die Human Line: Wo endet KI, wo beginnt der Mensch?

Technisch ist heute vieles möglich, aber nicht alles sollte automatisiert werden. Die **Human Line** ist die Grenze, ab der zwingend ein Mensch im Lead sein muss.

Beispiel: Eine Panne auf der Autobahn kann ein KI-Agent gut handeln. Bei einem schweren Unfall mit Verletzten erwarten wir menschliche Verantwortung und Empathie.

HR muss aktiv mitentscheiden, **wo KI handeln darf und wo menschliche Verantwortung** aus ethischen, kulturellen und rechtlichen Gründen Pflicht bleibt.

Akzeptanz: KI als sichtbare Kolleg:in

Integriertes Arbeiten funktioniert nur, wenn Menschen mit KI arbeiten wollen. Statt KI unsichtbar im Hintergrund laufen zu lassen, können Agenten als **Kolleg:innen** sichtbar gemacht werden:

- Profil mit Name, Bild, Rolle im HR-System, Teilnahme an Meetings
- klare Beschreibung: „Dafür bin ich zuständig, so arbeitest du mit mir“

So wird KI vom anonymen Tool zum **transparenten Teammitglied** und Hemmungen sinken.

Geschwindigkeiten synchronisieren: Tech vs. Mensch

Technologie entwickelt sich exponentiell, Menschen dagegen in Zyklen. Läuft KI als reines IT-Projekt, dominiert die Tool-Logik, mit Widerständen und Schatten-IT als Folge.

Fraukes Ansatz: **HR und IT werden Co-Owner der Transformation.**

- IT: Architektur, Sicherheit, Tools
- HR: Rollen, Skills, Change, Kommunikation

Gemeinsam definieren sie, wie Ensembling in Schlüsselrollen aussieht.

Nachwuchs sichern: KI ersetzt Tasks, nicht Entwicklung

Wenn Junior-Aufgaben an die KI übertragen werden, fehlt in 7-10 Jahren die nächste Generation an Senior-Expert:innen und Führungskräften. Karrierepfade leben davon, dass Menschen mit einfacheren Tasks starten und Verantwortung schrittweise aufbauen. **Wer unten alles „wegautomatisiert“, zerstört die eigene Talent-Pipeline.**

Gleichzeitig sind Nachwuchstalente wichtige **KI-Sparringspartner** durch digitale Souveränität und kritisches Denken. Sie können dabei helfen, schwache KI-Ergebnisse zu erkennen.

Fraukes 4 Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **Pilot für Integriertes Arbeiten starten:** 2-3 Schlüsselrollen auswählen, in Tasks zerlegen, als „Human Core“, „AI Core“ oder „Shared“ markieren und Prozesse neu zuschneiden.
2. **Human Line festlegen:** Mit Geschäftsführung, Legal und IT 8-10 Prinzipien definieren, wo Menschen entscheiden, wo sie mit der KI entscheiden und wo automatisiert wird.
4. **HR & IT als Transformationstandem etablieren:** Gemeinsames Steering (z.B. CPO + CIO) mit klarem Mandat aufsetzen und KI-Initiativen als Organisationsprojekte denken.
5. **Nachwuchsrollen neu denken:** Von KI betroffene Jobs identifizieren, neue Rollen („Human Oversight“, „Agent-Supervisor“) schaffen und Karrierepfade anpassen.

Cawa Younosi

CEO, Charta der Vielfalt

22+ Jahre im HR-Management, bekannt als unbequem ehrlicher Sparringspartner für Vorstände, Betriebsräte und HR-Teams, mit einem klaren Ziel: weniger Symbolpolitik, mehr wirksame People-Arbeit im Alltag.



No HR: Cawa Younosis radikaler Weckruf an Führung und HR

Cawa Younosi verzichtet auf leere Worte. Stattdessen liefert er einen echten **Realitäts-Check**. Trotz Self-Service, Cloud-Systemen und Automatisierung ist die Zahl der HR-Rollen gestiegen. Und trotzdem klagen Unternehmen über zu viel Administration und zu wenig Wirkung.

Seine Botschaft ist eindeutig. Nicht die Personalabteilung als Profession ist das Problem, sondern ein zu komplexes und überfrachtetes Betriebsmodell. Die Verantwortung für die Mitarbeitenden sollte wieder stärker bei den Führungskräften liegen, **HR muss sein Portfolio schärfen** und Künstliche Intelligenz sollte dort genutzt werden, wo sie die Arbeit wirklich erleichtert

Mehr Software, mehr HR: Das Paradoxon

Eigentlich sollten Standardisierung und Self-Service den Verwaltungsaufwand reduzieren. In der Realität geschieht jedoch häufig das Gegenteil. Statt echter Vereinfachung werden überholte Prozesse lediglich in digitale Form übertragen, HR verliert sich in Tools, Tickets und Workflows, und Führungskräfte geben noch mehr Aufgaben an die Personalabteilung ab.

Cawas Diagnose: **Aus analogen „blöden Prozessen“ wurden digitale „blöde Prozesse“.**

„No HR“ heißt: Verantwortung zur Führung

„No HR“ bedeutet nicht Abschaffung, sondern eine Verschiebung der Zuständigkeiten: Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für ihre Teams, von Einstellung und Entwicklung über Feedback bis hin zu schwierigen Gesprächen. Das ist der Kern von Führung, kein HR-Service. HR selbst konzentriert sich auf **Systemdesign, rechtliche Rahmenbedingungen, Evidenz und Governance** sowie auf faire Karriere- und Vergütungslogiken und fundierte Methoden statt auf Trendformate.

KI als Assistenz, nicht als Ersatzreligion

Cawa bremst die Fantasie vollautonomer HR-Agents. Im People-Bereich braucht es Nachvollziehbarkeit und menschliche Verantwortung. Dieses Verständnis prägt auch sein KI-Bild.

- **Transaktionale Entlastung:** Standardanfragen, Dokumente, Wiedereingliederung, Onboarding. All das kann KI-gestützt laufen.

- **Evidence Layer:** KI bündelt Studien, Regeln, Best Practices und unterstützt bei schwierigen Gesprächen, Feedback und Risiko-Abwägungen.

Die Entscheidung bleibt beim Menschen, aber niemand startet bei null.

Führung als Wahl, nicht als Standardkarriere

In vielen Firmen ist Führung der einzige echte Karriereweg. Fachleute werden Führungskräfte, obwohl sie keine People-Themen wollen und HR repariert. Cawas Gegenentwurf:

- **Experten- und Führungslaufbahn gleichwertig** (Bänder, Status, Entwicklung)
- **Führungs-NPS** („Würdest du deine Führungskraft weiterempfehlen?“) zweimal im Jahr

Führung wird so zur bewussten Entscheidung, nicht automatisch „die nächste Stufe“.

HR-Portfolio schärfen: Weg von „betreutem Führen“

Viele HR-Business-Partner:innen betreiben „betreutes Führen“. Sie schreiben Mails, skripten Gespräche, puffern Konflikte ab. Nett, aber teuer und es hält Führung klein. Cawa kritisiert, dass **HR nicht dauerhaft ausgleichen sollte, was Führung liegen lässt**.

Dafür braucht es klare Leitplanken: Was ist Führungsaufgabe, was liefert HR und wo unterstützt KI im Hintergrund? Nur mit sauberen Schnittstellen wird HR im Business wirksam, statt im Kleinkram zu versanden.

Cawas Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **HR-Inventur:** Wiederkehrende Leistungen erfassen und klar unterscheiden, welche wirklich Wert schaffen und welche nur aus Gewohnheit bestehen.
2. **People-Verantwortung im Rollenprofil:** In Führungsprofilen People-Aufgaben explizit und messbar verankern (z.B. Feedback-Frequenz, Team-NPS, Entwicklungsgespräche)
3. **Führungs- und Expertenpfade angleichen:** Gehalt, Titel, Benefits so gestalten, dass Expertenwege genauso attraktiv sind wie Führung.
4. **Konkreten KI-Use-Case pilotieren:** Kein „KI für alles“, sondern z.B. Onboarding-Co-Pilot oder Wiedereingliederungs-Assistenz mit klaren Grenzen und menschlicher Letztentscheidung.
5. **„Betreutes Führen“ abbauen:** In einem Bereich gemeinsam festlegen, dass HR Tools und Sparring bereitstellt, während die Führung Kommunikation und Verantwortung übernimmt. Nach sechs bis zwölf Monaten die Wirkung überprüfen und das Vorgehen bei Erfolg auf weitere Bereiche übertragen.

Miriam Sternitzky

Chief People Officer, Westwing Group SE

Ex-Consultant, seit mehreren Jahren CPO bei Westwing. Hat die E-Com-Brand durch Hypergrowth, harte Restrukturierungen und Kulturarbeit geführt und Recruiting radikal auf Ehrlichkeit und Performance getrimmt.



Radical Candor im Recruiting: Ehrlichkeit statt Hochglanzversprechen

Viele Unternehmen verkaufen im Recruiting eine Idealversion des Jobs und zahlen später mit Frust, Kündigungen und kulturellen Schäden.

Miriam Sternitzky dreht die Logik um. Für sie ist **Recruiting keine Werbefläche, sondern eine Wahrheitsübung**. Lieber weniger Bewerbungen, dafür von Menschen, die genau wissen, worauf sie sich einlassen.

Erwartung vs. Realität: Mismatches aktiv verhindern

Aus eigener Erfahrung weiß Miriam, wie sich ein „falsch verkaufter“ Job anfühlt. Im Prozess klang alles strategisch und inspirierend, in der Realität war vieles anders. Genau diese Lücke zwischen Versprechen und Alltag erzeugt Mismatches, gerade bei denen, die nicht gehen, sondern bleiben und still Kultur und Performance herunterziehen. **Radical Candor** bedeutet, Tempo, Druck und Ambiguität bereits im Prozess greifbar zu machen, nicht erst im Onboarding.

Kultur im Klartext: „Wir sind ein Sportteam, keine Familie“

Ehrliches Recruiting braucht eine ehrliche Selbstbeschreibung. Westwing sieht sich heute eher als Sportteam und nicht als Familie, mit hoher Performance, hoher Pace und viel Veränderung. All das ist im Culture Code des Unternehmens klar formuliert, zum Beispiel mit Sätzen wie „Wenn du Stabilität und Planbarkeit suchst, bist du hier falsch“. Diese Klarheit funktioniert im Recruiting wie ein Filter, weil sie Menschen anzieht, die sich bewusst auf dieses Umfeld einlassen möchten und andere abschreckt.

Stellenanzeigen & Interviews: Weg mit Floskeln

„Spannende Aufgaben“, „tolle Atmosphäre“... Solche Floskeln sind bei Westwing aus den Stellenanzeigen verbannt. Stattdessen werden unsexy Teile (Hands-on-Arbeit, Prioritätenwechsel, knappe Ressourcen) und Rahmenbedingungen (Office-Tage, Reporting-Linien) konkret benannt.

Kommt es zum Interview, folgen dazu passende Fragen an Kandidat:innen. Zum Beispiel, wie sie mit Druck, ehrlichem Feedback und ständiger Veränderung umgehen.

Bar-Raiser-Interviews sichern zusätzlich ab, dass Kultur- und Performance-Fit wirklich stimmen.

Kennzahlen & Verantwortung: Recruiting-Erfolg messbar machen

Ehrlichkeit wird messbar gemacht. Westwing schaut auf Frühindikatoren wie Bewerber-Abbruchquote, Annahmequote, Interviews pro Einstellung und den Abgleich „Erwartung vs. Realität“ nach Einstieg. Auffällige Muster werden mit den Hiring Manager:innen besprochen, inklusive Konsequenzen.

→ Recruiting-Qualität und Job-Realismus fließen in ihre Bewertung ein, **HR versteht sich bewusst als „nerviger“ Mitverantwortlicher**, nicht als reiner Dienstleister.

Klartext nach außen: LinkedIn, Kununu & Karriereblog nutzen

Radical Candor endet nicht bei der Unterschrift. Auf LinkedIn teilt Miriam bewusst auch unbequeme Themen wie Office-Pflicht, Restrukturierungen oder harte Performance-Ansprüche. Auf Kununu beantwortet das Team alle Bewertungen und stellt sich Kritik. Im Karriereblog erzählen Mitarbeitende, wie Erwartung und Realität bei Westwing wirklich aussehen.

Das Ziel? Kandidat:innen sollen sich schon vor der Bewerbung ehrlich entscheiden können, **für oder gegen diese Kultur**.

Miriams Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **Kultur im Klartext beschreiben:** Kurzen „Wir sind / Wir sind nicht“-Code formulieren, basierend auf echten Interviews.
2. **Stellenanzeigen entflokeln:** Floskeln streichen, stattdessen unsexy Teile, Tempo und Grenzen konkret machen.
3. **Interviewleitfaden schärfen:** Standardfragen definieren, die eure echte Arbeitsrealität spiegeln.
4. **Frühindikatoren einführen:** Bewerber-Abbruchquote, Annahmequote, Interviews pro Einstellung und Erwartungs-Realität-Score messen und mit Hiring Manager:innen spiegeln.
5. **Klartext-Kanäle aufsetzen:** LinkedIn, Kununu und einen einfachen Karriereblog gezielt nutzen, um eure echte Kultur (inklusive Schattenseiten) sichtbar zu machen.

Dr. Anne Latz

Ärztin & Unternehmerin

Schwerpunkt Präventionsmedizin, Longevity & Arbeitswelt, mit dem Ziel, Gesundheit im Alltag von Führungskräften und Organisationen umsetzbar zu machen.



Practice what you preach: Longevity Hacks für resiliente Führung

Longevity heißt für Dr. Anne Latz nicht „ewig leben“, sondern möglichst viele Jahre geistig klar, körperlich fit und emotional präsent bleiben. Und genau deshalb ist das Thema Chefsache. **Wer Resilienz predigt, aber selbst übermüdet, gestresst und ständig erreichbar ist, sendet damit ein eindeutiges Signal**, dass Gesundheit zweitrangig ist. „Practice what you preach“ heißt, bei sich selbst anzufangen und dann Strukturen für das Team zu schaffen.

Longevity heißt Healthspan

Wenn wir über Langlebigkeit sprechen, lautet die entscheidende Frage nicht „Wie alt möchte ich werden?“, sondern **„Was möchte ich mit 70 oder 80 noch ohne Schmerzen tun können?“**

Damit verschiebt sich der Fokus weg von reinen Lebensjahren hin zu **echter Lebensqualität** mit Beweglichkeit, Kraft und kognitiver Fitness. Resilienz ist dabei nicht nur Mindset, sondern ein harter Gesundheits- und Performance-Faktor, und der Lebensstil wird klar als strategisches Thema sichtbar, nicht als reines Privatvergnügen.

Die Sechs Säulen der Lebensstilmedizin als Framework für bessere Führung

- Ernährung
- Bewegung
- Stress & Erholung
- Schlaf
- Risk Substances (Rauchen, Alkohol, UV ...)
- Soziale Beziehungen

Dabei wird die **Bedeutung von Beziehungen oft unterschätzt**, denn Einsamkeit ist ein massiver Risikofaktor. Gleichzeitig ist es völlig normal, in keiner dieser sechs Säulen durchgehend „on track“ zu sein. Genau deshalb ist es wichtig zu verstehen, dass **Longevity immer als System wirkt**, bei dem Schwächen in einem Bereich durch andere teilweise ausgeglichen werden können und starke soziale Beziehungen häufig der entscheidende Faktor sind, der alles zusammenhält.

Wie Ernährung deinen Arbeitstag trägt oder ausbremst

Wenn der Blutzucker im Laufe des Tages ständig stark hoch- und wieder runtergeht, folgen oft Heißhunger, Müdigkeit und Gereiztheit. Anne setzt deshalb auf **einfache, alltagstaugliche Hebel** statt Verbote: „Veggie first“ statt direkt mit Zucker in den Tag starten, lieber ein herzhaftes als ein süßes Frühstück und über die Woche verteilt ein „Regenbogen“ aus möglichst vielen verschiedenen Pflanzen.

Mikro-Gewohnheiten für mehr Kraft im Alltag

Anstatt große Fitnessprogramme durchzuhalten, geht es um **Alltagsbewegung und kleine Routinen**. Dazu gehören beispielsweise ein kurzer Spaziergang nach dem Essen, ein Liegestütz als Einstieg oder fünf Minuten Aktivität am Morgen. Beim Schlaf zählen die Rahmenbedingungen mehr als Perfektion. Der Raum sollte kühl, dunkel und ruhig sein, und abends sollte das Handy aus dem Schlafzimmer verbannt werden.

Weniger Timekonfetti, mehr Verbindung

Timekonfetti beschreibt Tage, die in Mails, Benachrichtigungen und Mini-Aufgaben zerfallen. Am Ende ist man müde, ohne das Gefühl, wirklich vorangekommen zu sein. Gleichzeitig sind Beziehungen einer der stärksten Faktoren für langfristige Gesundheit. Der „Charismatic Adult“ im Unternehmen ist die Person, die andere wirklich wahrnimmt, sich erinnert und nachfragt, oft ohne offizielle Rolle. **Führung hat hier die doppelte Aufgabe, Timekonfetti zu begrenzen und Räume zu schaffen**, in denen echte Verbundenheit möglich ist.

Annes Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **Healthspan sichtbar machen:** Im Führungskreis eigene Healthspan-Ziele formulieren („Mit X Jahren möchte ich noch Y tun können“) und teilen, um Lebensstil als strategisches Thema zu verankern.
2. **Sechs-Säulen-Check etablieren:** Die 6 Säulen der Lebensstilmedizin als wiederkehrenden Check-ins nutzen: Wo liegen aktuell die größten Pain Points?
3. **Ernährung als Energie-Design denken:** In der Kantine auf „Veggie first“, Proteine und bunte Teller achten; Zucker zur Ausnahme, nicht zum Standard machen.
4. **Bewegung & Schlaf in den Kalender holen:** Walking-Meetings, Aktivpausen und Zeiten ohne Handy am Abend einführen, auch im Kalender der Führungskräfte.
5. **Time-Konfetti reduzieren:** Klare Regeln für Erreichbarkeit, weniger Kanäle und definierte Fokuszeiten etablieren, in denen Notifications bewusst pausiert werden.
6. **Beziehungen aktiv gestalten:** Rituale der Verbundenheit fördern (Check-ins, 1:1-Gespräche, Peer-Mentoring) und „Charismatic Adults“ im Unternehmen stärken.

Magdalena Rogl

Diversity & Inclusion Lead,
Microsoft Deutschland

In ihrer Rolle als Diversity & Inclusion Lead bei Microsoft Deutschland fördert sie eine Arbeitskultur, in der Vielfalt, Inklusion und emotionale Intelligenz zentrale Erfolgsfaktoren sind. Zudem ist sie Speakerin und Autorin des Buchs „MitGefühl – Warum Emotionen im Job unverzichtbar sind“.



Diversity ehrlich leben: Warum wir radikale Empathie brauchen

Diversity war lange ein glänzendes Trendwort, heute löst es bei vielen eher Überforderung und Abwehr aus. Dabei lässt sich Vielfalt nicht an- oder abschalten, denn sie ist schlicht die **Realität unserer Gesellschaft** und damit auch unserer Unternehmen. Gekürzt werden können nur Programme und Budgets, nicht die Unterschiedlichkeit der Menschen.

Der entscheidende Punkt ist deshalb, wie wir mit dieser Unterschiedlichkeit umgehen und ob wir bereit sind, auch den anstrengenden Teil von Diversity wirklich anzunehmen.

Von Buzzword zu Reizwort: Diversity als Realität

Vor ein paar Jahren wurde Diversity als „Job der Zukunft“ und Performance-Booster gefeiert. Heute erlebt Magdalena Gegenwind, Budgetkürzungen und politische Angriffe. Doch die Realität bleibt bestehen. Menschen unterscheiden sich in ihrer Herkunft, Biografie, ihren Privilegien und Perspektiven. Diversity-Arbeit heißt nicht, „etwas Neues einzuführen“, sondern **bewusst zu gestalten, wie Organisationen mit dieser Unterschiedlichkeit umgehen**.

Diversity ist sauanstrengend und genau deshalb so wertvoll

Echte Vielfalt ist selten bequem. Besprechungen dauern länger, es gibt mehr Widerspruch und Reibung. Doch genau dort entsteht Innovation, denn blinde Flecken werden sichtbar und Ideen können verbessert werden. Dazu braucht es laut Magdalena **„radikale Empathie“**. Das bedeutet, anderen zuzuhören, ihre Perspektiven zu verstehen und Brücken zu bauen, statt in Lagern zu denken. Nicht „wir gegen die“, sondern die gemeinsame Frage: „Wie kommen wir weiter, obwohl wir unterschiedlich sind, und nicht trotz dieser Unterschiede?“

Mehr KI, mehr emotionale Intelligenz

Je mehr KI Aufgaben übernimmt, desto wichtiger wird unsere emotionale Intelligenz. **Wer arbeitet wie ein Roboter, ist durch Roboter ersetzbar.** Magdalena betont vor diesem Hintergrund drei Fähigkeiten:

- **Selbstbewusstsein:** verstehen, wer man ist und was einen triggert.
- **Selbstreflexion:** anerkennen, dass jede:r Bias hat.
- **Selbstmitgefühl:** sich nicht für jeden Bias zerreißen, sondern Verantwortung übernehmen und Verhalten ändern.

So entsteht die Basis für empathische Führung und inklusivere Entscheidungen.

Diversity feiern reicht nicht, sie muss gelebt werden

Diversity lässt sich nicht mit einem Regenbogenlogo im Juni abhaken. Entscheidend ist, wie im Alltag gesprochen, entschieden, eingestellt und geführt wird. **Kultur ist nicht das, was im Leitbild steht, sondern das, was Menschen täglich erleben.** Magdalena plädiert deshalb dafür, HR wieder als Human Relations zu verstehen, mit weniger Fokus auf „Ressourcen“ und Prozente, und mehr auf Beziehungen und echte Wertschätzung. Menschen wollen nicht einfach „gebunden“ werden, sondern gesehen werden, mit ihrer Biografie, ihren Stärken und ihren Grenzen.

Gerade in unsicheren Zeiten braucht es einen **klaren Wertekompass**, der mehr ist als eine hübsche Folie in der Strategiepräsentation. Die aktuelle Gegenbewegung zu Diversity macht sichtbar, ob Haltung nur Dekoration bleibt oder wirklich trägt. Magdalena beschreibt die Entscheidung als Wahl zwischen einem Regenbogenfähnchen, das sich nach dem Wind dreht, und der Bereitschaft, Gegenwind als Auftrieb zu nutzen. Wer Vielfalt nur solange unterstützt, wie es Applaus gibt, verliert ausgerechnet die Menschen, die auf echte Haltung achten und die man langfristig im Unternehmen halten möchte.

Magdalenas Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **Diversity als Fakt anerkennen:** Nicht fragen „Ob“ Vielfalt gewollt ist, sondern „Wie“ wir mit ihr umgehen wollen, in Kommunikation, Entscheidungen, Strukturen.
2. **Empathie in Konflikten trainieren:** In Meetings bewusst nach anderen Perspektiven fragen, nicht sofort verteidigen; Brückenfragen stellen („Hilf mir zu verstehen, wie du darauf kommst“).
3. **Emotionale Intelligenz stärken:** Räume und Formate für Selbstreflexion und Bias-Awareness schaffen, besonders für Führungskräfte und HR.
4. **Kultur im Alltag verankern:** Diversity sichtbar machen in Sprache, Feedback, Recruiting, Karrierepfaden, nicht nur in Kampagnen und auf Slides.
5. **Werte konkret machen:** Unternehmenswerte so schärfen, dass sie bei strittigen Diversity-Fragen wirklich leiten und Entscheidungen transparent mit diesen Werten begründen.

Laura Bornmann

Coach, Speakerin & ehemalige
Personalentwicklungsleiterin

Mit nur 28 Jahren wurde Laura Leiterin der Personalentwicklung für 18.000 Mitarbeitende bei REWE. Heute zählt sie zu den prägenden Stimmen für New Leadership mit der Mission, Führung menschlicher, wirksamer und mental gesünder zu gestalten.



New Leadership: Wie Führungskräfte im KI-Zeitalter wirksam und unersetzlich bleiben

Psychische Erkrankungen nehmen zu, Fachkräfte fehlen, die emotionale Bindung an Arbeitgeber ist auf einem Tiefstand und KI stellt Berufsbilder in rasantem Tempo auf den Kopf. In dieser Welt reicht eine „gute Organisation“ nicht mehr aus. **Führung wird zum entscheidenden Unterschied und zur persönlichen Leitfrage**, wer du als Führungskraft in dieser neuen Arbeitswelt sein willst.

Für Laura Bornmann heißt die Antwort **New Leadership**. Gemeint ist ein menschenzentrierter Führungsstil, der davon ausgeht, dass Menschen von Natur aus leistungsbereit sind und über ungenutztes Potenzial verfügen, das sich entfaltet, wenn sie wertschätzend gefordert werden.

Arbeiten am Limit: Wenn Druck und Erschöpfung Alltag werden

Psychische Belastungen, Fachkräftemangel und der schnelle Wandel durch KI erzeugen drei zentrale Spannungsfelder für Führungskräfte:

1. **Leistung vs. Gesundheit:** Wie halte ich den Laden am Laufen, ohne mein Team und mich zu überfordern?
2. **Stabilität vs. Veränderung:** Wie gebe ich Halt, wenn sich Rollen ständig verschieben?
3. **Technik vs. Menschlichkeit:** Wie nutze ich KI klug, ohne Beziehungen zu entwerten?

New Leadership setzt genau hier an. Mit mehr Bewusstsein, statt mit noch mehr Kontrolle.

New Leadership beginnt bei dir, nicht beim Team

Laura stellt Selbstkenntnis über Fachwissen. Dazu gehören Fragen wie „Was sind meine Werte und Trigger?“, „Wie reagiere ich unter Stress?“ und „Wo verwechsle ich Harmonie mit Klarheit?“.

Nur wer sich selbst kennt, kann bewusst führen und läuft nicht Gefahr, reflexhaft zu reagieren. Selbstführung bedeutet auch, Grenzen zu setzen, Nein zu sagen und die eigenen Ressourcen ernst zu nehmen.

Beziehung statt Rolle: Interessiere dich für dein Team wie für deine besten Freunde

Echte Beziehung ist für Laura kein „Nice-to-have“, sondern Produktivitätsfaktor. New Leadership heißt, Menschen wirklich kennen zu wollen, Gespräche zu führen, die über Status-Updates hinausgehen, und klares und wertschätzendes Feedback zu geben. So können Führungskräfte **Räume schaffen, in denen Menschen sich zeigen**, Fehler ansprechen und ambitioniert bleiben.

KI als wichtigste Sparringspartnerin und nicht als Konkurrenz

KI soll entlasten, nicht ersetzen. Sie übernimmt Routine, Recherche, Strukturierung und erste Entwürfe, damit Führungskräfte mehr Zeit für Menschen, Entscheidungen und Kommunikation haben. Je mehr KI Inhalte erzeugen kann, desto wichtiger werden Authentizität und Haltung, denn Führungskräfte müssen greifbar bleiben, statt hinter Tools zu verschwinden.

Wie Klarheit Führung wirksam macht

Qualitäten wie **Intuition, Empathie, Verletzlichkeit und ethisches Urteilsvermögen** kann keine KI ersetzen. New Leadership heißt deshalb, offen über Fehler und Grenzen zu sprechen, zu wissen, wofür man steht, und klar zu priorisieren, welche zwei bis drei Themen wirklich zählen. Wenn Führungskräfte Zusagen halten, schwierige Themen ansprechen und ihr Team spürbar unterstützen, wirkt das weit über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus. Diese gelebte Praxis macht menschenzentrierte Führung Schritt für Schritt zur Kultur und das zeigt sich schließlich auch in Leistung, Gesundheit und Zusammenarbeit.

Lauras Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **Self-Check: 15 Minuten pro Woche:** Was hat dir Energie gegeben, was gezogen? Wo hast du gegen deine Werte gehandelt? Erkenntnis konkret in Verhalten übersetzen.
2. **Team-Radar statt Statusrunde:** 1x pro Woche eine kurze Runde: „Wie geht es dir heute auf einer Skala von 1-10 und warum?“ Danach erst über Inhalte sprechen.
3. **KI-Ritual etablieren:** Einen festen Use Case definieren, z. B. „KI schreibt erste Entwürfe, wir veredeln“. Klar machen, dass KI Partnerin ist, kein Ersatz.
4. **Wertschätzungsdusche einführen:** 1x im Monat nimmt sich das Team 15 Minuten, um sich gegenseitig konkret wertzuschätzen: „Wofür war ich dir in den letzten Wochen dankbar?“
5. **Energy-Multiplier:** Jede Woche eine Aufgabe identifizieren, die dich stärkt, und eine, die dich schwächt. Stärkende Aufgaben ausbauen, Schwächende automatisieren oder delegieren.
6. **Nein-Formel anwenden:** Bei neuen Anfragen klären, ob sie zu meinen Top-3-Prioritäten passen. Wenn nein, wertschätzend absagen („Nein“ mit Begründung und ggf. Alternative).
7. **New Leadership sichtbar machen:** Ein kleines Experiment starten (z. B. Fokuszeiten & Check-ins), Wirkung nach 6-8 Wochen messen und die Ergebnisse im Unternehmen teilen.

Marcus Merheim

Founder & CEO, hooman EMPLOYER MARKETING

Gründer von hooman EMPLOYER MARKETING, Host des ZEIT Talent Podcasts und Vorsitzender des BVDW-Ressorts „Arbeitswelt der Zukunft“. Seit über 13 Jahren an der Schnittstelle von HR, Marketing und Kommunikation mit Fokus auf Employer Branding.



Messbarkeit im Employer Branding: Vom Bauchgefühl zur steuerbaren Arbeitgebermarke

Der Wettbewerb um Talente ist härter denn je. Fachkräftemangel, demografischer Wandel, neue Arbeitsmodelle und veränderte Erwartungen an Arbeitgeber verschieben die Spielregeln am Arbeitsmarkt. Folglich konkurrieren Unternehmen intensiver denn je um Talentgewinnung und -bindung. Arbeitgeber müssen nicht nur attraktiv sein, sondern das auch klar zeigen. Genau hier hat Employer Branding seinen strategischen Wert.

Doch dieser Wert bleibt unsichtbar, solange er nicht messbar gemacht wird. **Erst Daten zeigen, wie die Arbeitgebermarke wirklich wahrgenommen wird** und welchen Beitrag Employer Branding zur Mitarbeitergewinnung und -bindung leistet. Die Messbarkeit des Employer Brandings bildet somit die Basis, um Maßnahmen gezielt zu steuern und nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Employer Branding als identitätsbasierter und strategischer Prozess

Employer Branding ist mehr als Kampagnen, Design oder Kommunikation. Es geht um eine glaubwürdige, gelebte Arbeitgeberidentität mit klaren Werten und einem Verständnis für die Menschen, die man gewinnen und halten möchte. Im Unterschied zum operativen, kurzfristigen Personalmarketing bildet es die **langfristige strategische Grundlage für Recruiting und Retention**.

Warum Employer Branding messbar sein muss:

- **Wirkung sichtbar machen:** Zeigt, ob Investitionen z.B. Bewerbungsqualität, Time-to-Hire oder Bindung verbessern.
- **Strategische Entscheidungen treffen:** Daten statt Bauchgefühl zur Priorisierung von Maßnahmen und Ressourcen.
- **Kontinuierlich verbessern:** Lernschleifen ermöglichen, Unwirksames zu stoppen und Erfolgreiches zu verstärken.
- **Management überzeugen:** Kennzahlen schaffen Verständnis, Rückhalt und Budget.

Messbarkeit erzeugt genau diese Effekte und professionalisiert das Employer Branding, sodass es zu einem steuerbaren und wirkungsvollen Werttreiber im Unternehmen wird.

Direkte und indirekte Wirkmechanismen

Employer Branding wirkt auf **zwei Ebenen**:

- **Indirekt**, indem es Wahrnehmung, Bekanntheit, Reputation und kulturelle Passung der Arbeitgebermarke beeinflusst.
- **Direkt**, indem es konkrete Touchpoints im Recruiting und der Kommunikation, wie z.B. Karriereseite, Social Media oder den Bewerbungsprozess, gezielt verbessert.

Für beide Wirkungsebenen sollten passende Kennzahlen erhoben werden. Entscheidend ist hierbei ein schlankes, zielgerichtetes KPI-Set, das auf die eigene Strategie abgestimmt ist. Eine zu große Menge an Kennzahlen führt selten zu besseren Entscheidungen.

Die **Karriereseite** eignet sich besonders gut für direkte Messung, etwa über Seitenbesuche, Verweildauer sowie Abbruch- und Conversion-Raten. So lassen sich Inhalte und Bewerbungsprozess gezielt optimieren und die Seite messbar auf die Employer-Branding-Ziele ausrichten.

Das Employer Branding Controlling Framework von hooman

Um Employer Branding ganzheitlich messbar und steuerbar zu machen, bietet das strukturierte Framework von hooman Orientierung:

1. **Ziele definieren:** z.B. Attraktivität steigern, Bewerbungsqualität verbessern, Frühfluktuation senken.
2. **Maßnahmen planen:** Kampagnen, Karriereseite, Employee Advocacy, Events daran ausrichten.
3. **KPIs strukturieren:** Kennzahlen nach Input, Output, Outcome, Impact ordnen.
4. **Analysieren:** Wirkung der Maßnahmen anhand von definierten KPIs kontinuierlich messen und auswerten.
5. **Optimieren:** Inhalte, Prozesse und Kanäle auf Basis der Daten anpassen.

Marcus' Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **Mit klaren Zielen starten:** Definiert, was Employer Branding bei euch leisten soll, z.B. bessere Bewerbungen, geringere Fluktuation, höhere Zufriedenheit.
2. **Wenige, aber passende KPIs wählen:** Ein fokussiertes Set an Kennzahlen ist wirkungsvoller als eine überladene KPI-Landschaft.
3. **HR und Marketing verbinden:** Employer Branding ist interdisziplinär. Nur gemeinsam entsteht ein vollständiges Bild aus Daten, Wahrnehmungen und Maßnahmen.
4. **Touchpoints systematisch messen:** Karriereseiten, Social Media, Bewerbungsprozesse und interne Kommunikation bieten zahlreiche Möglichkeiten, Wirkung konkret zu erfassen und gezielt zu verbessern.
5. **Ergebnisse sichtbar machen:** Regelmäßige Kommunikation der Daten stärkt das Verständnis für Employer Branding im Unternehmen und sorgt dafür, dass die Marke als Arbeitgeber strategisch ernst genommen wird.

Dr. Hans Rusinek

Arbeitsforscher, Berater & Autor

Dozent an der Universität St. Gallen, außerdem forscht er zu Future-of-Work-Themen und sinnstiftender Arbeit und berät als Gründer von Rusinek & Company Unternehmen. Zudem ist er Autor des Buches „Work-Survive-Balance“.



Anders schlau: Arbeiten im Zeitalter von KI

KI kann heute vieles, was lange als „intelligent“ galt, zum Beispiel Faktenwissen, hohe Geschwindigkeit und das Erkennen von Mustern. Umso drängender wird die Frage, welche Formen von menschlicher Intelligenz wir gezielt stärken wollen, wenn Maschinen immer mehr Routinetätigkeiten übernehmen.

Anstatt **Menschen an Maschinen zu messen**, brauchen wir eine Arbeitswelt, in der KI, menschliche Intelligenz (MI) und ökologische Intelligenz (ÖI) bewusst zusammenwirken.

Intelligenz hat Formen, nicht nur einen Score

Intelligenz ist weit mehr als IQ, Effizienz oder Output. Sie zeigt sich in vielen Facetten, von Entscheidungs-, Fehler- und Zeitintelligenz über empathische, kulturelle und systemische Intelligenz bis hin zu Gestaltungsintelligenz und Urteilsfähigkeit.

Wer in Organisationen weiterhin vor allem Schnelligkeit, Dauerpräsenz und Multitasking belohnt, fördert genau jene Fähigkeiten, die KI bald überlegen beherrscht und übersieht menschliche Qualitäten, die Kreativität, Urteilsvermögen, Verbindung und Verantwortung ermöglichen.

Busy-Brain: Warum „ständig beschäftigt“ uns dumm macht

Oft gilt heute als stark, wer von Meeting zu Meeting hetzt, ständig erreichbar ist und jede freie Minute mit Kommunikation füllt.

Doch Dauerstress, Unterbrechungen und Reizüberflutung verschlechtern nachweislich das Urteilsvermögen und erhöhen die Fehlerquote. „Viel los“ zu haben, ist also kein Qualitätsmerkmal, sondern ein Risikofaktor.

Darum plädiert Hans für **Wirksamkeit statt Beschäftigung**, setzt auf gute Fragen, klare Prioritäten und sinnvolle Entscheidungen, statt auf eine Auslastung des Kalenders von 120 %.

Denken ist körperlich

Denken passiert nicht nur im Kopf. Auch **Körper, Raum und Rhythmus prägen Entscheidungen:**

- Spaziergehen fördert Kreativität
- Haltung, Atmung und Gestik verändern Selbstbild und Argumentation
- Wärme, Licht und Umgebung beeinflussen Nähe, Distanz und Konfliktfähigkeit

New Leadership setzt genau hier an. Mit mehr Bewusstsein, statt mit noch mehr Kontrolle.

Ko-Intelligenz: KI, Mensch und ökologische Intelligenz

KI arbeitet mit Wahrscheinlichkeiten, Menschen mit Bedeutung und Verantwortung. Zukunftsfähige Organisationen:

- **nutzen KI** für Routinen, Organisation von Datenmengen, Mustererkennung
- **nutzen menschliche Intelligenz** für Ethik, Konflikte, Ambiguität und Gestaltung
- **binden Daten aus Umwelt und Klima ein**, die zeigen, welche Folgen unser Handeln für Natur und Lebensgrundlagen hat (ökologische Intelligenz).

Hans' Handlungsimpulse für die Praxis:

1. **Intelligenz-Portfolio definieren:** 5-10 Intelligenzformen benennen, die für euren Bereich zählen, und sie in Rollenprofilen, Feedback und Zielen verankern.
2. **Busy-Brain-Diät starten:** Eine Woche messen, wie viel Zeit in Meetings/Chats vs. Fokus fließt. Danach verbindliche Fokuszeiten und Meetingpausen einführen.
3. **Rhythmus & Körper ernst nehmen:** Walk-and-Talks für 1:1s, klar getrennte Räume für Kreativität vs. Entscheidungen, Workshops mit physischen Materialien.
4. **KI gezielt einsetzen:** Einen Use Case wählen, Qualitätskriterien und menschliche Letztverantwortung definieren, Schatten-KI über einfache Do's & Don'ts adressieren.
5. **Workshop verhindern:** Kein KI-Dokument ohne klaren Zweck. Output gilt als Rohfassung und wird immer fachlich geprüft und ergänzt.
6. **Ökologische Intelligenz mitdenken:** Bei Tech- und KI-Entscheidungen standardmäßig Energieverbrauch, Datenmenge und Umweltfolgen prüfen.
7. **Lernen zum Statussymbol machen:** Führung zeigt eigenes Lernen mit KI und Nachhaltigkeit, Neugier und Reflexionsfähigkeit werden explizite Karrierekriterien.

Dr. Eva-Elisa Schneider

Psychologin, Speakerin, Autorin

Eva ist eine der führenden Stimmen zu mentaler Gesundheit im deutschsprachigen Raum. Mit über zehn Jahren Erfahrung aus Führung, Wissenschaft und Gesundheit arbeitet sie mit internationalen Unternehmen im Gesundheitsmanagement und der Personalentwicklung zusammen.



Zwischen Verantwortung und Grenzen: Mentale Gesundheit für HR

HR bewegt sich an einer sensiblen Schnittstelle zwischen wirtschaftlichen Anforderungen, menschlichen Bedürfnissen und professionellen Ansprüchen. Genau diese Funktion macht den Bereich wirksam, aber auch besonders **anfällig für Dauerstress**. Mentale Gesundheit wird hier nicht zur Privatsache, sondern zur Grundlage für gute Entscheidungen, klare Haltung und tragfähige Beziehungen.

Dr. Eva-Elisa Schneider macht deutlich, dass Stress selten nur durch „zu viel Arbeit“ entsteht. Entscheidend ist das **Zusammenspiel aus äußeren Belastungen, inneren Antreibern und fehlenden Grenzen**.

Wer das versteht, kann Verantwortung übernehmen, ohne sich selbst dabei zu verlieren.

Von außen: Zentrale Stressfaktoren im HR-Alltag

HR-Verantwortliche erleben häufig mehrere Belastungen gleichzeitig. Besonders wirksam sind laut Eva **drei wiederkehrende Spannungsfelder**:

- **Leistung vs. Gesundheit:** Der Anspruch, arbeitsfähig zu bleiben, während Teams Unterstützung brauchen und eigene Ressourcen begrenzt sind.
- **Nähe vs. Abgrenzung:** Emotional nah an Menschen zu sein, ohne ihre Themen dauerhaft mit nach Hause zu nehmen.
- **Verantwortung vs. Einfluss:** Erwartungen zu tragen, ohne alle Entscheidungen selbst treffen zu können.

Diese Faktoren lassen sich nicht einfach „auflösen“. Entscheidend ist, sie bewusst zu benennen.

Was klar ist, wirkt weniger diffus und damit weniger überwältigend.

Von innen: Wenn Verantwortung in Überlastung kippt

Stress nimmt oft zu, weil innere Muster ihn antreiben. Eva beschreibt im Gespräch typische Antreiber, die in HR-Rollen häufig sind. Dazu zählen ein hoher Anspruch an Fairness und Korrektheit, starkes Verantwortungsgefühl, ein Bedürfnis nach Harmonie oder der Gedanke, alles allein tragen zu müssen.

Schwierig wird es, wenn diese Antreiber unbemerkt laufen. Dann zeigt sich die Belastung auf einer zweiten Ebene. Im Kopf kreisen Themen ständig mit, emotional wird man schneller gereizt oder stumpft ab, körperlich kommen Erschöpfung und schlechter Schlaf dazu. Im Verhalten äußert es sich oft als Überverfügbarkeit oder Rückzug.

Diese Signale sind keine Schwäche, sondern **Frühwarnzeichen**. Wer sie ernst nimmt, kann gegensteuern, bevor Belastung chronisch wird.

Praxisimpuls: Die „Big 5“ als mentaler Grenzschutz für HR (10 Minuten)

Mentale Gesundheit braucht im HR-Alltag ein stabiles Fundament. Die Big 5 aus Essen, Trinken, Schlaf, Bewegung und Psyche sind kein Wellness-Extra, sondern die Basis dafür, einen gesunden Alltag führen zu können, der durch Stress nicht aus der Bahn geworfen wird.

Der **Big 5 Ampel-Check** unterstützt dabei als funktionales Selbstführungsinstrument, weil schon eine kleine, konsequent umgesetzte Maßnahme im Alltag Stabilität schafft und damit Klarheit, Abgrenzung und verantwortungsvolles Handeln auch in konflikt- und emotionsreichen Situationen möglich macht:

Kurz-Check (2 Minuten)

Bewerte jede Kategorie - Essen, Trinken, Schlaf, Bewegung und Psyche - spontan mit einer Ampel:

Grün = passt, Gelb = wackelt, Rot = fehlt gerade deutlich.

Nicht analysieren, nur markieren.

Mini-Fokus setzen (5 Minuten)

Wähle für die kommende Woche eine kleine, realistische Maßnahme, besonders dort, wo Gelb oder Rot dominiert. Zum Beispiel: eine gesunde Mahlzeit am Tag, ausreichend trinken, Mindestschlaf sichern, 10 Minuten Bewegung draußen oder kurze Offline-Zeit vor dem Schlafen.

Verbindung zu Stress & Grenzen (3 Minuten)

Frage dich: Was ist mein größter Stressfaktor diese Woche und welche der Big 5 schützt mich gerade am meisten davor, in Überlastung zu rutschen?

Dr. Patrick Broome

Psychologe, Yogalehrer, Autor

Promovierter Psychologe, Yogalehrer der deutschen Fußballnationalmannschaft und Autor mehrerer Yoga-Bücher. Er unterrichtet seit über 20 Jahren, leitet mehrere Yogastudios in München und bildet international Yogalehrende aus.



Bewegung als natürliche Ressource für mehr Resilienz im Arbeitsalltag

Hohe Erreichbarkeit, komplexe Entscheidungen und ein Alltag, der selten wirklich Pause macht, prägen den Arbeitsalltag vieler Führungskräfte. Unser Nervensystem läuft auf Anschlag, Erholung findet oft nur noch am Wochenende oder im Urlaub statt, wenn überhaupt.

Bewegung ist in diesem Setting keine nette Zugabe, sondern eine natürliche Ressource zur Stärkung von Regulationsfähigkeit und Resilienz im Umgang mit diesen Belastungen. Bewusste Bewegung und Atmung holen uns zurück in den Körper, helfen Spannungen abzubauen, den Geist zu klären und innere Stabilität aufzubauen. Wer versteht, wie diese **Body-Mind-Connection** wirkt, kann nicht nur sich selbst besser regulieren, sondern auch Teams gesünder durch anspruchsvolle Phasen führen.

Wie bewusste Bewegung und Atmung auf Körper und Nervensystem wirken

Bewusste Bewegung und Atmung sind weit mehr als ein kurzer Stretch zwischendurch. Sie greifen tief in die Art ein, wie unser Nervensystem arbeitet, wie wir Stress verarbeiten und wie gut wir uns selbst regulieren können.

- **Ankommen im Hier und Jetzt:** Der Fokus auf den Körper holt uns aus Grübelschleifen und To-do-Listen. Der Körper ist immer nur hier und jetzt, dadurch wird Aufmerksamkeit gebündelt und der Kopf ruhiger.
- **Stärkere Verbindung von Gehirn, Geist und Verhalten:** Bewegung verbessert das Zusammenspiel von Nervensystem, Gedanken, Emotionen und Handlungen. Wir reagieren weniger automatisch und können bewusster entscheiden.
- **Bessere Körperwahrnehmung:** Mit der Zeit wächst die Sensibilität für Signale wie Spannung, Müdigkeit, Unruhe. Ungleichgewichte werden früher wahrgenommen und können schneller ausgeglichen werden. Das schärft auch das Bewusstsein dafür, was man wirklich braucht und was nicht.
- **Training von Konzentration und Fokus:** Die gebündelte Aufmerksamkeit auf Körper und Atem trainiert die Fähigkeit, bei einer Sache zu bleiben. Das unterstützt sowohl Meditation als auch konzentriertes Arbeiten.
- **Weniger Reaktivität:** Durch regelmäßige Praxis entsteht ein innerer Puffer: Man springt nicht mehr auf jeden Reiz sofort an. Gerade in belastenden Alltagssituationen hilft das, klarer und ruhiger zu bleiben.

- **Mehr Gleichmut und Gelassenheit:** Vorurteilsfreie Wahrnehmung von angenehmen und unangenehmen Empfindungen macht langfristig gelassener. Der innere „Ausschlag“ nach oben oder unten nimmt ab.
- **Mehr Genussfähigkeit:** Geschulte Sinne führen dazu, dass man positive Erfahrungen intensiver wahrnimmt, was als Gegengewicht zu Dauerstress und Negativfokus wirkt.
- **Unterstützung von Heilungsprozessen:** Ein ausgeglicheneres Nervensystem und ein achtsamer Umgang mit dem Körper können Regeneration und Heilung positiv beeinflussen.

Patricks Handlungsimpulse für die Praxis:

Zwei Übungen, mit denen du Patricks Impulse direkt in deinen Arbeitsalltag integrieren kannst:

1. Der 3-Minuten-Bodyscan für zwischendurch

Setz dich bequem hin, Füße am Boden, Hände entspannt auf den Oberschenkeln. Wenn du magst, schließe die Augen. Nimm ein, zwei tiefere Atemzüge und richte deine Aufmerksamkeit auf deinen Körper. Es geht nur ums Wahrnehmen, nicht ums Verändern.

Spüre zuerst deine Füße auf dem Boden. Nimm Druck, Wärme oder Kälte wahr. Wandere dann langsam mit deiner Aufmerksamkeit über Beine, Becken und Rücken. Spüre, wie dein Körper vom Stuhl getragen wird und ob sich dein Rücken eher entspannt oder angespannt anfühlt.

Geh weiter zu Schultern, Armen und Händen. Wie liegen deine Hände, eher locker oder angespannt? Dann zum Nacken, Kopf und Gesicht, bis hin zum Scheitel. Nimm einfach wahr, was da ist.

Zum Abschluss nimm noch einmal deinen ganzen Körper als Einheit wahr, atme ein, zwei Mal bewusst und öffne dann langsam wieder die Augen.

2. Kurze Mind-Body-Energy-Sequenz für mehr Energie

In 3 bis 5 Minuten kannst du Spannung lösen und dein System aktivieren, zum Beispiel durch sanftes Hüpfen oder Ausschütteln des Körpers, lockere Arm- und Rumpfschwünge sowie ein paar ruhige Kniebeugen oder Marches auf der Stelle. Atme dabei ruhig und gleichmäßig. Diese Mikro-Routine bringt Lymphsystem und Kreislauf in Schwung, löst Verspannungen und macht wacher und klarer im Kopf.

Zentrale Benefits dieser Übungen

Regelmäßige, bewusste Bewegung und Atmung bieten laut Patrick vor allem folgende Effekte:

- **Aktivierung von Lymph- und Kreislaufsystem:** Stoffwechsel und Entgiftung werden angeregt, das Energielevel steigt.
- **Beruhigung des Nervensystems:** Stress wird reduziert, innere Anspannung nimmt ab, mentale Klarheit nimmt zu.
- **Aufbau funktionaler Kraft und Mobilität:** Der Körper bleibt belastbar, beweglich und langfristig eher schmerzfrei.
- **Synchronisation von Atmung und Aufmerksamkeit:** Präsenz, Fokus und innere Steuerungsfähigkeit werden gestärkt.
- **Positiver Shift im emotionalen Zustand:** Man kommt aus dem reinen Überlebensmodus heraus und gewinnt mehr Zugang zu Kreativität, Gestaltungswillen und Zuversicht.



Level Up HR Summit: Ein Blick zurück und ein Ausblick nach vorn





HR verändert sich gerade so schnell wie selten zuvor.

Beim **Level Up HR Summit 2025** haben wir gespürt, wie groß der Wunsch nach echten Begegnungen, ehrlichem Austausch und praxisnahen Impulsen ist. Die Artikel und Fotos auf diesen Seiten fangen einen Teil davon ein.

Genau daran knüpfen wir mit dem **Level Up HR Summit 2026** an. Live dabei zu sein heißt, die Zukunft von HR nicht nur zu beobachten, sondern gemeinsam mit anderen Verantwortlichen aktiv zu formen. Sichere dir deshalb schon jetzt deinen Platz auf der Warteliste:

[Hier anmelden](#)