

PERS NAL FÜHRUNG

„Bergbau bleibt faszinierend“

Christina Daske, Arbeitsdirektorin
und Vorstandsmitglied der
K+S AG, zu HR-Innovationen
über und unter Tage

09.2025

MENTOREN FÜR GEFLÜCHTETE

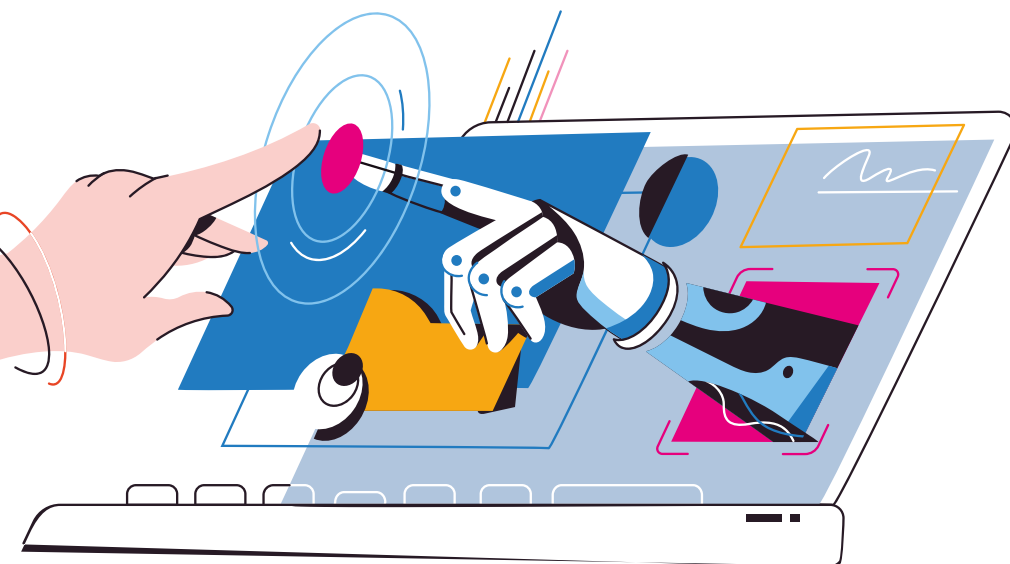
Integration ist unverzichtbar – auch wenn sich die Politik der verschlossenen Türen durchsetzt.

BEST PRACTICE

\ aquaRömer
\ Lohr + Company
\ L'Osteria
\ Moderna
\ Zurich Deutschland

SCHWERPUNKT

KI im Realitäts-Check Der Mensch denkt, die KI lenkt. Stimmt das wirklich? Künstliche Intelligenz unterstützt im HR-Bereich, aber Assistenz bedeutet noch lange nicht Autonomie.



16 Die Macht der Maschine

Eine Technologie, die menschliches Verhalten nachahmt, kann kein reines IT-Thema sein. Künstliche Intelligenz hat sich vielmehr zu einem Struktur- und Kulturfaktor im Personalmanagement entwickelt. Das ethische Risiko und die Abhängigkeit von einer hohen Datenqualität setzen dem Fortschritt jedoch Grenzen.

24 Reine Chefsache?

Auch Führungsaufgaben lassen sich mithilfe von Algorithmen bewältigen. Datengetriebene Entscheidungsprozesse sind erstaunlich schnell und präzise. Die letzte Instanz bleibt jedoch der Mensch.



16

SCHWERPUNKT KI im Realitäts- Check

AKTUELLES

04 HR innovativ

hr_integrate: Mentoring für Geflüchtete



06 DGFP vor Ort

\ Kongress Arbeitsrecht
\ HR Digital & AI Conference

11 Kurz gesagt

\ Führende HR-Köpfe ausgezeichnet
\ St. Galler Leadership Award 2025
\ Interview mit Julia Bangerth
\ Änderungen im DGFP-Vorstand

14 Leadership Fiction

Familie als Vorbild für Teambuilding
in der Serie „Pose“

SCHWERPUNKT

16 Motor der Transformation

Christopher Helm / Tim Filzinger

24 Artificial Leadership

Markus H. Dahm / Kerstin Müller

30 Flexicurity bei Geschäftsreisen

Ramona Gamm

36 Generative Modelle in der bAV

Franziska Kühnemund / Claudio Thum

42 KI im Realitäts-Check

Materialien für die Personalarbeit



30 Flexibel und sicher zugleich

Ein Beispiel für den Nutzen, den KI-Lösungen bieten, ist das Geschäftsreisemanagement. Ziel ist es, ein Höchstmaß an Flexibilität und Sicherheit zu gewährleisten, wofür die Branche den Begriff Flexicurity geprägt hat.

70 Alternativen gesucht

Die Betriebsratswahlen im Frühjahr 2026 werfen ihre Schatten voraus. Unternehmen, die in verschiedenen Einheiten und Sparten tätig sind, können prüfen, ob für sie eine vom Standard abweichende Betriebsratsstruktur infrage kommt.

36 Auf lange Sicht

Demografischer Wandel, zunehmende Regulierung, veränderte Erwartungen der Leistungsempfänger – die betriebliche Altersversorgung sieht sich vielen Herausforderungen gegenüber. Generative Modelle haben das Potenzial, die Verwaltung und Finanzierung der bAV zukunftsfest zu machen.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Mit „Glück auf!“ in die Zukunft

Der Bergbaukonzern K+S bindet seine Personalarbeit in die Unternehmensstrategie ein. Arbeitsdirektorin und Vorstandsmitglied Christina Daske ist überzeugt, dass die bergmännischen Tugenden wie Zusammenhalt, Zuverlässigkeit und Vertrauen auch in der digitalisierten Arbeitswelt Bestand haben.
Ralf Steuer / Rainer Spies



FACHBEITRÄGE

50 Demokratie stärken

Führungskräfte geben Orientierung und setzen die Rahmenbedingungen, in denen Demokratie am Arbeitsplatz erlebbar wird. Demokratieförderung ist daher Leadership im besten Sinne – und eine Investition in die Stabilität des Unternehmens.
Kristal Davidson / René Sadowski

56 Der erste Schritt zur Inklusion

Damit Bewerberinnen und Bewerber, die eine physische oder psychische Beeinträchtigung haben, der Einstieg in den Arbeitsmarkt gelingt, müssen Unternehmen schon beim Recruiting die richtigen Weichen stellen. Entscheidend ist eine individuelle Ansprache.
Charlotte Schmitz

62 Vielfalt à la carte

Das Gastronomieunternehmen L'Osteria beschäftigt Menschen aus rund 120 Nationen. Die Vision lautet, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeitenden unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Religion oder individueller Geschichte willkommen sind.
Ingo Gugisch

NETZWERK

74 HR persönlich EXTRA

Uwe Schöpe, Zurich Deutschland

76 HR persönlich

Vera Schalwig, Andreas Haffner, Ariane Reinhart, Ulrike Hintze, Nikolai Setzer, Stefanie Kölbl, Frank Bauer, Gregor Schleussner, Janna Schumacher, Markus Kreysa, Eefje Pompen, Dirk Schulte, Katharina Rath

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Matthias Hubel, Lohr + Company

SERVICE

73 Bildnachweise

66 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Stefanie Rödel

01 Editorial

73 Inserenten

70 Recht Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

10 Termine

80 Vorschau / Impressum

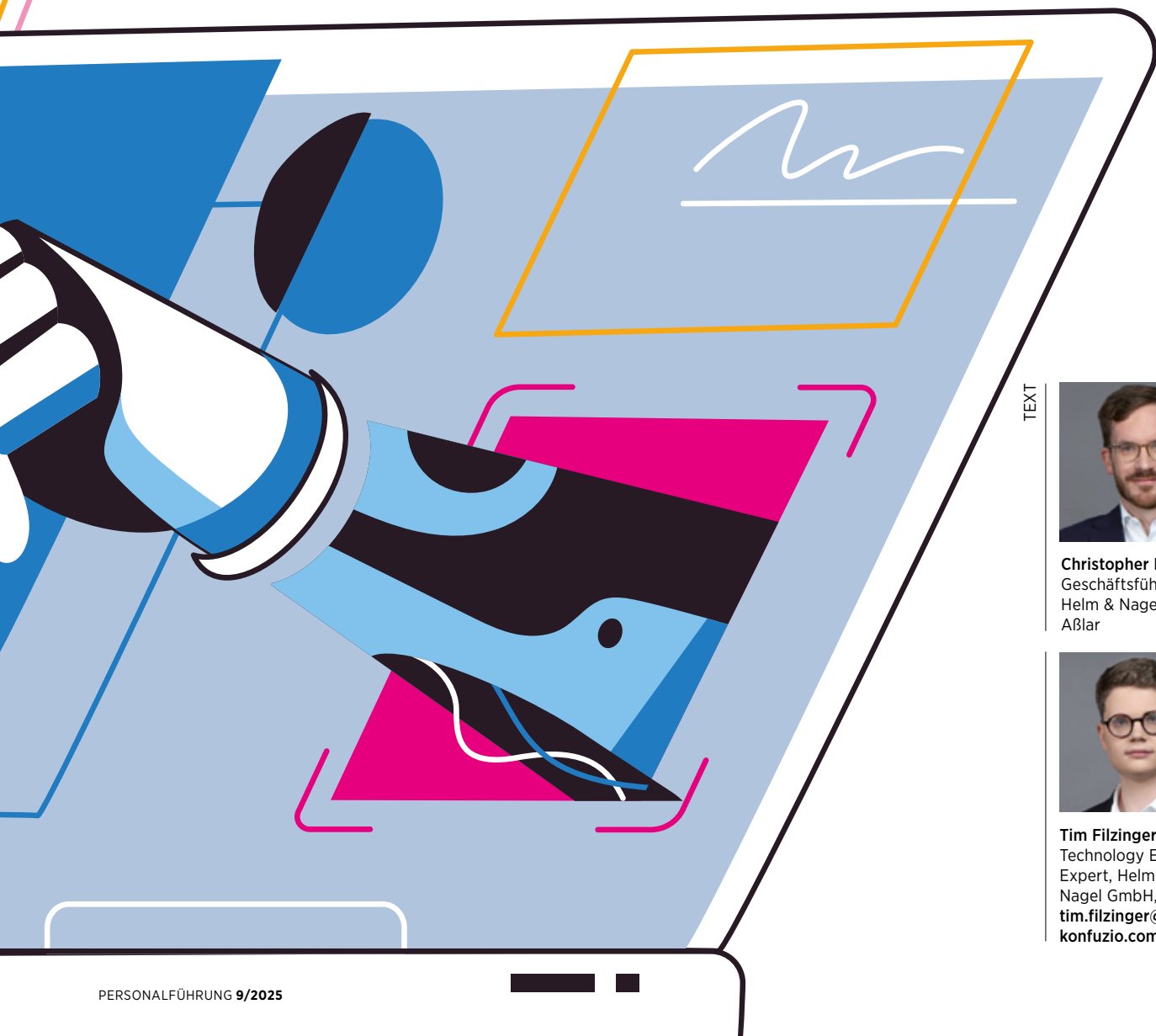
Vom Bauchgefühl zur

Warum das Personalwesen die
KI-Transformation leiten muss



datenbasierten Entscheidung

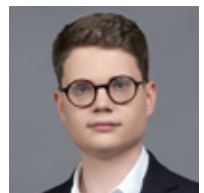
Als Technologie, die eigenständig kommunizieren, handeln und entscheiden kann, hinterfragt Künstliche Intelligenz, wie Menschen ihrerseits kommunizieren, handeln und entscheiden. Anders als in der industriellen Revolution betrifft die wirtschaftliche Automatisierung diesmal vor allem kognitive Tätigkeiten. Gelingt die Verbindung aus menschlichen und maschinellen Kompetenzen, sind in Unternehmen bessere Personalentscheidungen möglich – eine Prämisse, die an so manchem Chefsessel rüttelt. Der US-Pharmakonzern Moderna gehört zu den Pionieren beim Einsatz von KI im Personalmanagement.



TEXT



Christopher Helm
Geschäftsführer,
Helm & Nagel GmbH, Aßlar



Tim Filzinger
Technology Editorial
Expert, Helm &
Nagel GmbH, Aßlar
tim.filzinger@konfuzio.com

Kaum eine Ressource kann sich den durch Künstliche Intelligenz ausgelösten Veränderungen entziehen. Eine Folge ist, dass digitale Unternehmen zu Marktführern werden, wo bislang noch kein Markt war.

Es wurde viel diskutiert in den vergangenen zehn Jahren, zunächst nur in Studierzimmern in Stanford oder am MIT, in Task Forces bei Google und anschließend in einer Reihe von bahnbrechenden Fachpublikationen. Das Getuschel wurde lauter und erfasste erst die Fachpresse, dann die Massenmedien. Inzwischen ist klar: Künstliche Intelligenz (KI) wurde flächendeckend zu einem neuen Mitarbeiter und Konkurrenten zugleich. Sie blickt bei alltäglichen Arbeitsabläufen über die Schulter, greift ein, ergänzt, unterstützt – und ersetzt? Ein großes Fragezeichen, das die Diskussionen weiter nährt. Allerdings ist die Phase erreicht, in der alles Gesagte sukzessive an der Realität geprüft wird, mit jedem Projekt, jeder Analyse, jedem Prompt. Zugleich schreitet die Transformation der Wirtschaft unaufhaltsam voran, und digitale Firmen werden zu Marktführern, wo vor Kurzem noch kein Markt war. Kaum eine Ressource entzieht sich den durch die Technologie ausgelösten Umstrukturierungen. Unweigerlich fällt der Blick auf jene Personen, die mit den besonders wertvollen Human Resources wirtschaften.

Wie stark dieser Zusammenhang ist, zeigt sich in einzelnen Unternehmen bereits deutlich: Bei Moderna zum Beispiel, einem bekannten Hersteller von mRNA-Impfstoffen mit Hauptsitz in Massachusetts, unweit des MIT. Wie der amerikanische Tech-Journalist Jon Victor berichtet (2025), habe die Führungsetage des Pharmariesen beim Zugriff auf die unternehmenseigenen Nutzungsdaten von ChatGPT eine entscheidende Entdeckung gemacht: Quartalsweise stieg die Nutzung signifikant an, immer dann, wenn groß angelegte Leistungsbeurteilungen fällig waren. Diese Nutzungsspitzen wurden

zum Anlass genommen, eine benutzerdefinierte Version des Chatbots für die Erstellung der Beurteilungen einzusetzen – die erste einer Reihe von intensiven Kooperationen zwischen IT und HR. Letztlich führte generative KI als Innovationstreiber dazu, dass man die beiden Abteilungen gänzlich zusammenlegte. Heute trägt die Personalchefin Tracey Franklin die Verantwortung für alle KI-Projekte des Konzerns, anstelle des CTO. Es dürfte nicht der letzte derartige Schritt gewesen sein.

Entlastung bei grundlegenden Textaufgaben

Dass sich Innovationen oft zunächst „heimlich“ in Alltagsanwendungen manifestieren, bevor ein struktureller Effekt entsteht, ist nichts Neues, entspricht es doch der klassischen Theorie der Innovationsdiffusion (Rogers 1962). Die Besonderheiten liegen in der Technologie selbst: Im Fokus stehen Large Language Models (LLMs), künstliche neuronale Netze, die anfangs nur zur Verarbeitung und Generierung von Text, inzwischen auch von Bild und Ton eingesetzt werden. Es entsteht eine Grenzauflösung in der umfassenden Kommunikation mit Computern, die lange Zeit nur IT-Profis vorbehalten war.

Besonders groß war der Effekt zunächst in Umgebungen, wo das vorherrschende Datenformat Text ist, wie im Personalwesen, ein Stück abseits der „harten Zahlen“ des Managements: Eine Jobbeschreibung zum Beispiel bildet im Idealfall möglichst treffend ab, was in dem jeweiligen Unternehmensbereich passiert. Das umfasst Tools, Methoden und Abläufe, die häufig in zentra-

len Manuals dokumentiert sind. Diese Informationen können LLMs als Wissensbasis dienen und lassen sich maschinell mit wenigen Anweisungen (Prompts) zu treffenden Beschreibungen ausformulieren.

Dieser zusammenfassende Mechanismus ist auch für Leistungsbeurteilungen einsetzbar – wie bei Moderna. Aus gesammelten Stichpunkten von Feedback eines ganzen Jahres wird schnell ein inhaltsstarker Absatz. Je nach Betrachtungswinkel liegt der eigentliche Mehrwert nicht in der Erstellung der Zusammenfassung, sondern in der Sichtung der zugrundeliegenden Informationen. Arbeitsverträge, Berichte, Präsentationen, Rückfragen des Personals und Lebensläufe enthalten Unmengen unstrukturierter Daten von immensem Wert. Um diesen gezielt freizusetzen, bedarf es der Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Grundsätze, oft auch betriebsrätlicher Zustimmung.

Ist die Zielsetzung klar und zweckgebunden, können LLMs in den internen Daten bislang unbekannte Zusammenhänge zutage fördern. Eine wesentliche Stärke der Technologie liegt in der zeitgleichen Berücksichtigung einer größeren Datengrundlage, eines größeren Kontexts, als es die menschliche Aufmerksamkeit zulässt. So lassen sich zum Beispiel Stärken und Schwächen von Abläufen, Strukturen oder Abteilungen aufdecken. Diese Erkenntnisse können von den Modellen genutzt werden, um Onboarding-Materialien, Briefings und Manuals anzupassen. Für Personalverantwortliche entsteht Entlastung, die der strategischen Handhabung einer besonders zentralen Ressource zugutekommt.

LLMs wandeln implizites Wissen, beispielsweise in Form von Gesprächen, Beobachtungen und Erfahrungen, in explizite Texte um. So entstehen neue Dokumente wie Reports, Briefings oder Strategiepapiere.

Große Sprachmodelle für schnellere Wissenstransformation

Wissen bleibt der zentrale Werttreiber in Unternehmen, und auch der Umgang mit diesem wertvollen Gut muss nicht gänzlich neu erfunden werden. LLMs werden in puncto Multimodalität, also der Verarbeitung audiovisueller Elemente, weiterentwickelt. Die Organisation des Wissens (Nonaka / Takeuchi 1995) ist eine wesentliche Grundlage, wenn es um die Nutzung von Wissen als Ressource geht. Dessen Transformation zwischen verschiedenen Zustandsformen wie implizit und explizit ist zentral. Das galt lange als rein soziokulturelles Phänomen, das technisch nur schwer abbildbar war. Inzwischen ändern Dokumente als Informationsträger durch gesprochene Eingaben, Transkripte, visuelle Aufbereitungen sowie Neuinterpretationen durch LLMs laufend ihren Zustand. In Benutzeroberflächen sind Plug-ins integriert, um auf Anfrage Informationen bereitzustellen, die in angebundenen Berichten, Verträgen oder Präsentationen zwischen den Zeilen schlummern.

Es entstehen Einblicke, die mitunter durch ihre Neuartigkeit überraschen, aber eigentlich auf gespeichertem Wissen teilweise ehemaliger Mitarbeitender beruhen. Bei der Externalisierung verwandeln LLMs implizites Wissen, zum Beispiel in Form von Gesprächen, Beobachtungen oder Erfahrungen, in explizite Texte, etwa durch automatische Transkriptionen oder die Auslesung von Präsentationen. In der Kombination fassen sie Inhalte aus verschiedenen Quellen zusammen und erzeugen daraus neue Dokumente wie Reports, Briefings oder Strategiepapiere.

Die Wissensspirale

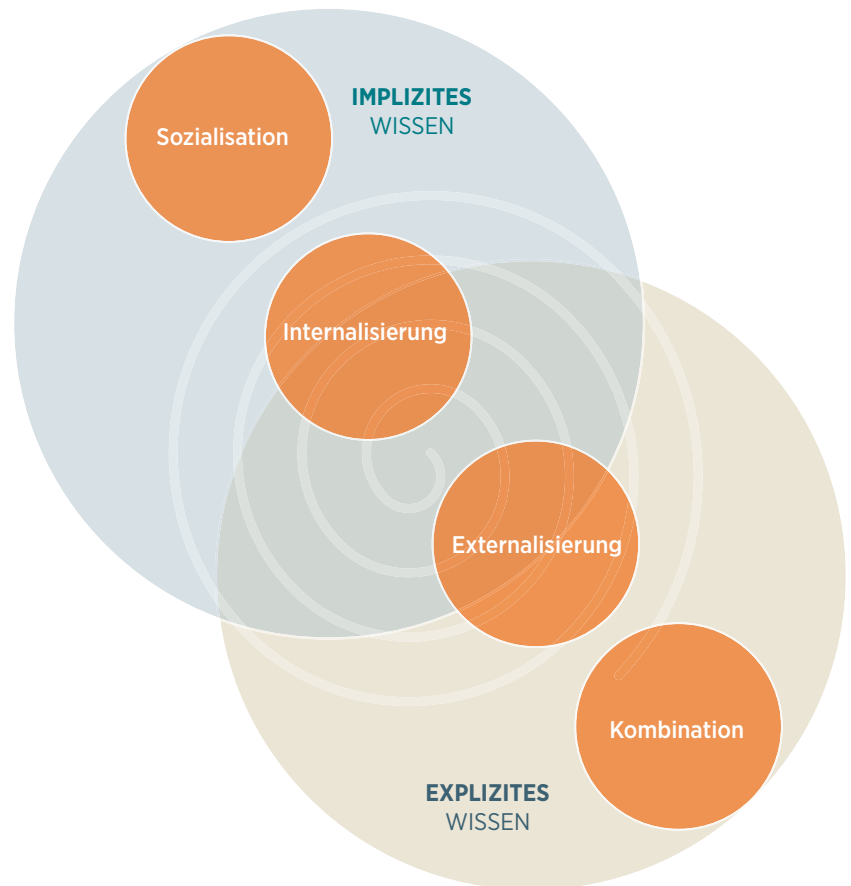


Abb. | Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka / Takeuchi 1995

Skill-Mapping wird einfacher: Die KI durchforstet große Mengen an Berichten, Lebensläufen und E-Mails, was ein umfassendes Bild der Kompetenzen der Bewerbenden ergibt.

Die Internalisierung wird durch Chatbots oder KI-Copiloten unterstützt, die Wissen niedrigschwellig in den Arbeitsalltag integrieren. Technische Limitationen gibt es vor allem im Bereich der Sozialisation, bei der implizites Wissen zwischenmenschlich weiterentwickelt wird. KI beeinflusst jedoch einen Teil der Informationsbeschaffung, aus der sich dieses implizite Wissen speist. Viele dieser Prozesse sind in Unternehmen bereits im Gange, bevor sich das Management dessen bewusst wird – man denke an Moderna. Personalverantwortliche, die nicht nur delegieren, sondern zunächst analysieren und dann orchestrieren, können die Wissensspirale nachhaltig beschleunigen.

Externe und interne Kompetenzverteilung verbinden

Wissen ist ein wesentlicher Teil von Kompetenzen, deren Nachfrage sich durch die KI-Transformation rapide verändert. Die allgemeine „Halbwertszeit“ neu aufgebauter Fähigkeiten sei zuletzt von etwa zehn Jahren auf rund vier Jahre geschrumpft, wird Stanford-Dozent Kian Katanforoosh von Forbes (McKendrick 2024) zitiert. Ein extremes Beispiel ist der junge KI-Beruf des Prompt Engineer. Laut Jörn Brien (2025) noch mit Gehältern von über 300 000 Dollar nachgefragt, sei diese Rolle heute nahezu obsolet. KI-Systeme sind niedrigschwelliger und kontextintensiver, grundlegende Prompting-Fähigkeiten hingegen Basis vieler digitaler Tätigkeiten geworden. Auch wenn die von vielen befürchtete Massenarbeitslosigkeit auf sich warten lässt, sorgen Produktivitätssteigerungen in hoch qualifizierten Jobs für höhere Einstiegshürden und eine Intensivierung der Umschichtun-

gen. Analog dazu findet in Unternehmen eine anhaltende Verschiebung der betriebswirtschaftlich optimalen Kompetenzverteilung statt. HR bildet die Schnittstelle zwischen diesen beiden Dynamiken und muss Bedarf und Angebot zusammenführen.

Doch mit dem dahinterstehenden Innovationstreiber steht zugleich ein Werkzeug zur Verfügung, das sich dazu eignet, derartige Optimierungsprobleme in Echtzeit zu lösen. Das betrifft in erster Linie das Skill-Mapping. Indem LLMs große Mengen an Berichten, Lebensläufen und E-Mails durchforsten, schaffen sie ein umfassendes Bild der verfügbaren Kompetenzen. Dabei können sie durch ihr semantisches Verständnis deutlich genauer vorgehen, als wenn nur auf einzelne Schlagworte wie „Projektmanagement“ geachtet würde. Auch darunterliegende Teilkompetenzen, etwa Kommunikation oder Risikomanagement, werden einbezogen und in den Kontext eingeordnet. Anschließend sind automatisierte SWOT-Analysen möglich, um Ungleichgewichte und Kompetenzlücken aufzudecken. Je nach Ausprägung kann das Management mit einer Umverteilung, Weiterbildung, Umschulung oder Neueinstellung reagieren. In letzterem Fall erlaubt die automatisierte Durchforstung von Jobportalen den Abgleich mit verfügbaren Profilen und somit die Verbindung des Arbeitsangebots mit der individuellen Nachfrage.

Das Verständnis, wie anhand der beschriebenen Informationsformen Management- und Personalentscheidungen getroffen werden, ändert sich durch die KI-Transformation nicht zum ersten Mal. Traditionelle Modelle wie der Homo Oeconomicus gingen etwa davon aus, dass wirtschaftliche Akteure

weitgehend objektiv und gewinnmaximierend entscheiden. Dieser Ansatz ist durch die Grundzüge der Verhaltensökonomik nach Nobelpreisträger Daniel Kahneman längst widerlegt: Entscheidungen fallen häufig anhand von Heuristiken, subjektiven Annahmen oder umgangssprachlich dem Bauchgefühl. Das kann mitunter zur Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden oder zum Übersehen von Leistungspotenzialen führen.

KI-Systeme sollen sensible menschliche Entscheidungen nicht ersetzen, sondern um relevante Informationen ergänzen. Das hinterfragt wiederum die heutige Gültigkeit von Kahnemans Thesen: Forbes-Autor Michael Gale (2023) argumentiert, dass die unterstellte Ungenauigkeit menschlicher Einschätzungen durch die Technologien wesentlich verringert werde. Denn große Sprachmodelle rationalisieren und objektivieren unternehmerische Entscheidungen auf verschiedene Weise: Einerseits indem sie den erweiterten Kontext zu einem einzelnen Endpunkt, also einer Prognose, Zustandsbeschreibung oder Handlungsempfehlung, zusammensetzen. Die Modelle agieren dabei als zusätzliche Berater, die durch eine direkte Interaktion mit internem Wissen eine fundierte Entscheidungsgrundlage schaffen.

Im Gegensatz zu menschlichen Beratern lässt sich dieser Mechanismus skalieren, was einen weiteren Effekt ermöglicht: die Diversifizierung des Meinungsbilds. Denn auch KI-Modelle können unterschiedliche Perspektiven liefern; ihr Verhalten hängt stark von den gesehenen Daten ab. Erfordert eine Aufgabenstellung eigentlich andere Informationen, sind Verzerrungen und Abweichungen möglich. Ähnlich wie bei

Langsames Entscheiden kann zu deutlich besseren Ergebnissen führen. Statt solche scheinbar ineffizienten Strategien als menschliche Unzulänglichkeiten abzutun, lassen sie sich als kluge Dosierung von Ressourcen einordnen.

Wenn KI-Systeme Fehler machen, dann oft deshalb, weil sie stoisch einer statistischen Logik folgen, die der Situation unangemessen ist. Der Mensch muss diese Logik kontrollieren, indem er die verwendeten Daten bereinigt.

menschlicher Arbeitsteilung liegt daher eine individuelle Spezialisierung verschiedener LLMs nahe, die in Summe wie eine Schwarmintelligenz ein noch umfassenderes Bild der Lage zusammensetzen können. Denkbar sind etwa einzelne LLM-Experten für Recruiting, Onboarding oder Weiterentwicklung, die situative Entscheidungen unterstützen. Das hat vor allem Auswirkungen darauf, wie Akteure dabei vorgehen.

Entscheidungswege werden vielfältiger

Eigentlich gibt es seit jeher bereits eine weitere Herangehensweise an Entscheidungen. Geht es nach Kahneman (2011), ist neben dem schnellen heuristischen Denken auch eine langsame, anstrengende, aber logischere Denkweise relevant. Auch wenn meistens System eins aktiv ist, führt bei komplexen Fragen das langsamere Entscheiden zu deutlich besseren Ergebnissen. Statt diese wechselhaften und mitunter inkonsistenten Strategien als menschliche Unzulänglichkeiten abzutun, lassen sie sich als kluge Dosierung von Ressourcen einordnen.

Das Modell ist so erfolgreich, dass es zu einem weiteren Ziel KI-basierter Imitation geworden ist: Viele Sprachmodelle sind inzwischen zu sogenanntem Deep Thinking, Deep Research oder Deep Reasoning fähig. Das heißt, die Systeme können Probleme in mehreren Schritten lösen, verschiedene Wege evaluieren und abwägen. Auch wenn Entscheidungen dadurch grundsätzlich unterstützt werden, besteht die neue Schwierigkeit darin, menschliche und maschinelle Vorgehensweisen individuell und problembezogen zu kombinieren. Übergreifend

lassen sich daraus drei Typologien der Entscheidungsfindung mit KI bilden:

\ Bei **reiner Routine** mit klaren Regeln, hohem Volumen und wenig Risiko können LLMs schnell und ohne direkte menschliche Beteiligung entscheiden. Das betrifft zum Beispiel die Bewerbungsvorqualifikation anhand festgelegter Kriterien.

\ Bei **Entscheidungen mittlerer Komplexität**, die ein gewisses Risiko mit sich bringen oder aus ethischen Gründen überwacht werden müssen, kann ein teilautomatisiertes Sparring gewählt werden. Das KI-Modell würde schnell und explorativ etwa verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen vorschlagen, Stimmungsbilder aus der Belegschaft vorlegen oder verschiedene Retention-Maßnahmen vergleichen. Der Verantwortliche präzisiert die Vorschläge durch weitere Eingaben und trifft aus der Interaktion heraus eine eigene Entscheidung in überschaubarer Zeit.

\ Bei **strategischen Entscheidungen** von hoher Komplexität, mit viel Risiko und einer Vielzahl an Stakeholdern, ist die Berücksichtigung aller beschaffbaren Informationen sowie menschlicher und maschineller Qualitäten erforderlich. KI-basiertes Deep Thinking kann in Krisen- oder Compliance-Fällen interne Daten aufbereiten oder die Kommunikation strukturieren. Auch wenn es am Ende wohlüberlegte menschliche Entscheidungen sind, kommt es dabei auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit an. Und wo immer menschliche Rechte und Freiheiten betroffen sind, gelten altbekannte Grundsätze, die durch die Technologie eine neue Bedeutung erlangen.

Akzeptanz fördert ethisches Risikomanagement

Der Fokus auf historische Daten, die aus vergangenen Entscheidungen hervorgehen, eröffnet auch die Möglichkeit, frühere Fehler zu reproduzieren oder unerwünschte Regeln anzuwenden. Das kann im schlimmsten Fall zu Diskriminierung bei der Bewerberauswahl führen. Wenn KI-Systeme Fehler machen, dann in vielen Fällen deshalb, weil sie stoisch und meinungsfrei einer zugrundeliegenden statistischen Logik folgen, die der Situation unangemessen ist. Die menschliche Aufgabe besteht darin, Kontrolle auf diese Logik auszuüben, indem man die verwendeten Daten prüft und bereinigt.

Zentrale Wissensspeicher und -datenbanken sind eine Möglichkeit, den Zugang zu erleichtern. HR und IT können in Zusammenarbeit für die Berücksichtigung ethischer und unternehmerischer Grundsätze in der verwendeten Datenbasis Sorge tragen – ebenso wie für die darauf aufbauenden Technologien. Doch auch das angeführte Beispiel der interdisziplinär entstandenen Leistungsbewertungen bei Moderna dürfte so manchen Betriebsrat hellhörig stimmen. Die Einführung von Technologie für Leistungsbeurteilungen unterliegt grundsätzlich dem Mitbestimmungsrecht (§ 87 BetrVG).

Praktiken wie Social Scoring, also die datenbasierte Beurteilung des Sozialverhaltens, sind durch den europäischen AI Act sogar gänzlich verboten. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) hingegen schreibt den Grundsatz der Datenminimierung vor, also dass die Verwendung personenbezogener Daten in ihrem Umfang dem Zweck

Durch Umschichtungen und Produktivitätsschübe können Jobs verloren gehen.
Wer jedoch die richtige KI-Kompetenz aufbaut, zählt wahrscheinlich zu den
Profiteuren des Fortschritts – das gilt für Fach- und Führungskräfte gleichermaßen.

angemessen sein muss. Diesen Zweck genau zu bestimmen, zu vermitteln und in die Unternehmenskultur einzubinden, ist eine der wichtigsten Maßnahmen.

Wenn das Personal merkt, dass es durch die neue Technologie Unterstützung im Alltag erhält, dass fairere Entscheidungen getroffen werden und dass eine größere Wertschöpfung möglich ist, steigt die allgemeine Akzeptanz. Sie ist der Schlüssel hinter jeder flächendeckenden Einführung nutzerzentrierter Technologien. Hinzu kommt ein ausgeprägtes Grundverständnis für die Werte, Strukturen und das Wissen eines Unternehmens. So lässt sich individuell besser bewerten, ob das Verhalten von Sprachmodellen und anderen KI-Systemen damit in Einklang steht. Personalverantwortliche müssen sicherstellen, dass diese Grundlagen stark ausgeprägt sind, und ein strategisch geführtes Change-Management voranbringen, auch wenn die KI-Transformation längst unkontrolliert begonnen hat.

Zwischen Autonomie und Assistenz

Während die Entscheidungskompetenz von KI-Systemen weiter steigt, machen sich viele Menschen in akademischen Berufen Gedanken um die eigene Ersetzbarkeit. Sogenannte KI-Agenten sollen inzwischen in der Lage sein, eigene Ziele zu verfolgen und sich logisch denkend und planend in Unternehmen zurechtfinden. Manche prophezeien bereits das baldige Nahen einer „Allgemeinen KI“, die kontextübergreifend wie ein Mensch agiert. Vielleicht könne KI sogar CEOs ersetzen, titulierte die New York Times (Streitfeld 2024). Und in einem Experiment von Forschern aus Cambridge schlug sich das

Modell GPT-4o in einer simulierten Rolle als Geschäftsführer tatsächlich in vielen Belangen besser als menschliche Teilnehmende (Mudassir et al. 2024). Limitationen seien vor allem das ethische Risiko und die starke Abhängigkeit von hoher Datenqualität, die in der Regel nicht unternehmensweit gegeben ist. Die gleichen Grenzen gelten für KI-Agenten, die im Grunde nichts anderes sind als LLMs mit zusätzlichen Komponenten, etwa für die Bedienung von Tools. In Grundzügen werden diese modularen Ansätze schon länger untersucht, auch der Traum der künstlichen Autonomie ist nicht neu – der griffige Marketingbegriff des Agenten hingegen schon.

Solange sich der Einsatz von KI auf spezifische Fachaufgaben konzentriert, sind die entstehenden Umschichtungen und Produktivitätsschübe verantwortlich für mögliche Jobverluste. PwC (2024) beziffert die KI-bedingte Effizienzsteigerung in besonders betroffenen Sektoren auf einen Faktor von 4,8. Entscheidend ist, wer die entsprechende KI-Kompetenz aufbaut, um sich zu den Profiteuren zu zählen – das gilt für Fachpersonal ebenso wie für die Führungsetage. Letztere trägt die Verantwortung für die Neuausrichtung der unternehmerischen Kompetenzverteilung zwischen Mensch und Maschine.

Eine Technologie, die menschliches Verhalten imitiert, kann kein reines IT-Thema sein. Durch ihren starken Einfluss auf die strategische Nutzung von Wissen und Fähigkeitsprofilen ist Künstliche Intelligenz längst zu einer strukturellen Frage des Personalwesens geworden. Einen Vorteil haben jene Verantwortlichen, die ihre Or-

ganisation systematisch analysieren und ihr Personal intensiv in die Weiterentwicklung einbeziehen. Auch wenn KI hohe Wellen schlägt, ist sie am Ende ein Hilfsmittel, das es unter Berücksichtigung ethischer und betriebswirtschaftlicher Grundsätze gezielt einzusetzen gilt. Entscheidend ist dabei das menschliche Fingerspitzengefühl – eine mit Sicherheit unersetzliche Fähigkeit.

Literatur

Brien, J. (2025): Vom Hype-Job zum Auslaufmodell: Warum niemand mehr Prompt Engineers braucht, in: t3n; <https://t3n.de/news/ki-beruf-2023-hot-obsolete-1684775>

Gale, M. (2023): Here's how AI/ML challenges Nobel Laureate Daniel Kahneman's view of predictability, in: Forbes; www.forbes.com/sites/michaelgale/2023/09/20/heres-how-ai-ml-challenges-nobel-laureate-daniel-kahnemans-view-of-predictability

Kahneman, D. (2011): Thinking, fast and slow, New York

McKendrick, J. (2024): AI puts the squeeze on the shrinking half-life of skills, in: Forbes; www.forbes.com/sites/joemckendrick/2024/04/30/ai-puts-the-squeeze-on-the-shrinking-half-life-of-skills

Mudassir, H. et al. (2024): AI can (mostly) outperform human CEOs, in: Harvard Business Review; <https://hbr.org/2024/09/ai-can-mostly-outperform-human-ceos>

Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): The knowledge creating company, New York / Oxford

PwC (2024): AI's impact on jobs, in five stats; www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/the-leadership-agenda/AI-jobs-impact.html

Rogers, E. M. (1962): Diffusion of innovations, New York

Streitfeld, D. (2024): If A.I. can do your job, maybe it can also replace your C.E.O., in: New York Times; www.nytimes.com/2024/05/28/technology/ai-chief-executives.html

Victor, J. (2025): How ChatGPT convinced Moderna to merge its IT and HR departments, in: The Information; www.theinformation.com/articles/chatgpt-convinced-moderna-merge-hr-departments

„Bergbau bleibt faszinierend“



Die K+S Gruppe ist einer der wenigen verbliebenen Bergbaukonzerne in Deutschland. Christina Daske, Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der K+S AG, hat das HR-Management neu strukturiert und der HR-Arbeit vor Ort mehr Gewicht gegeben. Sie versteht sich als „Eigengewächs“ und will ihre gute Vernetzung im Konzern dafür nutzen, Kommunikation und Kultur zu wandeln.

**Christina Daske,
Arbeitsdirektorin und Mitglied
des Vorstands der K+S AG,
zu der Frage, warum
„Glück auf!“
immer noch einen
besonderen Klang hat**



Frau Daske, Ihre Posts bei LinkedIn enden mit „Glück auf!“. Passt dieser bergmännische Gruß noch in eine Welt der Transformation?

Christina Daske Er passt wunderbar zu unseren Werten! Einer davon ist partnerschaftlich, und genau das drückt der Gruß aus. Transformation bedeutet ja nicht, dass alles, was alt ist, auch schlecht ist. Wir verstehen die Transformation als die Überführung unseres traditionsreichen Geschäfts, das den Ausgangspunkt vieler Industrien bildet, in die Zukunft. Dabei wollen wir die bergmännischen Tugenden auf jeden Fall bewahren.

Wie hat sich die Zusammenarbeit der Beschäftigten bei Ihnen verändert?

Daske Der technologische Fortschritt hat natürlich auch den Bergbau in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verändert. Aber die bergmännischen Tugenden gelten weiterhin und werden bei uns auch weiter aktiv gelebt: Zusammenhalt, Zuverlässigkeit und Vertrauen, um nur einige zu nennen. Unter Tage muss sich jeder auf den anderen verlassen können. Teamwork und Kollegialität sind bei uns im ganzen Unternehmen sehr wichtig.

Sind die Arbeitsplätze, die K+S unter Tage hat, noch attraktiv für jüngere Menschen?

Daske Wir arbeiten sowohl unter als auch über Tage im Schichtsystem. Das ist notwendig, um wirtschaftlich zu sein. Aber Sie sprechen damit einen Punkt an: Wir hören nicht nur aus der Belegschaft, sondern spüren es auch am Arbeitsmarkt, dass Arbeitsplätze im Schichtbetrieb weniger attraktiv sind als andere. Wir können unsere Arbeitsplätze weiterhin besetzen, spüren aber in manchen Bereichen eine etwas höhere Fluktuation oder längere Zeiten in der Besetzung. Aktuell sind wir dabei, unsere Schichtarbeitsplätze genauer zu analysieren, sie möglichst an neueste arbeitswissenschaftliche Standards anzupassen und gleichzeitig die

wirtschaftlichen Anforderungen seitens der Produktion zu berücksichtigen. Das ist ein Bereich, an dem moderne Unternehmen heute arbeiten müssen. Der Bergbau mit seinen großen Maschinen und einzigartigen Gegebenheiten bleibt auch für die junge Generation faszinierend.

Selbstmarketing als Schlüsselfaktor

Sie haben ein Botschafterprogramm aufgelegt, für das es jüngst den Preis „Corporate Influencer Program of the Year“ gab. Was sind die Erfolgsfaktoren?

Daske Das ist für uns ein Riesenerfolg! Durch ihre Aktivitäten geben unsere Corporate Influencer K+S ein persönliches und authentisches Gesicht. Sie geben Einblicke in unser Unternehmen, unsere Werte und Produkte, die anders kaum darstellbar sind. Von der größeren Sichtbarkeit auf Social Media profitiert unser gesamtes Unternehmen. Insbesondere hilft es uns, K+S als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und junge Menschen sowie Fachkräfte für unser Unternehmen zu begeistern. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Unterstützung durch uns, das Topmanagement. Wir haben Botschafter aus den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens. Auch wir Vorstände sind aktiv und interagieren mit den Botschaftern auf LinkedIn. Der Vorstand versucht auch dabei zu sein, wenn sich die Botschafter-Community auf Workshops trifft, um ihnen unsere volle Unterstützung zu zeigen.

Sind bei K+S auch HRler Botschafter des Unternehmens? Ergebnisse einer Umfrage von Gallup und DGFP zeigen, dass nur etwa ein Drittel der Mitarbeitenden in HR seine Arbeitsplätze weiterempfiehlt.

Daske Fünf der aktuell 39 Botschafter bei K+S sind Personaler. Unser Leiter HR gehört sogar zu den Botschaftern der ersten Stunde. Ihre Frage kann ich also mit einem klaren Ja beantworten. Wir finden unter

den Mitarbeitenden in HR viele, die sehr begeistert über ihren Job, ihren Gestaltungsspielraum und K+S als Arbeitgeber sprechen. Wir haben im ersten Jahr meiner Amtszeit den gesamten HR-Bereich neu strukturiert. Da der Eingriff in die HR-Organisation erheblich war, haben wir nach einem Jahr eine Zufriedenheitsumfrage vorgenommen. HR hat sich dabei sehr gut bewertet. Von daher bin ich von den Zahlen, die Sie genannt haben, etwas überrascht. Für uns kann ich sagen, dass in der Gesamtorganisation der HR-Bereich sehr geschätzt wird und auch die HR-Mitarbeitenden ihre Arbeitsplätze sehr schätzen.

Sie haben HR neu aufgestellt, dafür braucht es immer auch eine gute Storyline, eine gute Begründungslogik in der Organisation. Daran hapert es sicher oft. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen aktuell sparen und restrukturieren – keine schöne Zeit für HR.

Daske Für mich ist Selbstmarketing der HR-Funktion ein ganz wichtiger Schlüssel. Wir müssen mehr über die Vorteile sprechen, die HR dem Unternehmen bringt. Dafür braucht es Empowerment und Unterstützung durch das Topmanagement. HR muss frühzeitig in strategische Prozesse eingebunden werden, was voraussetzt, dass wir strategisch denken und in der Lage sind, als HR auch Sparringspartner zu sein. Wenn am Ende HR immer nur das umsetzen soll, was von anderen entschieden wurde, dann bleiben wir eben nur Dienstleister. Dann wird auch der potenzielle Wert von HR in der Organisation unterschätzt.

Wie wirkt sich das politische Chaos um die Höhe von Zöllen im internationalen Handel auf Ihr Geschäft beziehungsweise auf Ihre Personalarbeit aus?

Daske Von Deutschland aus exportieren wir nur geringe Produktmengen in die USA. Eine größere Menge an Düngemitteln geht von unserem kanadischen Werk in die USA. Hier sind wir ausgenommen von Einfuhr-



Christina Daske ist Arbeitsdirektorin und Mitglied des Vorstands der K+S AG, Kassel. Sie verantwortet die Aufgabengebiete Human Resources, IT und Supply Chain. Daske, die eine Ausbildung zur Industriemechanikerin abgeschlossen hat und Diplom-Wirtschaftsingenieurin und Wirtschaftswissenschaftlerin ist, bekleidete ab 2012 verschiedene Funktionen bei K+S. Von 2021 bis 2023 war sie Leiterin der Produktion.

zöllen, weil in den USA keine nennenswerten Mengen an Kalidüngemitteln hergestellt werden. Die Regierung in den USA würde sich ins eigene Fleisch schneiden, würden sie diese Importe mit Zöllen belegen.

Zur Personalarbeit gehören auch der Dialog mit der Arbeitnehmervertretung und das Kommunizieren von wirtschaftlichen Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht. Die Kommunikation der wirtschaftlichen Situation in die Belegschaft ist immer wichtig – in solchen Zeiten aber noch einmal mehr. Was bedeuten die Verwerfungen im Welthandel für uns als K+S? Um auf solche und andere Fragen einzugehen, nutzen wir Betriebsversammlungen oder andere Dialogformate. Die Mitarbeitenden müssen jeden Tag neue Nachrichten aus den USA, Russland oder China verarbeiten. Da versuchen wir so gut wie möglich, die Entwicklungen einzuordnen.

Forderungen an die neue Bundesregierung

Lassen Sie uns bei der Politik bleiben: Was erwarten Sie von der neuen Bundesregierung im Hinblick auf HR?

Daske Grundsätzlich haben wir drei Forderungen an die neue Bundesregierung: den Abbau von Bürokratie, die Stärkung der heimischen Rohstoffgewinnung und die Senkung der Energiekosten. Vor allem beim letzten Punkt brauchen wir, wie die gesamte Industrie in Deutschland, die Unterstützung der Politik. Wir gehören zu den energieintensivsten Unternehmen Deutschlands. Auch sollte die heimische Rohstoff-

gewinnung wieder an Wert gewinnen. Wir sind einer der letzten Bergbaukonzerne in Deutschland und Europa. Man konnte in der Vergangenheit das Gefühl bekommen, dass dies vergessen wurde. Dabei tragen wir mit unseren Produkten maßgeblich zur Ernährung und Gesundheit bei, halten zahlreiche Industrien am Laufen und vieles mehr. Wir sprechen hier über Mineralien wie Kali und Salz, die für viele andere Anwendungen die Grundlage sind. Darüber hinaus brauchen wir einen deutlichen Abbau von Bürokratie in Deutschland, insbesondere eine Beschleunigung von Genehmigungsverfahren. Ein konkretes Beispiel: An unserem Salzstandort in Nordrhein-Westfalen mussten wir fast sechs Jahre warten, bis uns zwei wichtige weitere Abbaufelder genehmigt wurden. Das ist einfach zu lang! Wir sehen unter anderem in Kanada, dass das deutlich schneller gehen kann.

Schon für 2023 wurde ein neues Arbeitszeitgesetz versprochen, gekommen ist es nicht. Jetzt liegt das Thema auf dem Tisch der neuen Regierungskoalition. Ist das für Sie als Personalvorständin bei K+S ein Thema?

Daske Die Reform des Arbeitszeitgesetzes ist für uns ein wichtiges Thema, bei dem wir uns mehr Rechtssicherheit und Klarheit erhoffen. Der überwiegende Teil unserer Mitarbeitenden erfasst seine Arbeitszeiten bereits jetzt elektronisch. Wir benötigen jedoch auch flexible Gestaltungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeitregelungen. Daher begrüßen wir die Aussagen im

Koalitionsvertrag zur Modernisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen. Insbesondere die Möglichkeit der Vertrauensarbeitszeit ohne verpflichtende Zeiterfassung sowie die Regelung einer wöchentlichen statt einer täglichen Höchstarbeitszeit sind Schritte in die richtige Richtung. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Arbeitszeit in einem gewissen Rahmen eigenverantwortlich und flexibel zu gestalten. Wir verfolgen daher aufmerksam die politische Diskussion zu diesem Thema und hoffen auf eine zügige Umsetzung der geplanten gesetzlichen Regelungen.

Sie sind als HR-Chefin zuständig für Vergütung. Inwieweit unterstützt die Vergütungspraxis ESG-Ziele bei K+S?

Daske Die Vergütung von uns Vorständen sowie der Führungskräfte ist an drei Nachhaltigkeitsziele geknüpft: Gesellschaft und Mitarbeitende, Umwelt und Ressourcen sowie Geschäftsethik und Menschenrechte. Bezüglich der ESG-Ziele haben wir ein rigides Reporting-System aufgesetzt. Es ist klar definiert, welcher Vorstand für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele verantwortlich ist. Für Mitarbeitende im tariflichen Bereich wird unter anderem das Arbeitssicherheitsverhalten im Rahmen der Leistungsbewertung berücksichtigt. Es hat Einfluss auf das Leistungsentgelt.

Soll der Fuhrpark bei Ihnen deutlich grüner werden? Das für Führungskräfte entsprechend umzusetzen, ist nicht immer ganz einfach.

Daske Wir schaffen Anreize für umweltfreundlichere E-Autos als Dienstwagen, indem wir zum Beispiel Ladestationen direkt an unseren Standorten anbieten. Das wird auch immer mehr angenommen. Eine wesentliche Umweltkennziffer ist für uns allerdings Abwasser, das in der Düngemittelproduktion anfällt. Dies soll in Zukunft weiter reduziert werden. Auch wollen wir unsere CO₂-Emissionen weiter verringern und bis 2045 treibhausgasneutral sein.

Verfolgen Sie die Wirksamkeit der variablen Vergütung von ESG-Zielen? Hintergrund ist eine Studie des Lehrstuhls für Managerial Accounting der Universität Tübingen, wonach die Incentivierung von ESG-Zielen oft eher „Window-Dressing“ ist...

Daske Der sogenannte Long-Term-Incentive wird bei uns über mindestens drei Jahre definiert, und natürlich schwankt damit auch die Vergütung. Wir monitoren die drei genannten Nachhaltigkeitsziele über die drei Jahre sehr genau und reporten sie transparent in jedem Geschäftsbericht. Vorstand und die oberen Führungskräfte sehen sehr genau, wo wir stehen. Von Window-Dressing kann bei uns keine Rede sein.

HR-Arbeit vor Ort aufwerten

Sie sind bei K+S auch für IT verantwortlich. Erleichtert dies, HR-IT-Themen auf den Weg zu bringen, und was haben Sie diesbezüglich erreicht seit Ihrem Amtsantritt Ende 2023?

Daske Den IT-Bereich verantworte ich seit Anfang 2025. Wir bewerten die IT-Initiativen, die wir bei K+S umsetzen, über die gesamte Gruppe hinweg. Da ist es erst einmal eher irrelevant, ob HR und IT in einem Ressort gesteuert werden oder nicht. Die IT ist bei uns ein sehr geschätzter Business Partner, als Dienstleister unserer Fachbereiche, aber auch als Impulsgeber. Mein Anspruch ist es, dass wir uns in der HR-Arbeit immer mehr auch digitalen Tools widmen. Welche HR-IT-Roadmap das genau sein wird, werden wir dieses Jahr noch ausarbeiten. Wir haben uns, wie gesagt, im ersten Jahr zunächst auf die Umstrukturierung von HR fokussiert.

Was haben Sie mit welcher Zielsetzung in HR umstrukturiert?

Daske Human Resources war bei uns früher sehr aufgesplittet organisiert. Als ich die Verantwortung übernahm, haben wir

Grundstoffe für Landwirtschaft und Industrie

Die Ursprünge der K+S Gruppe reichen bis ins 19. Jahrhundert, als in Deutschland die weltweit ersten Lagerstätten von Kali und Salz (daher das Kürzel K+S) erschlossen und die Düngemittelproduktion aufgenommen wurde. Heute ist das Unternehmen einer der größten Anbieter von salz-, kali- und magnesiumhaltigen Produkten. Die wichtigsten Kundensegmente sind Landwirtschaft und Industrie sowie Verbraucher und Gemeinden. K+S betreibt Produktionsstätten in Europa und Kanada und beschäftigt weltweit rund 11 600 Mitarbeitende. 90 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Deutschland.



uns strukturell effizienter aufgestellt. Das war notwendig. Es ging nicht darum, Funktionen zu reduzieren, sondern uns schlagkräftiger aufzustellen und zu analysieren, welche Reporting-Wege und Prozesse wir brauchen. Wir haben festgestellt, dass wir die Personalisten an den Standorten zu weit unten in der Organisation angesiedelt hatten. Da findet neben Verwaltungstätigkeiten aber die tatsächliche HR-Arbeit statt. Das haben wir dann eine Ebene nach oben gezogen, damit diese direkt an unseren Leiter HR berichten. Zusätzlich haben wir die HR-Organisation in drei Säulen neu sortiert mit zwei zusätzlichen Stabsstellen.

Welche weiteren HR-Themen haben Sie vorangebracht?

Daske Das Gesundheitsmanagement haben wir in den Bereich HR umgesiedelt, weil wir gesamtheitlich denken wollen. Gesundheit, Zufriedenheit, Führungskultur, Arbeitgeberattraktivität – das gehört alles zusammen. Wir haben zudem ein großes Projekt zum Thema Fachkräftemangel aufgesetzt. Schichtarbeit und wie wir diese attraktiver machen können, ist ein Element davon. In einem weiteren Teilprojekt wollen wir eine ausgewogenere Geschlechterverteilung erreichen und im Unternehmen insgesamt noch vielfältiger werden. So untersuchen wir beispielsweise, wo es noch Hürden gibt, ausländische Fachkräfte zu rekrutieren. Gerade in unseren spezialisierten Berufen ist es schwierig, ausreichend Fachkräfte zu finden. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein. Da gehört ein inklusives Umfeld absolut dazu. Und wir wollen mehr Frauen für die MINT-Bereiche begeistern. Man darf dabei nicht vergessen, dass Frauen im untertägigen Bergbau überhaupt erst seit 2009 zugelassen sind.

Allerdings sind wir bereits deutlich vielfältiger, als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Unsere Aufgabe ist es daher auch, breiter zu kommunizieren, dass Vielfalt bei uns tatsächlich stattfindet, sie längst

Teil unserer Kultur ist. Schließlich haben wir auch unsere Ausbildung genau analysiert. Das Projekt endet zum Ende des Jahres, dann bekommen wir die ersten Ergebnisse. Bei den Themen Personalentwicklung und Potenzialmanagement sind wir schon einen deutlichen Schritt vorangekommen. Hier haben wir uns grundsätzlich verstärkt. Ich bringe mich persönlich in dieses oder jenes Thema stärker ein. Ansonsten hatte ich noch mehr auf meiner Agenda...

„Eigengewächs“ mit großem Netzwerk

Nämlich?

Daske Ich bin mittlerweile seit zwölf Jahren für K+S tätig, unter anderem in unterschiedlichen Führungsfunktionen. Ich bin ein Eigengewächs, wenn Sie so wollen. Ich habe mir vorgenommen, dass wir an unserer Kultur und unserer Kommunikation im gesamten Unternehmen arbeiten. Dass wir offener und direkter miteinander sind. Auch wir Vorstände gehen direkter in den Austausch und noch mehr in direkte Dialoge mit der Belegschaft und den Führungskräften, wir wollen nahbarer werden und auch deutlich transparenter agieren. Auch müssen wir an unserer Fehlerkultur arbeiten. Da ich in der Organisation sehr verankert bin und aus meinen vorherigen Tätigkeiten ein großes Netzwerk habe, kann ich persönlich einen guten Beitrag dazu leisten.

Die Funktion HR und IT markiert geradezu ein klassisches Spannungsfeld zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Sie verstehen sich als jemand, der Interessen austarieren will. Inwiefern?

Daske Wir sind ein sehr personalintensives Unternehmen. Dadurch haben wir vergleichsweise hohe Personalkosten. Außerdem produzieren wir – im Gegensatz zu einigen Wettbewerbern – nicht in Niedriglohnländern. Arbeitnehmer wollen gut

bezahlte Arbeitsplätze haben, Aktionäre eine höchstmögliche Rendite. Dies ist ein erstes Spannungsfeld, in dem sich HR bewegt. Ich habe ja betont, wie wichtig Kommunikation ist. Immer wieder mit den Arbeitnehmervertreter*innen in den Dialog zu gehen, aber auch mit der Belegschaft direkt, und über unsere wirtschaftliche Situation zu sprechen. Zu erläutern, wie bestimmte Dinge auf das Unternehmen wirken, und dann gleichzeitig aus der Belegschaft heraus deren Bedürfnisse zurückzuspielen in die HR-Arbeit und in den Vorstand.

Wir als Vorstandsteam sind regelmäßig an unseren Standorten und versuchen zuzuhören. Wir haben Dialogformate geschaffen, mit denen wir Führungskräfte und Mitarbeitende stärker zusammenbringen. In Bezug auf den Fachkräftemangel ist das Thema Künstliche Intelligenz für K+S eine große Chance. Wir werden hier in Deutschland personalintensiv bleiben, und da sind für mich KI, Digitalisierung und neue Technologien Chancen, um weiterhin wirtschaftlich Bergbau betreiben zu können. Von daher müssen wir auf Arbeitnehmerdaten zugreifen können. Dazu bin ich im direkten Austausch mit den Beschäftigten und ihren Vertretern, um einen gemeinsamen Weg und Kompromisse zu suchen.

Wir haben mit der IGBCE im Übrigen eine Industriegewerkschaft, die mit unserem Arbeitgeberverband, dem VKS, in der Lage ist, sehr konstruktive Tarifverträge auszuhandeln. Aber sich wie zuletzt über fünf Verhandlungsrunden zu einem Tarifvertrag durchzuringen, zeigt, dass es keine einfachen Verhandlungen waren. Am Ende haben wir aber einen Tarifabschluss mit einer Beschäftigungssicherung für die Belegschaft bis 2028 erzielt.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.