



DGFP-Think Tank – Die neue Rolle von HR in einer KI-geprägten Arbeitswelt

Orientierung, Leitbild und Handlungsfelder

Juni 2026



Worum geht es in diesem Papier?

KI verändert HR und dies sowohl schneller als auch grundsätzlicher als das viele erwartet hätten. Dieses Papier richtet sich an die HR-Community und an alle, die den Überblick behalten und aktiv mitgestalten wollen: Was ist heute im Bereich der künstlichen Intelligenz realistisch umsetzbar? Was wird als Nächstes auf uns zukommen? Und welche Rolle kommt HR in einer KI-geprägten Arbeitswelt zu?

Dieses Papier liefert

- Grundorientierung: Was künstliche Intelligenz leisten kann – und was nicht
- Realitätscheck: Was heute bereits produktiv einsetzbar ist, was sich noch im Aufbau befindet und was Vision bleibt
- Leitbild: Wohin HR sich entwickeln sollte
- Rollenklärung: Welche Rollen für HR nun wichtig werden

1. Warum HR jetzt handeln muss

KI-gestützte Systeme verändern bereits heute die Weise, in der Arbeit organisiert und ausgeführt wird. Für HR besteht dabei eine doppelte Herausforderung: die eigenen Prozesse zu transformieren und zugleich die gesamte Organisation in diesem Wandel zu begleiten.

Studien zeigen, dass insbesondere wissensbasierte und administrative Tätigkeiten durch KI verändert werden – sie werden zwar nicht zwangsläufig ersetzt, aber doch grundlegend umgeformt. Für HR erwachsen daraus weitreichende Aufgaben, etwa in der strategischen Personalplanung, im Kompetenzaufbau oder in der Entwicklung neuer Rollenprofile.

Gleichzeitig verbreitet sich in vielen Organisationen bereits jetzt eine informelle Nutzung von KI-Tools – ohne Governance, ohne Transparenz, oft als „Shadow-KI“ bezeichnet: die Nutzung von KI-Tools durch Beschäftigte ohne formale Freigabe. Wer jedoch die Etablierung von KI in den Arbeitsprozessen nicht aktiv gestaltet, riskiert, die Steuerungsfähigkeit zu verlieren.¹

Vor diesem Hintergrund stellen sich für HR drei zentrale Fragen:

- Wo liegen die Veränderungen in Arbeit und Organisation?
- Was ist bereits heute realistisch umsetzbar – und was bleibt vorerst Vision?
- Welche organisatorischen, rechtlichen und kulturellen Hürden sind zu bewältigen?

HR muss eine doppelte Herausforderung lösen: die eigenen Prozesse zu transformieren und zugleich die gesamte Organisation zu neuen Jobprofilen und Arbeitsweisen begleiten.

¹ Vgl. Puthal et al. 2025.

2. KI verstehen: Was HR-Führungskräfte wissen müssen

Ein gemeinsames Grundverständnis ist stets die Voraussetzung für fundierte Entscheidungen. Begriffe wie Automatisierung, Machine Learning oder generative KI werden in Organisationen hingegen häufig unscharf verwendet – was zu falschen Erwartungen und damit nicht selten zu Fehlinvestitionen führt. Die folgende Übersicht beschränkt sich auf solche Anwendungen, die für den HR-Kontext unmittelbar relevant sind.

KI-Typen und ihre Relevanz für HR

KI ist keine einheitliche Technologie. Für den HR-Einsatz sind drei Typen von KI besonders relevant:

Dabei werden die KI-Agenten zunehmend als bedeutende Entwicklungslinie sichtbar: Sie treten nicht nur als einzelne Tools auf, sondern als mögliche Bestandteile hybrider Organisationsstrukturen, in denen Menschen und Agenten zusammen Aufgaben durchführen.

Da die Agenten in den unterschiedlichsten Bereichen wie IT, Finance, Marketing und weiteren Unternehmensfunktionen Anwendung finden, können sich Organisationen grundlegend verändern – während der Einsatz von Agenten im HR-Bereich derzeit noch vergleichsweise gering ist.

Diskriminative KI

Anwendungsfelder

Analyse, Klassifikation, Mustererkennung in bestehenden Daten

HR-Relevanz

CV-Ranking, Fluktuationsprognosen, Engagement-Analysen

Generative KI

Anwendungsfelder

Erstellung neuer Inhalte: Texte, Bilder, Code

HR-Relevanz

Stellenanzeigen, Chatbots, Onboarding-Inhalte, Gesprächsvorbereitung

KI-Agenten

Anwendungsfelder

Selbstständige Steuerung kompletter Prozesse

HR-Relevanz

Vollautomatisches Onboarding-Management, agentisches Arbeiten, Steuerung von KI-Agenten

KI-Agenten sind bereits in unterschiedlichen Geschäftsbereichen im Einsatz, dadurch verändert sich unsere Organisationsstruktur grundlegend.

Mensch und KI: Entscheidend ist die Arbeitsteilung

Die herausragende Fähigkeit von KI ist ihre Bewältigung von Datenkomplexität – das schnelle Verarbeiten großer Mengen strukturierter Information, das Erkennen von Mustern und das Generieren von neuen Inhalten. Die Stärke des Menschen hingegen ist die Bewältigung von Kontextkomplexität – die situative Einordnung, Beziehungsgestaltung, ethische Abwägung. Auf dieser Grundlage ergibt sich eine klare Orientierungslinie für den Einsatz von KI in HR:

Leitprinzipien

- KI kann das menschliche Urteil nicht ersetzen, liefert jedoch die Basis für ein besser fundiertes Urteil.
- Die Verantwortung für Fairness, Transparenz und Personalentscheidungen liegt weiterhin beim Menschen.
- Das Ziel ist Co-Intelligenz: eine sinnvolle Kombination der Stärken von Mensch und KI.

KI übernimmt:

- Regelbasierte Routinen und FAQ
- Datenauswertung und Mustererkennung
- Dokumentation und Standardkommunikation

Mensch und KI bewältigen gemeinsam:

- Vorbereitung von Feedback- und Entwicklungsgesprächen
- Skill-Matching und Talentidentifikation
- Analyse von Engagement-Daten

Mensch allein verantwortet:

- Personalentscheidungen aller Art
- Führung, Entwicklung, Kultur
- Ethische und rechtliche Abwägungen

„Organisationen, die KI als Werkzeug begreifen und menschliche Urteilskraft als unverzichtbaren Kompass, werden die robusteren und zukunfts-fähigeren Entscheidungen treffen.“

Susanne Blüml,
Leiterin des DGFP-Think Tanks

3. Entwicklungslinien und absehbare Veränderungen

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben im Kontext von KI ist Realismus. Falsche Erwartungen führen zu Fehlinvestitionen oder verpassten Chancen. Deshalb lohnt es sich, klar zu unterscheiden, was bereits heute produktiv einsetzbar ist, was sich noch im Aufbau befindet und was vorerst Vision bleibt.

Was bereits heute produktiv im Einsatz ist

Weit verbreitet

- HR-Chatbots für FAQ und Policy
- KI-gestützte Stellenanzeigen
- Personalisierte Lernempfehlungen in größeren LMS-Plattformen

Zunehmend verbreitet

- Onboarding-Automatisierungen – von Checklisten über Erinnerungen bis hin zu vollständigen Workflows
- CV-Parsing und Kandidaten-Ranking

Was sich noch im Aufbau oder in der Pilotphase befindet

- Skill-Matching und interne Talent-Mobilität

Konzeptionell bereits weit entwickelt, setzen sie jedoch gepflegte Skill-Taxonomien voraus – ein Fundament, das die meisten Unternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Regularien zunächst noch aufbauen müssen.

- KI-gestützte Performance-Insights zur Gesprächsvorbereitung

Vereinzelte Implementierungen existieren schon, eine flächendeckende Nutzung steht indes noch aus. Die technischen Voraussetzungen für Video-interview-Analysen sind vorhanden, lassen sich in Deutschland aufgrund von DSGVO-Anforderungen und betrieblicher Mitbestimmung bislang jedoch kaum breit einsetzen.

Was sich bislang nur bei technologischen Vorreitern abzeichnet

- Engagement- und Stimmungsanalysen mit Fluktuationsprognosen in aggregierter Form
- KI-Agenten für autonome HR-Prozesse – etwa das vollautomatische Onboarding-Management – befinden sich in der Erprobung
- Individualisierte Karrierepfad-KI auf Basis interner Organisationsdaten

Entwicklungshorizont KI-Agenten

Gerade bezüglich der KI-Agenten gilt, dass sich hier keine fertige Lösung beschreiben lässt, sondern vielmehr eine Richtung – und zwar, weil sich der Bezugspunkt laufend verändert und KI-Agenten prozessspezifisch zum Einsatz kommen. So sind Lösungsansätze bei Vorreitern und in Pilotumgebungen durchaus erkennbar, auch wenn diese noch weit vom breiten Marktstandard entfernt sind.

Zu erwarten ist zunehmend die Entstehung hybrider Organisationsstrukturen mit Teams aus Menschen und Agenten. Arbeit wird hier nicht mehr nur zwischen Menschen, Teams und Funktionen verteilt, sondern zunehmend auch zwischen Menschen und digitalen Agenten. Agentisches Arbeiten bedeutet somit, dass KI-Agenten nicht nur einzelne Antworten liefern, sondern aktiv an der Steuerung von Arbeitsprozessen beteiligt sind – von der Konzeption über das Testing bis hin zur Steuerung und Delegation von Teilaufgaben an andere KI Agenten. In Folge ändern sich die Tätigkeitsfelder der Menschen, die weniger inhaltlich arbeiten als vielmehr mit der Orchestrierung und Kontrolle der KI-Agenten beschäftigt sind.

Vorstellbar ist in diesem Zusammenhang, dass sich künftig Spezialistinnen und Spezialisten darauf fokussieren, KI-Agenten für bestimmte Aufgaben zu trainieren und dies wiederum als Dienstleistung anzubieten. Auch gibt es Szenarien, in denen Agenten über Apps standortverteilt gesteuert werden oder Trainingsgespräche ähnlich wie Mitarbeitergespräche mit Agenten geführt werden.

Für den HR-Bereich könnte daraus ein eigener HR-Agent entstehen: Sobald ein Bereich einen KI-Agenten benötigt, wendet er sich zunächst an einen zentralen HR-Agenten, der Orientierung, Prozesswissen und erste Unterstützung bietet. In einzelnen Organisationen wird bereits erprobt, auch den Mitarbeitenden das Entwickeln eigener Agenten zu ermöglichen – etwa über Testlizenzen, Pilotwelten oder frei nutzbare KI-Anwendungen. Die dafür erforderliche Governance ist jedoch vielerorts noch nicht etabliert.

Die hier zu beobachtende Entwicklung verstärkt allerdings zugleich das Risiko, dass eine Shadow-KI entsteht: Sobald Menschen KI-Anwendungen ohne Transparenz, Leitplanken oder die vorherige Klärung von Verantwortlichkeiten nutzen, entstehen neue Steuerungs- und Vertrauensfragen – eine Herausforderung, der Führung proaktiv begegnen muss.

HR steht an der Schwelle vom KI-gestützten Prozessoptimierer zum strategischen Architekten intelligenter Arbeitssysteme.

4. Leitbild: Wohin kann die Reise gehen?

Ein schriftlich verankertes KI-Leitbild schafft einen verlässlichen Rahmen für alle Folgeentscheidungen: Tool-Auswahl, Betriebsvereinbarungen, Kommunikation und Investitionen. Ohne eine solche Grundlage besteht die Gefahr, dass KI-Initiativen reaktiv und unkoordiniert entstehen, anstatt strategisch gesteuert zu werden. Entscheidend ist deshalb die Entwicklung eines eigenen, organisationsspezifischen Orientierungsrahmens, der nicht lediglich kopiert, sondern bewusst gestaltet wird. Ein zentraler Bestandteil dabei ist auch die Entwicklung von Leitlinien, wie Mitarbeitende KI und KI-Agenten in Unternehmen nutzen dürfen.

Das Kernleitbild

Der Einsatz von KI in HR sollte immer darauf abzielen, Arbeit nicht nur effizienter, sondern auch transparenter und stärker menschenzentriert zu gestalten. KI übernimmt dabei die regelbasierten, wiederholbaren und datenintensiven Arbeitsschritte und schafft eben dadurch Raum für das, was Menschen besser können: einordnen, Beziehungen gestalten und verantwortlich urteilen. KI unterstützt Entscheidungen, sollte sie jedoch niemals ersetzen. Die Verantwortung für Fairness, Transparenz, Entwicklung und ethische Abwägung muss weiterhin beim Menschen liegen.

Ein solches Leitbild muss darüber hinaus anerkennen, dass KI weit mehr berührt als nur einzelne Prozesse. Vielmehr geht es um Leistungsverständnisse, Rollen, Formen der Zusammenarbeit und Organisationsstrukturen in ihrer Gesamtheit.

4.1 Die neue Rolle von HR durch KI

KI ermöglicht die systematische Auswertung großer Mengen an Organisations- und Personaldaten und das Sichtbarmachen von Mustern etwa bezüglich Kompetenzen, Entwicklungspotenzialen oder Risikokonstellationen. Dies liefert HR eine Basis, um Personalentscheidungen fundierter vorzubereiten und Entwicklungsangebote gezielter auszurichten. Das verändert die Funktion von HR grundlegend: weg von der reinen Prozessverwaltung, hin zu mehr Gestaltung von Entwicklungs- und Orientierungsprozessen innerhalb der Organisation.

Mit dieser Verschiebung einhergehend rückt die Frage ins Zentrum, wie Leistung und Performance in einer KI-geprägten Arbeitswelt neu definiert werden müssen. Was muss in welcher Zeit erreicht werden – und wie verändert KI die Erwartungen an Qualität, Geschwindigkeit und Wertschöpfung?

In engem Zusammenhang damit geraten Vergütung und interne Verrechnung in Bewegung. Wenn Kundinnen und Kunden nicht mehr bereit sind, hohe Stundensätze für Tätigkeiten zu zahlen, die durch KI unterstützt oder beschleunigt erledigt werden können, hat dies Einfluss auf Boni, Wertbeiträge und Verrechnungslogiken – mit direkten Konsequenzen für HR-Systeme und Anreizkonstruktionen.

Auch entlang des gesamten Employee Life Cycle, insbesondere im Recruiting, müssen Prozesse neu gedacht werden. Der Einsatz von KI verändert hier ebenfalls nicht nur einzelne Prozessschritte, sondern die grundlegende Logik, nach der Menschen, Daten, Systeme und Entscheidungen zusammenspielen.

Ebenso sind strategische Nachfolgeplanung und Wissenstransfer betroffen: Welche Rollen bleiben menschlich geprägt, welche können KI wirksam unterstützen? HR gestaltet aktiv mit, wie organisationales Wissen gesichert und geteilt wird – und welche Kompetenzen gezielt trainiert werden müssen.

4.2 Die veränderte Führungsrolle durch KI

Wenn analytische und administrative Aufgaben in Teilen durch KI unterstützt werden, gewinnen klassische Führungsaufgaben an zusätzlicher Bedeutung – und dies nicht trotz KI, sondern gerade wegen ihr. Orientierung geben, Entwicklung fördern, Verantwortung im Team stärken, tragfähige Zusammenarbeit ermöglichen: Diese Kernaufgaben von Führung werden durch KI nicht obsolet, sondern immer wichtiger. Führungskräfte erhalten durch KI zwar bessere Entscheidungsgrundlagen, die Verantwortung für die Entscheidungen selbst bleibt dabei jedoch unverändert bei ihnen.

Zugleich erweitert sich das Führungsverständnis inhaltlich. Führung bedeutet zukünftig, Teams aus Menschen und Agenten zusammenzustellen, Aufgaben sinnvoll zwischen ihnen zu verteilen und eine produktive Zusammenarbeit aktiv zu steuern. Das setzt neue Führungskompetenzen voraus und ebenso eine bewusste Auseinandersetzung mit den Grenzen digitaler Systeme.

Auch die Selbstführung gewinnt durch KI an Relevanz. KI kann bei Organisation, Priorisierung und Motivation unterstützen – entscheidend bleibt aber, dass Menschen Verantwortung für ihre Prioritäten, Entscheidungen und ihre Wirkung übernehmen. Das gilt ebenfalls für das Thema Mental Health: KI kann hier Unterstützung, Orientierung und punktuelle Entlastung auf verschiedenen Ebenen bieten. Was sie nicht kann und nicht soll, ist das Übernehmen menschlicher Verantwortung, und dies weder für andere noch für sich selbst.

Wie sich Führung durch KI verändert:

- KI-Unterstützung für Gesprächsvorbereitung und Insights, Verantwortung für Entscheidungen bleibt beim Menschen
- Mehr Zeit für strategische und personelle Führungsaufgaben
- Steuerung von Agenten und agentischen Arbeitsweisen

5. HR als strategischer Gestalter

Die entscheidende Frage ist nicht, ob KI in HR eingeführt werden soll, sondern wie: mit welchem Leitbild, in welcher Reihenfolge und unter welchen Bedingungen. Wer heute in Kompetenz, Governance und Vertrauen investiert, erzielt morgen messbaren Mehrwert – in der Qualität von Personalentscheidungen, in der Arbeitgeberattraktivität und in der Handlungsgeschwindigkeit der HR-Funktion.

Fünf Leitlinien für HR

Der oben formulierte Anspruch lässt sich in fünf Leitlinien verdichten, die als Orientierungsrahmen für alle KI-bezogenen Entscheidungen dienen können:

1. KI ist Assistenz – nicht Entscheider.
2. Menschliche Verantwortung bleibt unverzichtbar – insbesondere in Personalentscheidungen.
3. Transparenz, Fairness und Datenschutz sind nicht verhandelbar.
4. Entlastung und Qualifizierung stehen im Vordergrund – nicht reine Effizienzsteigerung.
5. Die Einführung von KI ist immer Kultur-, Kompetenz- und Organisationsentwicklung zugleich.

HR-Kernkompetenzen der Zukunft

KI kann heute viele klassische HR-Beratungsleistungen übernehmen: arbeitsrechtliche Erstinformationen, Gesprächsleitfäden, Konfliktstrategien oder die Vermittlung von Prozesswissen. Hierdurch verschiebt sich der Mehrwert von HR grundlegend – weg von Informations- und Einzelfallberatung, hin zur Kontext-, System- und Entscheidungsberatung. Dabei bleibt HR gerade dort unverzichtbar, wo Urteilsvermögen, Beziehungs- und Organisationsverständnis gefragt sind – Qualitäten, die KI nicht ersetzen kann.

Dieser Mehrwert von HR konzentriert sich künftig auf fünf Kernbereiche:

1. Das System- und Kontextverständnis umfasst das Verständnis von Organisationsdynamiken, Machtstrukturen, Kultur und informellen Netzwerken sowie die fachliche und systemische Bewertung von Lösungen im jeweiligen Unternehmenskontext.
2. In der Entscheidungs- und Risikopartnerschaft positioniert sich HR als zentraler Sparringspartner des Managements – insbesondere bei personellen, rechtlichen, kulturellen und politischen Fragestellungen.
3. Beziehungs- und Konfliktarbeit bleibt eine genuine menschliche Kernkompetenz in der Moderation von Konflikten und Begleitung von Gesprächen, getragen durch Fachwissen, Vertrauen und gewachsene soziale Beziehungen.
4. Die Gestaltung von Organisation und HR-Systemen verschiebt den Fokus von der Einzelfallberatung hin zu Kulturentwicklung, Transformation und strategischer Personalplanung.
5. Schließlich übernimmt HR die KI-Governance und das Enablement: das Begleiten von Führungskräften im sinnvollen KI-Einsatz, das Definieren von Leitplanken und die verantwortungsvolle Integration von KI in HR-Prozesse.

In all diesen Feldern können HR-Agenten eine unterstützende Rolle übernehmen, etwa als Change-, PE- oder Führungskräfte-Agent sowie als erste Anlaufstelle im Sinne eines 1st-Level-Supports. Entscheidend ist dabei stets der organisationsspezifische Kontext: Nicht jeder Agent passt zu jeder Organisation, jedem Prozess oder jeder Entscheidungssituation. Besonders geeignet für den Einsatz von Agenten erscheinen zunächst rein administrative, nicht personenbezogene Prozesse – dort können Agenten spürbar entlasten, ohne in sensible Personalentscheidungen einzugreifen.

Zugleich gilt es den Blick zu weiten. KI verändert Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen weit über klassische Wissensarbeit hinaus. So können etwa humanoide Roboter beispielsweise in produzierenden Unternehmen, in der Logistik, in Hotels, an Flughäfen, im Verkauf oder in der Beratung bisherige Arbeitsweisen grundlegend verändern. Die sich hier abzeichnenden Entwicklungen muss HR konsequent für Rollen, Kompetenzen, Führung und Organisationsstrukturen mitdenken und dabei die eigenen Narrative sowie Leitplanken zur eigenen Rolle immer wieder kritisch überprüfen und weiterentwickeln.

Der Mehrwert von HR wird künftig nicht mehr primär darin liegen, Antworten zu geben. Vielmehr liegt er darin, Kontext zu verstehen und verständlich zu machen, Entscheidungen zu begleiten, Beziehungen zu gestalten und Organisationen zu entwickeln – in einer Welt, in der KI ein wesentlicher Akteur der Arbeitswelt wird und dabei viele Antworten liefert, aber (noch) keine Verantwortung trägt.

6. Vertiefende Quellen

- **DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.; Zukunftsinstitut Wien (2024):** HR-Zukunftsstudie – 12 Trends für das Personalmanagement. Berlin: DGFP.
- **DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.; Gallup (2025):** State of HR 2025. Berlin: DGFP.
- **Hazan, Eric; Madgavkar, Anu; et al. (2025):** AI in the Workplace – Superagency: Empowering People to Unlock AI’s Full Potential at Work, McKinsey Global Institute.
- **Hazan, Eric; Madgavkar, Anu; Chui, Michael; Smit, Sven; et al. (2024):** A New Future of Work: The Race to Deploy AI and Raise Skills in Europe and Beyond, McKinsey Global Institute, Mai 2024.
- **Puthal, Deepak; Mishra, Amit Kumar; Mohanty, Saraju P.; Longo, Antonella; Yeun, Chan Yeob (2025):** Shadow AI: Cyber Security Implications, Opportunities and Challenges in the Unseen Frontier, SN Computer Science, Nr. 6, 405.
- **Schmücker, Dominik; Oeste-Reiß, Sarah; Leimeister, Jan Marco (2023):** Hybride Intelligenz: Zusammenarbeit mit KI-Assistenzsystemen in wissensintensiven Bereichen, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 61, S. 56–72.
- **World Economic Forum (2025):** The Future of Jobs Report 2025. Genf: WEF.
- **XM Institute (2025):** Teamarbeit neu gedacht – Wie AI-Agenten die Zusammensetzung unserer Teams verändern werden.
- **Bitkom e. V. (2025):** Künstliche Intelligenz im Personalwesen – Praxisleitfaden, Berlin: Bitkom e. V., Januar 2025.
- **Datenschutzkonferenz (DSK) (2024):** Orientierungshilfe der unabhängigen Datenschutzaufsichtsbehörden des Bundes und der Länder zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Bewerbungsverfahren, Mai 2024.
- **Europäisches Parlament; Rat der Europäischen Union (2024):** Verordnung (EU) 2024/1689 – Künstliche-Intelligenz-Verordnung (AI Act), Amtsblatt der Europäischen Union, 12. Juli 2024.
- **LinkedIn (2024):** Future of Recruiting Report 2024, Sunnyvale: LinkedIn Corporation.
- **Randstad Deutschland GmbH & Co. KG; ifo Institut (2025):** Randstad-ifo-HR-Befragung Q3/2025 – Künstliche Intelligenz im HR, Eschborn/München: Randstad/ifo, September 2025.
- **Stowasser, Sascha & Neuburger, Rahild et al. (2022):** Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme.
- **Neuburger, R. (2024):** KI und Führung, unveröffentlichte Vortragsunterlagen.
- **Neuburger, R. (2025):** Künstliche Intelligenz als strategische Führungsaufgabe, in: Badura, B. et al. (Hrsg.); Fehlzeiten-Report 2025, S. 283–299.



Kontakt

Susanne Blüml

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)
Projektleitung HRM der Zukunft

bluemi@dgfp.de
+49 171 900 84 75

Herausgeber

DGFP e.V.

Johannisstraße 19A
10117 Berlin

VerfasserInnen

Susanne Blüml (Leiterin der Initiative HR-Management der Zukunft), Miriam Masch (Referentin People Assessment), Dr. Rahild Neuburger (LMU Munich School of Management), Carsten Pitschke (Hauptabteilungsleiter Personal, Stadtwerke Düsseldorf AG), Anne Stetter (Abteilungsleitung Cultural Change & People Development, HR, Bayerische Landesbank)