1/2026

CAREER PIONEER

Let's talk recruiting that works!

PROMPT KANN JEDER. PROFIL NICHT!

Was Arbeitgebermarken wirklich brauchen, wenn KI die Kommunikation beschleunigt.

Dr. Henning Beck
DIE BEQUEME FANTASIE VOM ENDE DER ARBEIT

Führungsstrategien
WIDERSTAND GEGEN KI NUTZEN

Immobilienbranche
WAS TOP-ARBEITGEBER AUSZEICHNET

HRnetworx.com
we connect competence.

FACHWISSEN, DAS DICH WEITERBRINGT

JETZT KOSTENFREI ANMELDEN

LIVE & ONLINE EVENTS
BLOGBEITRÄGE
PODCASTS
ANBIETERVERGLEICH

THEMEN WIE **KI**,
TECH & SOFTWARE,
RECRUITING & RETENTION,
ANALYTICS & **DEVELOPMENT**,
AGILITY & NEW WORK,
PAYROLL & BENEFITS

HRnetworx.com ist die größte HR-Community in der DACH-Region
mit 13.200+ Mitgliedern und 57.000+ Subscribers.
Melde dich kostenfrei an und bleibe informiert.

Mehr Content löst kein Identitätsproblem

Willkommen auf der Zukunft Personal!

Ein Prompt kann Tonalität, Länge, Format und Zielgruppe eines Textes beeinflussen. Er kann aus einer Botschaft zehn Varianten machen und aus einem Interview eine Kampagne. Was er nicht leisten kann: die strategische Entscheidung ersetzen, wofür ein Arbeitgeber stehen will. Fehlt diese Entscheidung, erzeugt KI keine Klarheit. Sie reproduziert die Unklarheit nur schneller, sprachlich glatter und in größerer Menge. Die Versuchung ist groß, auf die neue KI-Welt mit noch mehr Content zu antworten. Doch mehr Kommunikation löst kein Identitätsproblem. Wer nicht weiß, wofür er steht, wird durch KI nicht sichtbarer, sondern einfach nur lauter. Wer dagegen ein klares Profil besitzt, Belege pflegt und den eigenen KI-Einsatz glaubwürdig gestaltet, kann die Technologie zielgerichtet nutzen, ohne in ihrem Durchschnitt zu verschwinden.

KI kann Arbeitgeberkommunikation produzieren, variieren und vermitteln. Aber sie kann einem Unternehmen die strategische Entscheidung nicht abnehmen, wofür es stehen will. Genau deshalb gilt in einer Welt perfekter Prompts mehr denn je: **Prompt kann jeder. Profil nicht.**

Wo stehen Sie mit ihrer Arbeitgebermarke? Finden Sie auf der ZPE in wenigen Minuten heraus, wie klar, glaubwürdig und unverwechselbar eure Arbeitgebermarke von Menschen und Maschinen verstanden wird.
Sie treffen uns in Halle 4.1 • E78.

Birgit Finke
COO

Sabine Blank
CPO

Inhalt

4 Prompt kann jeder! Profil nicht.
8 Interview mit Dr. Henning Beck
14 Widerstand gegen KI – Signal statt Störung
20 Die Top-Arbeitgeber der Immobilienbranche
30 Scrollytelling – Behind the Scenes
34 Recruiting hat sich verändert. Wir auch.
36 KI macht den Menschen wertvoller
40 Gehaltsreport der Lebensmittelbranche

12 Scrollytelling
26 Karriereforum
38 TalentPioneer

IMPRESSUM
Career Pioneer GmbH & Co. KG, Luisenstraße 24, 65815 Wiesbaden, Telefon: 069 / 7595 - 3260, E-Mail: info@cp.jobs • Registergericht: AG Wiesbaden, HRA 11322, USt-IdNr. nach § 27a UStG: DE 349609507 • Vertretungsberechtigte Gesellschafterin (Komplementärin): Career Pioneer Verwaltungs GmbH (Registergericht: AG Frankfurt, HRB 78771) • Geschäftsführer: Jan Mucha, Thomas Berner • Autor:innen und Mitarbeit: Dr. Henning Beck, Sabine Blank, Oliver Graue, Maika Kirchhoff, Stefan Krämer, Jens Nachtwei, Janina Stadel, Iris Tietze, Julia Wittenhagen • Herstellung: Marvin Dere • Einige Artikel erschienen zuerst in changement!, FVW | TravelTalk, Immobilien Zeitung, Lebensmittel Zeitung • Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Sabine Blank (Anschrift wie Firma) • Dieses Magazin ist ein redaktionelles Angebot und dient ausschließlich informativen Zwecken. Es werden keinerlei Gewährleistungen für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der bereitgestellten Informationen übernommen. Jegliche Haftung für Schäden, die sich aus der Nutzung des Magazins ergeben, ist ausgeschlossen. Für die Inhalte verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. • Urheberrecht: Alle Inhalte, wie Texte, Bilder, Grafiken und Videos, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht vervielfältigt, veröffentlicht oder in anderer Weise genutzt werden.

Was Arbeitgebermarken wirklich brauchen, wenn KI die Kommunikation beschleunigt.

Prompt kann jeder. Profil nicht.

Generative KI macht Texte, Bilder und Kampagnen schneller und günstiger. Doch je leichter sich Kommunikation produzieren lässt, desto schwieriger wird es, mit ihr einen Unterschied zu erzeugen. Für Arbeitgeber beginnt die entscheidende Arbeit deshalb nicht beim Prompt, sondern bei der Frage, wofür sie stehen und ob sie das auch belegen können.

KI wird Standard. Profil wird knapp.

KI in Unternehmen ist keine Zukunftstechnologie mehr. Nach dem *Stanford AI Index* nutzten 2025 bereits 88 Prozent der befragten Organisationen KI. 70 Prozent setzten generative KI in mindestens einer Unternehmensfunktion ein. Das heißt nicht, dass die Technologie überall ausgereift wäre. Der Einsatz von KI-Agenten lag in fast allen Funktionen noch im einstelligen Prozentbereich. Aber allein der Zugang zum Werkzeug unterscheidet ein Unternehmen kaum noch vom Wettbewerb. Das gilt auch für HR und Employer Branding. Stellenanzeigen lassen sich in Sekunden variieren, Karriereseiten automatisch übersetzen, Social-Media-Posts im Dutzend erstellen und Kampagnenmotive ohne klassische Produktionsschleifen entwickeln. Was gestern aufwendig war, wird zur Standardfunktion. Die Grenzkosten der Kommunikation sinken und mit ihnen der Wert austauschbarer Inhalte.

Wenn KI den Output billig macht, wird nicht die Arbeit knapp, sondern Urteilskraft:

Was ist richtig?
Was ist relevant?
Wer entscheidet?
Und wer trägt die Verantwortung?

Sabine Blank
CPO & GESCHÄFTSLEITUNG
CAREER PIONEER

Content wird billig. Unterscheidbarkeit wird teuer.

Wenn alle dieselben leistungsfähigen Modelle verwenden, entsteht der Unterschied nicht durch das Modell. Er entsteht durch die Entscheidungen, Erfahrungen und Belege, die ein Unternehmen ihm zur Verfügung stellt. Genau darin liegt die neue Bedeutung der Arbeitgebermarke: Sie ist nicht das dekorative Ergebnis einer KI-Produktion, sondern deren strategische Voraussetzung.

Ein Prompt kann Tonalität, Länge, Format und Zielgruppe eines Textes beeinflussen. Er kann aus einer Botschaft zehn Varianten machen und aus einem Interview eine Kampagne. Was er nicht leisten kann: die strategische Entscheidung ersetzen, wofür ein Arbeitgeber stehen will. Fehlt diese Entscheidung, erzeugt KI keine Klarheit. Sie reproduziert die Unklarheit nur schneller, sprachlich glatter und in größerer Menge.

Die Unterscheidung des Neurowissenschaftlers Henning Beck zwischen Mustererkennung und konzeptionellem Denken ist dafür hilfreich. Generative KI ist außerordentlich gut darin, Muster zu erkennen und fortzusetzen. Eine Arbeitgebermarke ist jedoch kein Sprachmuster. Sie ist ein Konzept: eine begründete Entscheidung über Identität, Anspruch und Relevanz.

Sie beantwortet nicht nur, wie ein Unternehmen klingt, sondern warum Menschen dort arbeiten sollten und wofür sie sich bewusst entscheiden.

Ein Prompt ist eine Produktionsanweisung. Ein Profil ist eine strategische Entscheidung.

Deshalb sind viele vermeintliche Prompt-Probleme im Employer Branding in Wahrheit Profil- und Quellenprobleme.

Wenn eine Organisation keine klare Position hat, widersprüchliche Versprechen veröffentlicht oder ihre Aussagen nicht mit der realen Arbeitserfahrung belegen kann, wird auch der beste Prompt nur generischen Arbeitgeber-Content hervorbringen.

Die Veränderung endet nicht bei der Content-Produktion. Menschen informieren sich zunehmend in dialogischen Such- und Antwortsystemen. Sie fragen nicht nur nach einer Karriereseite, sondern etwa nach Arbeitgebern mit flexiblen Schichtmodellen, guten Entwicklungsmöglichkeiten für Quereinsteiger oder einer glaubwürdigen KI-Strategie.

KI-Systeme werden damit zu einer neuen Vermittlungsinstanz zwischen Unternehmen und potenziellen Beschäftigten.

Das macht die KI nicht zur Zielgruppe. Zielgruppe bleibt der Mensch. Aber Kommunikation erreicht diesen Menschen zunehmend durch Systeme, die Informationen suchen, auswählen, zusammenführen und verdichten.

Je nach Anwendung greifen solche Systeme auf bereits trainiertes Modellwissen, aktuelle Webquellen, abgerufene Dokumente oder direkt angebundene Unternehmensdaten zurück. Eine Arbeitgebermarke muss deshalb nicht nur für Menschen relevant, sondern auch für Maschinen eindeutig auffindbar und belegbar sein.

Menschliche Präsenz und maschinelle Lesbarkeit

Für generative Suchangebote nennt Google vor allem einzigartige, nützliche Inhalte, technische Auffindbarkeit und eine klare Informationsstruktur. Spezielle KI-Dateien, massenhaft wiederholte Formulierungen oder künstliche Erwähnungen sind keine verlässliche Abkürzung. Auch ChatGPT Search macht deutlich, dass Quellenrelevanz, Verlässlichkeit und die technische Zugänglichkeit für Such-Crawler eine Rolle spielen. Die Konsequenz lautet nicht: Schreibt für Maschinen. Sie lautet: Schafft bessere, klarere und überprüfbare Quellen für Menschen, die auch Maschinen verarbeiten können.

Ein Profil ist keine Kampagne.

Die Versuchung ist groß, auf die neue KI-Welt mit noch mehr Content zu antworten. Doch mehr Kommunikation löst kein Identitätsproblem. Wer nicht weiß, wofür er steht, wird durch KI nicht sichtbarer, sondern nur lauter. Wer dagegen ein klares Profil besitzt, Belege pflegt und den eigenen KI-Einsatz glaubwürdig gestaltet, kann die Technologie nutzen, ohne in ihrem Durchschnitt zu verschwinden.

KI kann Arbeitgeberkommunikation produzieren, variieren und vermitteln. Aber sie kann einem Unternehmen die strategische Entscheidung nicht abnehmen, wofür es stehen will. Genau deshalb gilt in einer Welt perfekter Prompts mehr denn je: Prompt kann jeder. Profil nicht.

DIE BEQUEME FANTASIE VOM ENDE DER ARBEIT

Wenn KI immer mehr Arbeit erledigen kann: Warum haben wir dann nicht weniger Arbeit und wer lernt künftig noch, sie zu beurteilen?

VON **Sabine Blank**

Während ich das Material für diesen Artikel zusammengetragen habe, hat mich ein Gedanke im Hinterkopf ständig begleitet: „Das darf sich auf keinen Fall lesen, als hätte ChatGPT auch nur eine Zeile davon geschrieben." Und das ist gar nicht mehr so einfach. Sprachmodelle schreiben mittlerweile wirklich gute bis sehr gute Texte. Ob es uns gefällt oder nicht – darin sind wir nicht mehr länger die Besten. Und auch dieser Gedankenstrich. Alles in mir sträubt sich dagegen, ihn zu verwenden, weil er zumindest eine Weile ein klassischer KI-Marker war. Und es ist mir wichtig, dass niemand schon in den ersten Zeilen denkt, ich hätte meinen Text über KI und Arbeit mit ChatGPT geschrieben.

Habe ich KI zum Erzeugen dieses Artikels genutzt? *Auf jeden Fall.*

Bei der Recherche. Beim Finden von Headlines und Zwischenüberschriften. Beim Kürzen. Beim Verdichten. Ich habe nicht versucht, es mir mit KI leichter zu machen, im Sinne von *„diesen Text in 2 Minuten schreiben zu lassen"*, während ich an der Kaffeemaschine stehe und mit Marie aus dem Marketing ein Schwätzchen halte. Meine Arbeit an und mit diesem Text dauert ähnlich lange wie vor den Möglichkeiten mit ChatGPT und Co. Und doch ist sie so ganz anders. Mein Anspruch hat sich verändert. Und ich vermute auch der Anspruch der Personen, die den Text lesen. KI ist aus meinem Alltag nicht mehr wegzudenken. Es ist für mich ein Werkzeug und Beschleuniger, der mehr Dinge möglich macht. Weniger Arbeit habe ich dadurch nicht. Ich schaffe mehr. Manchmal habe ich auch mehr Stress. Denn wie auch beim Texten für einen Artikel ist mein Anspruch an das Ergebnis meiner Arbeit auch allgemein eher gestiegen.

Für mich ist Selbstwirksamkeit der Kern dessen, was Arbeit für mich sinnstiftend macht. Wenn wir vor lauter Tools und Shortcuts und Automatisieren nur noch das Gefühl haben, statt selbst etwas zu leisten nur noch einen Knopf nach dem anderen zu drücken, sehe ich die Gefahr, dass Personen, die heute noch hoch intrinsisch motiviert sind, die Verbindung zu ihrer Arbeit verlieren könnten. Vielleicht ist gerade die Anstrengung in unserer Arbeit auch Teil unserer professionellen Entwicklung und Selbstwahrnehmung von Leistung.

Im Podcast „Klussmann und Beck – Das Duell der Besserwisser" suchen Quiz-Champion Sebastian Klussmann („Gefragt – Gejagt") und Neurowissenschaftler Dr. Henning Beck fundierte Antworten auf die gesellschaftlichen Debatten und Fragen unserer Zeit. Die Folge „Werden wir arbeitslos oder mehr arbeiten als je zuvor?" hat für mich in 30 Minuten mehr kluge Gedanken und Perspektiven auf diese Fragen produziert, als die meisten Ego-Boost-Beiträge auf LinkedIn, in denen es dem Ersteller doch eher um die eigene Position geht, als um das Thema. Es wird besprochen und belegt: Neue Technik wird selten dazu genutzt, um einfach früher Feierabend zu machen. Meist nutzen Menschen sie, um in derselben Zeit mehr zu tun, neue Probleme zu bearbeiten und neue Tätigkeiten zu erfinden. An den Grenzen dessen, was Technik noch nicht zuverlässig kann, entsteht neue Arbeit.

... UND DAMIT HERZLICH WILLKOMMEN ZU 10 FRAGEN AN NEUROWISSENSCHAFTLER DR. HENNING BECK

Schaut man zurück in der Geschichte der Arbeit und zoomt mal ordentlich heraus, kann man feststellen, dass nahezu jede Automatisierungswelle von der Erzählung begleitet wurde, dass der Mensch bald nicht mehr arbeiten müsste. Und ja, viele handwerkliche und körperliche Tätigkeiten in Produktionsprozessen wurden im Zuge der Industrialisierung an die Maschinen übergeben.

In Buchhaltung und Verwaltung haben Computer und Tabellenkalkulationen Berechnungen und Informationen auf Knopfdruck möglich gemacht, die zuvor viel Arbeit verursacht haben und zudem fehleranfällig waren. Die Arbeit der Menschen ist trotzdem nicht verschwunden. Sie wurde reorganisiert und mit höheren Erwartungen verbunden.

Du sagst, der Abgesang auf menschliche Arbeit sei historisch nicht belegbar. Aktuelle Stanford-Daten zeigen aber bereits deutlich weniger Einstiegsjobs für junge Menschen in KI-exponierten Berufen. Ist das der erste Bruch mit dem historischen Muster oder nur der übliche schmerzhafte Übergang?
Die Stanford-Studie hat nicht gezeigt, dass die Arbeit insgesamt weniger wird, sondern dass sich die Situation an Einstiegsjobs verändert. Doch obwohl KI menschliche Tätigkeiten transformiert und in Teilen ersetzt, muss nicht die Arbeit in Gänze weniger werden. Tatsächlich steigt beispielsweise die Nachfrage nach IT-Berufen insgesamt an. Ich würde vermuten, dass wir in Zukunft eher mehr zu tun haben werden als weniger. Denn wenn die Kosten für bestimmte Tätigkeiten sinken, steigt die Nachfrage.

Würdest du dem Statement zustimmen, dass ein Meister in einem Handwerksberuf gerade mehr wert ist, als ein Master?
Der Abgesang auf „White Collar"-Jobs ist nicht neu. In den 2010er-Jahren hieß es: „Eine Krankenschwester wird in Zukunft mehr Geld verdienen als ein Chefarzt", denn wenn KI die ärztlichen Tätigkeiten automatisiert, gewinnt die menschliche Zuwendung an Wert. Es ist nicht so gekommen, denn wir unterschätzen, dass menschliche Tätigkeiten oft mehr sind als das Abarbeiten von Anforderungen: Man muss Prioritäten setzen, Unsicherheit abwägen, Verantwortung übernehmen, mit Menschen in unstrukturiertem Umfeld arbeiten. Das gilt für einen Klempner wie für einen Chefarzt. Deswegen: Nein, ein Meister ist nicht mehr wert als ein Master. Wert entsteht dort, wo man etwas anbietet, was jemand anderes braucht. Nicht wenn man einen Abschluss hat. Ich kenne erfolglose Akademiker und erfolgreiche Realschüler – und umgekehrt.

Wenn KI Zeit pro Aufgabe spart, Organisationen aber in der Folge einfach mehr Aufgaben erzeugen: Wer profitiert dann eigentlich vom Produktivitätsgewinn... das Unter-

nehmen, der Kunde oder der Beschäftigte?
Jeder kann davon profitieren. Unternehmen können bessere Produkte herstellen, die wir wiederum nutzen können, um Dinge zu tun, die für meine Uroma utopisch waren. Auch Beschäftigte, indem ihre eigene Leistungsfähigkeit steigt. Ein KI-ausgelöster Produktivitätsgewinn kann damit auch ein persönlicher Gewinn an Möglichkeiten sein: Man kann selbst mehr machen, Probleme besser lösen, mit denselben Fähigkeiten mehr bewirken als zuvor. Technologie wird oft in Konkurrenz zum Menschen gesehen. Dabei ist Arbeit kein Nullsummenspiel. Es gibt keine feste Menge an Arbeit, die durch KI dem Menschen weggenommen wird. Im Gegenteil: Technologie ermöglicht mehr Können pro Person, was wiederum mehr Möglichkeiten erschafft.

Droht uns vielleicht gar nicht die große Arbeitslosigkeit, sondern eine neue Form der Überforderung: mehr parallele Aufgaben, höhere Qualitätsstandards und permanente Kontrolle maschineller Ergebnisse?
„AI Brain Fry" nennt sich das Phänomen, dass man durch den Einsatz von KI auf völlig neue Art gefordert wird: Zwei geöffnete KI-Suchmaschinen, drei parallel laufende Agenten, KI-Plugins, die nebenbei die Arbeit „erleichtern" sollen. Es passiert also genau das, was in früheren Technologiewellen ebenfalls passiert ist: Technologie erweitert unsere Möglichkeiten, die wir dann wiederum mit mehr Arbeit füllen. Seit hunderten von Jahren sind Menschen immer am Limit dessen, was sie leisten können. Alle Generationen beschweren sich darüber, wie schnell und anstrengend das Leben geworden ist.

Was passiert mit einer Arbeitswelt, die ihre Anfänger nicht mehr braucht, aber weiterhin Experten benötigt? Wenn KI gerade jene einfachen Aufgaben übernimmt, an denen Berufseinsteiger bisher gelernt haben: Wie entstehen dann künftig die erfahrenen Menschen, die den Output der KI kontrollieren sollen?
Indem man die Einstiegsjobs verändert. Das Lernen verschwindet schließlich nicht, es findet nur in anderer Form statt. Einstiegsjobs werden in Zukunft entweder anspruchsvoller. Wenn man als Junior in der Lage ist, KI produktivkritisch zu nutzen, indem man sie in einem fortwährenden Sparringsprozess einsetzt, wird man einen Vorteil gegenüber denjenigen haben, die KI nur zum Abarbeiten einsetzen. Oder es wird komplett andere Einstiegsjobs geben. Ein Junior in einer Kanzlei wird nicht mehr zum guten Juristen, wenn er wie früher einfache Schriftsätze abarbeitet. Man muss früher lernen, Sachverhalte einzuordnen, mit Mandanten zu arbeiten, Entscheidungen vorzubereiten.

WENN MAN ALS JUNIOR IN DER LAGE IST, KI PRODUKTIV-KRITISCH ZU NUTZEN, WIRD MAN EINEN VORTEIL GEGENÜBER DENJENIGEN HABEN, DIE KI NUR ZUM ABARBEITEN EINSETZEN.

Welche Tätigkeiten sollten Unternehmen bewusst nicht automatisieren, weil sie keine Kostenblöcke, sondern Lern- und Entwicklungsräume sind?
Vom Ende her zu denken und strategische Entscheidungen zu treffen. KI analysiert von der Vergangenheit in die Gegenwart, der Mensch denkt von der Zukunft ins Heute. Das bedeutet, dass man Freiräume fürs Ausprobieren haben muss, dass man Regeln hinterfragt und testet. Viele Dinge sollten auch deswegen nicht automatisiert werden, weil sie sich schnell ändern können. KI-Systeme tendieren dazu, zu versagen, wenn sich Rahmenbedingungen grundlegend wandeln. In der Pandemie hatte KI-Bildgebung massive Probleme mit der Erkennung von Covid-Gewebe, weil es im Trainingsdatensatz nicht vorkam. Wenn sich die Welt ändert, spielen

Dr. Henning Beck auf der Bühne beim diesjährigen Karriereforum an der Goethe-Uni in Frankfurt

ICH HABE FIRMEN GESEHEN, IN DENEN PROBLEME ERFUNDEN WERDEN, DAMIT KI SIE LÖSEN KANN. SO VERBRENNT MAN GELD.

Zur Person

Dr. Henning Beck ist Neurowissenschaftler und Biochemiker und beschäftigt sich mit der Frage, wie wir denken, lernen und kreative Lösungen entwickeln. Nach seinem Biochemiestudium in Tübingen promovierte er 2012 im Fach Neurowissenschaften. Anschließend arbeitete er an der University of California in Berkeley und beriet Start-ups zu Innovation und kreativem Denken. Als Deutscher Meister im Science Slam wurde er einem breiteren Publikum bekannt. Heute vermittelt er wissenschaftliche Erkenntnisse unter anderem als Autor, Vortragsredner und in verschiedenen Medienformaten.
www.henning-beck.com

Menschen ihre größte Stärke aus: ihre Anpassungsfähigkeit.

KI macht Menschen bei manchen Aufgaben deutlich produktiver und bei ähnlich wirkenden Aufgaben nachweislich schlechter. Wie können Unternehmen diese Grenze erkennen, bevor Fehler im realen Betrieb entstehen?
Das ist kein neues Problem. Schon immer mussten neue Technologien in einem Testumfeld erprobt werden, bevor sie eingesetzt werden konnten. Das Besondere bei Sprachmodellen ist jedoch ihr Anschein von Perfektion: Texte lesen sich eloquent, Antworten wirken wertig. In Testumgebungen funktionieren sie prima und können dennoch in der Realanwendung scheitern. Denn die Wirklichkeit hält oft Sonderfälle bereit, die nicht im Trainingsdatensatz abgebildet sind. Es lässt sich daher nicht vermeiden, dass beim KI-Einsatz Fehler entstehen werden. Wichtig sind zwei Dinge: KI-Anwendungen sauber zu monitoren, um Fehltritte schnell zu korrigieren. Und überhaupt vorher zu überlegen, ob ein KI-Einsatz wirklich sinnvoll ist. Nur weil eine Technologie verfügbar ist, heißt es noch nicht, dass man sie zwangsläufig nutzen muss.

Du sagst sinngemäß: „Eine schnellere, automatisierte Verwaltung erzeugt am Ende mehr Verwaltung." Was müsste ein mittelständisches Unternehmen konkret verändern, damit KI nicht nur bestehende Prozesse beschleunigt, sondern tatsächlich Wertschöpfung erzeugt?
Immer zuerst fragen: Was müsste ich entfernen, damit etwas besser funktioniert? Menschen tendieren dazu, Dinge hinzuzufügen: Ideen in Brainstormings, Vorschriften in Prozessen, Tools in Abläufen. Denn hinzufügen kann jeder Trottel. Man muss nichts verstanden haben, durch Hinzufügen macht man selten etwas kaputt. KI könnte diesen „Additions-Fehlschluss" noch verstärken, denn sie macht Output sehr billig. Sie reduziert keine Bürokratie, sondern schafft unnötigen „Verwaltungs-Schlamm", weil es leicht wird, Protokolle zu erstellen oder Vorschriften auszudehnen. Ein Unternehmen sollte daher immer vom Problem aus denken: Was will man lösen oder verbessern? Und dann überlegen: Was ist der beste Weg, um dorthin zu kommen? Vielleicht brauche ich dafür KI, vielleicht nicht. Doch ich habe Firmen gesehen, in denen Probleme erfunden werden, damit KI sie lösen kann. So verbrennt man Geld.

Wir werden nicht arbeitslos, aber wir werden anders arbeiten. Das klingt beruhigend, bedeutet für einzelne Menschen, Berufsbilder, Abteilungen bis hin zu Geschäftsmodellen aber einen erheblichen Strukturbruch. Wo siehst du heute schon die größte Disruption?
Ich halte die Vorstellung, dass wir in Zukunft noch gestresster, noch gehetzter, noch überforderter sind, für keine beruhigende Vorstellung. KI wird uns gleichzeitig alles abverlangen: mehr zu tun bei gleichzeitig mehr tun zu können. Faustregel: Je mehr schriftliche Zeichen, Buchstaben oder Zahlen es in einem Beruf gibt, desto größer wird der Umbruch sein. Je nonverbaler gearbeitet wird, desto ähnlicher wird der Beruf in 20 Jahren im Vergleich zu heute sein. Das heißt nicht, dass in Zukunft alle Juristen arbeitslos sind. Doch die Grenzkosten für einige Tätigkeiten werden in Zukunft gegen Null gehen. Sprich: Man wird anders arbeiten.

Im Gegensatz zu den früheren Automatisierungswellen greift KI in die digitale Wissensarbeit ein. Statt einfacher Routinen geht es um teilweise hochqualifizierte Personen und somit auch oft um die im Unternehmen best bezahlten Tätigkeiten. Etablierte Karrierepfade sind vielleicht noch nicht weg, aber definitiv werden sie schmäler und mehr von Unsicherheiten geprägt. Wenn heute jemand am Beginn seiner beruflichen Reise steht, was würdest du ihm raten?
Tue das, was dir am meisten Bock macht. Wir dürfen unbesorgt sein: die Arbeit, auch die Wissensarbeit, wird uns nicht ausgehen. Es werden aber diejenigen am erfolgreichsten sein, die das tun, was sie am besten können. Nicht das, von dem sie denken, dass sie es können müssten.

KLUSSMANN & BECK

Jetzt anhören

DAS DUELL DER BESSERWISSER

Jeden Dienstag überall, wo es Podcasts gibt

Scrollytelling >>>>

Arbeitgebermarken erlebbar machen.

Wir schicken nicht irgendein Film-Team, sondern echte Experten für Arbeitgebermarken-Kommunikation.

Ein Drehtag, 1 Jahr Sichtbarkeit.

Full Service Employer Branding

Unser Videoformat ist speziell auf die Bedürfnisse Ihrer zukünftigen Bewerber abgestimmt: Wir zeigen authentische Einblicke in den Arbeitsplatz und das Team – ohne Stockmaterial, sondern mit echten, unverfälschten Bildern. Wir gestalten Medieninhalte, die nicht nur ästhetisch, sondern auch konversionsstark sind und Talente gezielt ansprechen.

Konzeption und Kreation	Jede Karriere ist anders - so auch jede Employer Brand. Unser etabliertes Konzept wird individuell auf Ihre Marke und Ihre HR-Ziele angepasst.
Content Day & Post Produktion	Und Action! Unser Content Team ist einen Tag bei Ihnen vor Ort und produziert effizient alle benötigten Video- und Bildformate.
Erstellung Landingpage	Auf der Scrollytelling Landingpage verbinden wir das Konzept und die Medien vom Content Day zu einem interaktiven Erlebnis.
Crossmediale Kampagne	Talent Attraction! Damit die richtigen Bewerber:innen auf Ihre Arbeitgebermarke aufmerksam werden, starten wir eine crossmediale Kampagne in unseren Medien und auf Social.
Fotos und Videos zur Verfügung	Ohne zusätzlichen Buyout erhalten Sie alle produzierten Videos (16:9 und 9:16) ebenso wie eine umfassende Fotogalerie mit Impressionen vom Content Day.

Mit Liebe zum Detail schaffen wir emotionale, nachhaltige Videos, die Ihre Arbeitgebermarke langfristig stärken und Ihr Recruiting gezielt unterstützen.

Angebotspreis für Messekunden

WIDERSTAND GEGEN KI

SIGNAL STATT STÖRUNG

Künstliche Intelligenz: Was die einen als Sprungbrett in die Zukunft feiern, löst bei anderen Skepsis, Angst und Abwehr aus. Doch Widerstand ist kein Makel, kein Zeichen von Starrsinn oder technischer Rückständigkeit. Er ist vielmehr ein Symptom, das uns einiges über die menschliche Seite des digitalen Wandels verrät. Wer hier zuhört, entdeckt in ihm nicht Stillstand, sondern die Stimmen einer Belegschaft, die nach Sinn, Sicherheit und Orientierung verlangt.

VON **Jens Nachtwei**

Stellen wir uns vor, eine neue Kollegin betritt unser Büro. Sie kennt jede Statistik, sie macht keine Fehler, sie braucht keine Pause. Und dennoch bleibt sie merkwürdig unnahbar. Ein Lächeln prallt an ihr ab, Ironie erreicht sie nicht, das Gespräch über das Wochenende verhallt im Nichts. Etwa so wirkt für viele Beschäftigte die Integration von KI-Systemen: kraftvoll und präzise, zugleich aber kalt und befremdlich. In diesem Gefühl steckt Erwartbares.

Studien zeigen, dass Beschäftigte KI häufig mit Unsicherheit, Vorbehalten und Zurückhaltung begegnen – oft weniger offen artikuliert als vielmehr still und indirekt. So beschreiben beispielsweise **Ismail Golgeci** et al. in einem Artikel aus dem vergangenen Jahr Widerstand gegen KI als ein Zusammenspiel aus Ängsten, mangelnder Selbstwirksamkeit im Umgang und Antipathien. Wer genauer hinschaut, entdeckt in diesem Dreiklang keine technische Engstirnigkeit, sondern eine zutiefst menschliche Reaktion auf das Ungewisse. Widerstand gegen KI ist also weniger ein Reflex, der gebrochen werden muss, als vielmehr ein Resonanzraum, der verstanden sein will. In ihm verdichtet sich die Erfahrung, dass technische Systeme nicht nur Arbeitsprozesse verändern, sondern auch das Selbstverständnis bei der Arbeit berühren.

Warum Mitarbeitende KI ablehnen

Widerstand speist sich aus verschiedenen Quellen und alle berühren Grundfragen unseres Arbeitslebens. Da ist zunächst die **Angst** vor dem Verlust der eigenen Existenz. Wenn KI-Systeme Aufgaben übernehmen, wächst das Gefühl, überflüssig zu werden. **Byung-Jik Kim** und **Min-Jik Kim** verweisen in ihrem Beitrag aus 2024 auf Forschung, die zeigt, dass KI-bedingte Jobunsicherheit sowohl mit verringerter Bindung an das Unternehmen als auch mit geringerer Arbeitszufriedenheit korrespondieren kann. In vielen Branchen wird diese Sorge spürbar: Was passiert, wenn die Maschine schneller, billiger und präziser ist? Hinzu kommt das Gefühl mangelnder Kompetenz. Wer glaubt, den neuen Technologien nicht gewachsen zu sein, erlebt Ohnmacht. So sprechen Ismail Golgeci et al. hier von dem Gefühl, dass man den technologischen Anforderungen nicht gerecht wird.

Und auch das **Vertrauen** spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. Zweifel an Fairness, an Datenschutz oder an der Diskriminierungsfreiheit im Algorithmus und in der Datenlage nähren das Misstrauen. Skandale um diskriminierende Entscheidungslogiken haben diese Skepsis nur verstärkt. Denn wer einmal erlebt hat, dass KI Bewerbungen nach Hautfarbe oder Geschlecht filtert, begegnet ihr nicht unvoreingenommen. Dazu gesellt sich die Sorge vor Kontrollverlust: Wenn Entscheidungen aus einer Blackbox kommen, bleibt das Gefühl zurück, nur noch Zuschauer der eigenen Arbeit zu sein. Der Mensch degradiert sich selbst zum Befehlsempfänger der Maschine; ein Szenario, das ganz unweigerlich Widerstand hervorruft.

Am tiefsten jedoch trifft es die **Identität**. Wenn zentrale Aufgaben, die lange den Kern des Jobs oder gar

Widerstand speist sich aus verschiedenen Quellen und alle berühren Grundfragen unseres Arbeitslebens

changement!

changement! beschäftigt sich mit Themen rund um Organisationsentwicklung, Change-Management und Transformation. Das Fachmagazin erscheint neunmal jährlich und richtet sich branchenübergreifend an Fach- und Führungskräfte, die Veränderungen im Unternehmen initiieren, verantworten oder operativ begleiten.

Der Artikel *Widerstand gegen KI – Signal statt Störung* stammt aus Ausgabe 3/2026:
www.changement-magazin.de/

Fotos: pexels.com

Noch wichtiger ist, wie wir KI begreifen: nicht als Ersatz,sondern als Ergänzung.

des ganzen Berufsfeldes ausmachten, plötzlich von Algorithmen erledigt werden, fühlen sich Menschen in ihrem Selbstverständnis bedroht. **Milad Mirbabaie** et al. sprechen hierbei von einer Identitätsbedrohung durch KI, die Schutzund Abwehrreaktionen auslösen kann, bis hin zu offenem Widerstand. Diese Bedrohung trifft nicht nur Wissensarbeiterinnen, sondern auch Handwerker, Ärztinnen oder Lehrer – überall dort, wo Professionalität und Sinn eng mit Expertise und Erfahrung verknüpft sind.

Was Widerstand schwächt oder verstärkt

Widerstand ist nicht in Stein gemeißelt. Er wird verstärkt oder gemildert durch die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten. Ein entscheidender Faktor ist die **psychologische Sicherheit**. Dort, wo Mitarbeitende frei fragen, irren und lernen dürfen, verliert die Angst ihre Macht. **Byung-Jik Kim** und **Min-Jik Kim** zeigen diesbezüglich zum Beispiel, dass KI-bedingte Jobunsicherheit mit verringerter psychologischer Sicherheit korrespondiert und dass hohe Selbstwirksamkeit im Umgang mit KI diesen negativen Effekt abmildern kann.

Und wer prägt diese Bedingungen? Die Art der Führung. Sofern Führungskräfte transparent, fair und verantwortungsvoll handeln, verändert sich das Klima. Byung-Jik Kim, Min-Jik Kim und Julak Lee verdeutlichen hierbei in einem Artikel aus dem vergangenen Jahr, dass ethische Führung die negativen psychologischen Folgen der Einführung von KI abschwächen kann. Sie wirkt wie ein Gegengift gegen die dunklen Seiten des technologischen Wandels und vermittelt, dass es bei der Einführung von KI eben nicht nur um Effizienz geht, sondern auch um Fairness, Transparenz und das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Wer erlebt, dass seine Stimme Gewicht hat, begegnet auch der Maschine mit weniger Misstrauen.

Eine zentrale Bedingung des Gelingens ist dabei die **frühe Einbindung**. Ismail Golgeci et al. argumentieren daher, dass organisationale Mechanismen wie KI-Zugänglichkeit, Augmentation des Menschen durch KI und Legitimation von KI in der Organisation den Widerstand mindern können. Früh ansetzende, partizipative Einführungsschritte erleichtern es Beschäftigten, KI-bedingte Veränderungen eher als Möglichkeit denn als Bedrohung zu sehen. Mitgestaltung ersetzt am Ende Ohnmacht.

Allerdings: Auch unter besten Rahmenbedingungen muss letztlich gut kommuniziert werden. Hierbei zählt die **Ehrlichkeit der Kommunikation**. Beschwichtigungen oder Nebelkerzen nähren nur das Misstrauen, denn die Belegschaft wird stetig mit negativ gefärbten Meldungen außerhalb der Arbeit konfrontiert. Klarheit hingegen schafft Halt. Gerade dort, wo Unsicherheit nicht vollständig aufgelöst werden kann, wirkt ihre Anerkennung ehrlicher und vertrauenswürdiger als falsche Gewissheiten. Widerstand ist also weniger ein individuelles Defizit als vielmehr ein Spiegel organisationaler Kultur.

Handlungsoptionen für HR und Führungskräfte

Wenn Widerstand ein Resonanzraum ist, dann braucht er auch die Möglichkeit zur Resonanz. Organisationen können viel tun, um aus Abwehr Vertrauen wachsen zu lassen. Ein erster Schritt besteht darin, Menschen früh an die Hand zu nehmen und ihnen den **Zugang zu KI-Tools** zu ermöglichen – nicht als Pflicht, sondern als Erkundung. Der Versuch nimmt der Technik ihren Nimbus des Fremden.

Noch wichtiger ist, wie wir KI begreifen: nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung. Wenn sie **menschliche Fähigkeiten** verstärkt, bleibt die Identität gewahrt.

!!! WIDERSTAND GEGEN KI NUTZEN

Widerstand ist kein „Störfall“, sondern ein Signal. So wird aus der Abwehr Orientierung und Vertrauen:

1. Signal klären

Erfragen bzw. herausarbeiten, was die wesentlichen Gründe für den Widerstand sind: wie zum Beispiel Jobangst, Kompetenzzweifel, Datenschutz, Bedrohung der Identität.

2. Ehrlich führen

Sagen, was sicher ist, was offenbleibt und wie entschieden wird (Zeitplan, Kriterien).

3. Früh beteiligen

Betroffene wählen Use Cases mit aus, testen und verbessern mit – Mitgestaltung ersetzt Ohnmacht.

4. KI zugänglich machen:

KI sollte zu-nächst in Pilotprojekten und freiwilligen Testphasen erprobt werden. Im „Shadow-Mode“ kann sie zum Beispiel parallel mitlaufen, so dass Mitarbeitende Er-fahrungen sammeln, bevor die Nutzung verpflichtend wird.

5. Rollen festziehen

Was entscheidet der Mensch, was empfiehlt die KI? Verant-wortliche sollten benannt und Eskalationswe-ge festgelegt werden.

6. Lernen absichern

Micro-Learnings, Peer-Lernen und das Erlauben von Fragen stärken die Selbstwirksamkeit.

7. Transparenz schaffen

Datenquellen, Zugriff, Aufbewahrung, Zweckbindung, Prüfungen rund um die KI nachvollziehbbar dokumentieren.

8. Review-Routine etablieren

Nach sechs Wochen Nutzen und Nebenwirkungen prüfen; gegebenenfalls stoppen, anpassen, skalieren.

Kurz: Beteiligung, Lernräume und Transparenz steigern Akzeptanz.

Jens Nachtwei

forscht und lehrt seit 2006 an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie seit 2012 an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Ingenieur- und Organisationspsychologie.

So wird aus Angst vor Ersetzbarkeit eine Erfahrung der Erweiterung. Wird in Wahrheit Vollautomation angestrebt, sieht das selbstredend anders aus. Parallel dazu müssen Lernangebote geschaffen werden, die Sicherheit im Umgang vermitteln. Nur wer versteht, kann vertrauen. **Upskilling** und **Reskilling** sind hierbei eine kulturelle Versicherung: Sie signalisieren, dass niemand zurückgelassen wird. Mindestens ebenso entscheidend ist die **Legitimation**: Regeln, Ethikrichtlinien und Transparenz sind kein

Widerstand gegen KI ist kein Betriebsunfall, sondern ein zutiefst menschlicher Reflex

bloß schmückendes Beiwerk, sondern Grundlage für Glaubwürdigkeit. Mitarbeitende müssen verstehen, nach welchen Kriterien KI arbeitet und wie KI überprüft wird.

Und schließlich gilt es, Räume für **Rückmeldung** zu öffnen. In Pilotprojekten, in gemeinsamen Anpassungen, im Dialog entsteht Akzeptanz – nicht durch Verordnung, sondern durch Teilhabe. Wer erlebt, dass seine Stimme Gewicht hat, begegnet auch der Maschine mit weniger Misstrauen. So verwandelt sich Widerstand von einem Hindernis in einen Hinweisgeber. Dort, wo Kritik laut wird, werden Werte sichtbar, die verteidigt werden wollen. Genau an diesen Punkten entfaltet Führung ihre größte Wirksamkeit.

Warum KI nur mit Kulturwandel gelingt

Wer KI erfolgreich einführen möchte, sollte nicht auf Hochglanzbroschüren setzen, sondern auf Offenheit. **Frühzeitige und transparente Kommunikation** ist die erste Bedingung. Mitarbeitende müssen wissen, wohin die Reise geht. Ebenso wichtig ist es, sie ernsthaft zu beteiligen und ihre Stimmen nicht als Störgeräusch, sondern als Ressource zu begreifen. Eine **Kultur der psychologischen Sicherheit** bildet dabei das Fundament, auf dem Akzeptanz wächst. KI sollte als Unterstützung verstanden werden, nicht als Ersatz für inhärent menschliche und schützenswerte Fähigkeiten. Lernangebote sind nicht nur ein Zusatz, sondern der Schlüssel für Selbstwirksamkeit. Und ohne **ethische Leitplanken**, die klar benannt und sicht-bar umgesetzt werden, bleibt jedes Versprechen vage.

Widerstand gegen KI ist kein Betriebsunfall, sondern ein zutiefst menschlicher Reflex. Er macht deutlich, dass Arbeit mehr ist als die bloße Erledigung von Aufgaben. Sie ist Quelle von Identi-tät, Sicherheit und Sinn. Wer diesen Widerstand ernst nimmt, erkennt in ihm nicht ein Problem, sondern Potenzial. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, die sich dieser Aufgabe stellen, werden KI nicht nur technisch, sondern kulturell wirksam integrieren. Sie machen KI zu einem Werkzeug, das den Menschen stärkt, statt ihn zu verdrängen. Und vielleicht liegt genau darin die wahre Zukunft der Arbeit: nicht in der stillschwei-genden Unterordnung unter Algorithmen, son-dern in der bewussten Gestaltung eines neuen Zu-sammenspiels von Mensch und Maschine – gern auch mit Widerstand.

Jetzt 100% changement! mit 25% Rabatt

Ihre Vorteile mit dem Abo Digital:

- **Vollzugriff** auf alle c!+Artikel + komplettes E-Paper Archiv
- Umfassende **Such- und Archivfunktion:** Erleichterter Zugriff auf alle Inhalte
- **9 Ausgaben / Jahr** als E-Paper

Jetzt buchen und direkt loslegen!

changement-magazin.de/ZP2026

für 149€ ~~statt 199€~~

dfv Mediengruppe

changemənt!
VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN

BNPPRE EROBERT DEN PLATZ NEBEN DRESO UND CBRE

DIE TOP-ARBEITGEBER DER IMMOBILIEN-BRANCHE

Im Arbeitgeber-Ranking der Immobilien Zeitung bleibt Drees & Sommer auch 2026 Spitzenreiter in der Gunst der Studierenden immobilienwirtschaftlicher Studiengänge. CBRE verteidigt Rang zwei. Commerz Real verliert seinen Podestplatz nach nur einem Jahr an BNP Paribas Real Estate. Auch auf den weiteren Plätzen der Top Ten gibt es Veränderungen. VON **Janina Stadel**

Zum vierten Mal in Folge hat sich **Drees & Sommer** den ersten Platz im Ranking der Arbeitgeber der Immobilienwirtschaft gesichert. Damit ist das Unternehmen genauso lange der Favorit der Berufseinsteiger, wie Diana Wiedmann als Chief Human Resources Officer für das Personal und seine Entwicklung verantwortlich ist.

Seit sie 2023 aus der Pharmaindustrie zu Drees & Sommer wechselte, setzt sie vor allem auf eins: direkten Kontakt zum Nachwuchs. Als Gastgeber der diesjährigen MATAward-Verleihung in Berlin gab das Unternehmen Einblicke in seine Räumlichkeiten. Aber auch von Begegnungen mit Dreso-Vertretern bei Karrieremessen wie dem Career Day am letzten Tag der Expo Real und Einladungen durch Netzwerke berichten die 473 Studenten, die in diesem Jahr bei der Arbeitsmarktumfrage der **Immobilien Zeitung** (IZ) ihren Wunscharbeitgeber genannt haben.

Diese persönlichen Auftritte, das lässt sich Drees & Sommer etwas kosten. Rund 30% des Jahresbudgets für Employer-Branding- Maßnahmen hat das Unternehmen laut Wiedmann im vergangenen Jahr in die Gewinnung von Nachwuchskräften gesteckt.

Als Zweitplatzierter, einen Rang tiefer, schweigt **CBRE** zwar über seine Ausgaben, doch Geschäftsführer und Head of People Mike Schrottke beschreibt eine ähnliche Strategie, um Nachwuchstalente auf Karrieremöglichkeiten aufmerksam zu machen.

In den vergangenen zwei Jahren habe das Unternehmen seine Bemühungen, direkt auf Studenten und Berufseinsteiger zuzugehen, gezielt ausgebaut, „besonders hervorzuheben ist, dass wir unsere Präsenz auf Karrieremessen deut-

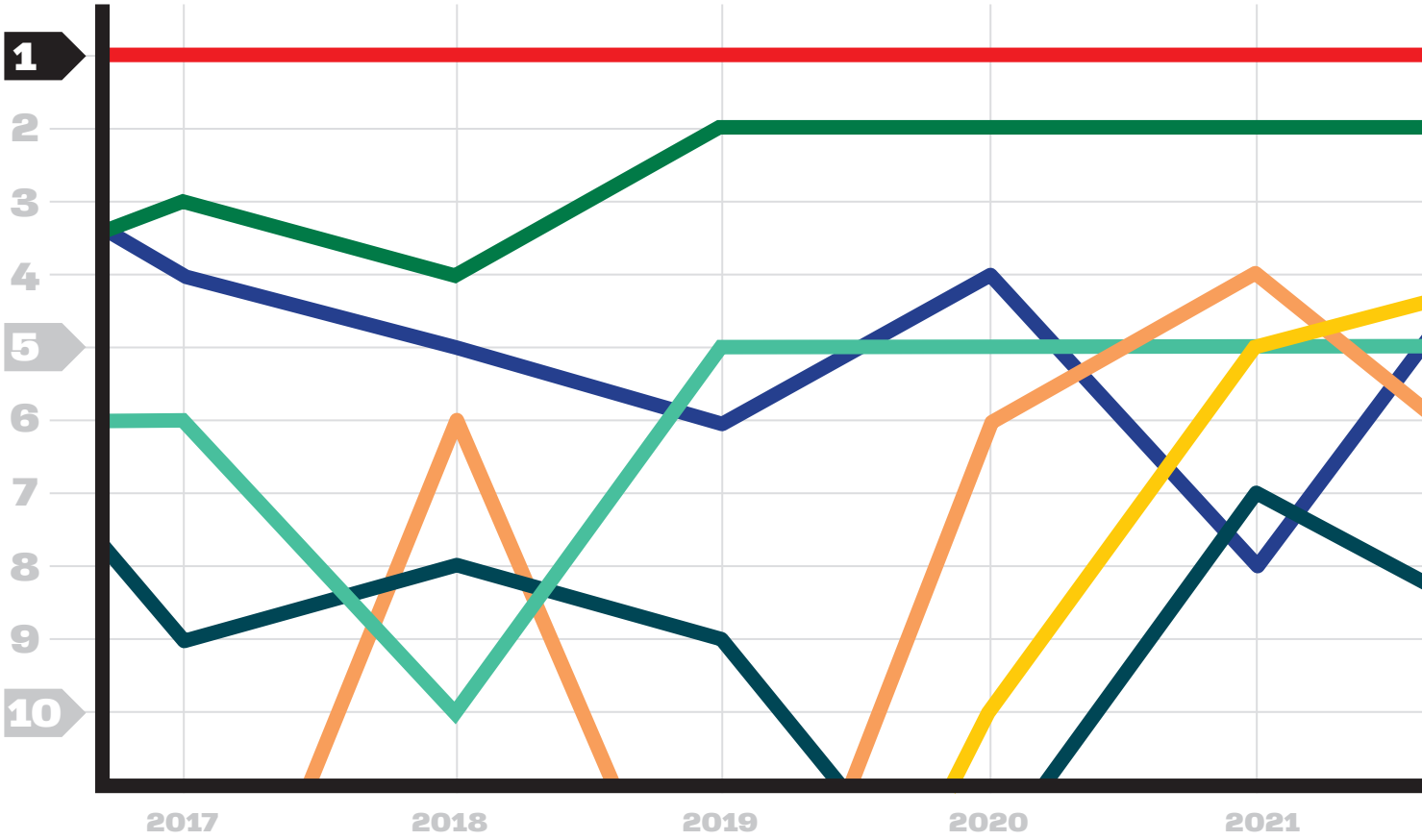
Umfrage unter fast 500 Studenten

An der diesjährigen Arbeitsmarktumfrage der **Immobilien Zeitung** (IZ) nahmen im Frühjahr 473 Studenten von Hochschulen in ganz Deutschland teil. Sie alle werden ihren Bachelor- oder Masterstudiengang in einem Fach mit immobilienwirtschaftlichem Bezug spätestens im kommenden Jahr abschließen und anschließend ihre Karriere in der Branche starten. Im Rahmen der Umfrage konnten sie frei bis zu drei Unternehmen benennen, für die sie nach ihrem Studium gerne arbeiten würden. Zudem berichteten sie von ihren ersten Praxiserfahrungen während Praktika oder als Werkstudenten und beantworteten Fragen zu ihren Vorstellungen von einem guten Arbeitgeber.

lich gesteigert haben und unsere Kooperation mit Hochschulen und insbesondere Netzwerken weiter intensiviert haben", sagt Schrottke. Das bestätigen Dozenten von mehreren Hochschulen und berichten, dass Treffen oder gemeinsame Events häufig von CBRE ausgehen und somit gar nicht erst angefragt werden müssen. Die Talente danken das Engagement mit einem festen Silberplatz, der inzwischen zum achten Mal in Folge an das Unternehmen geht.

Frisch aufs Treppchen gestiegen ist **BNP Paribas Real Estate** (BNPPRE). Nicht selten vergaben die Studenten ihre

RANKING DER TOP-ARBEITGEBER



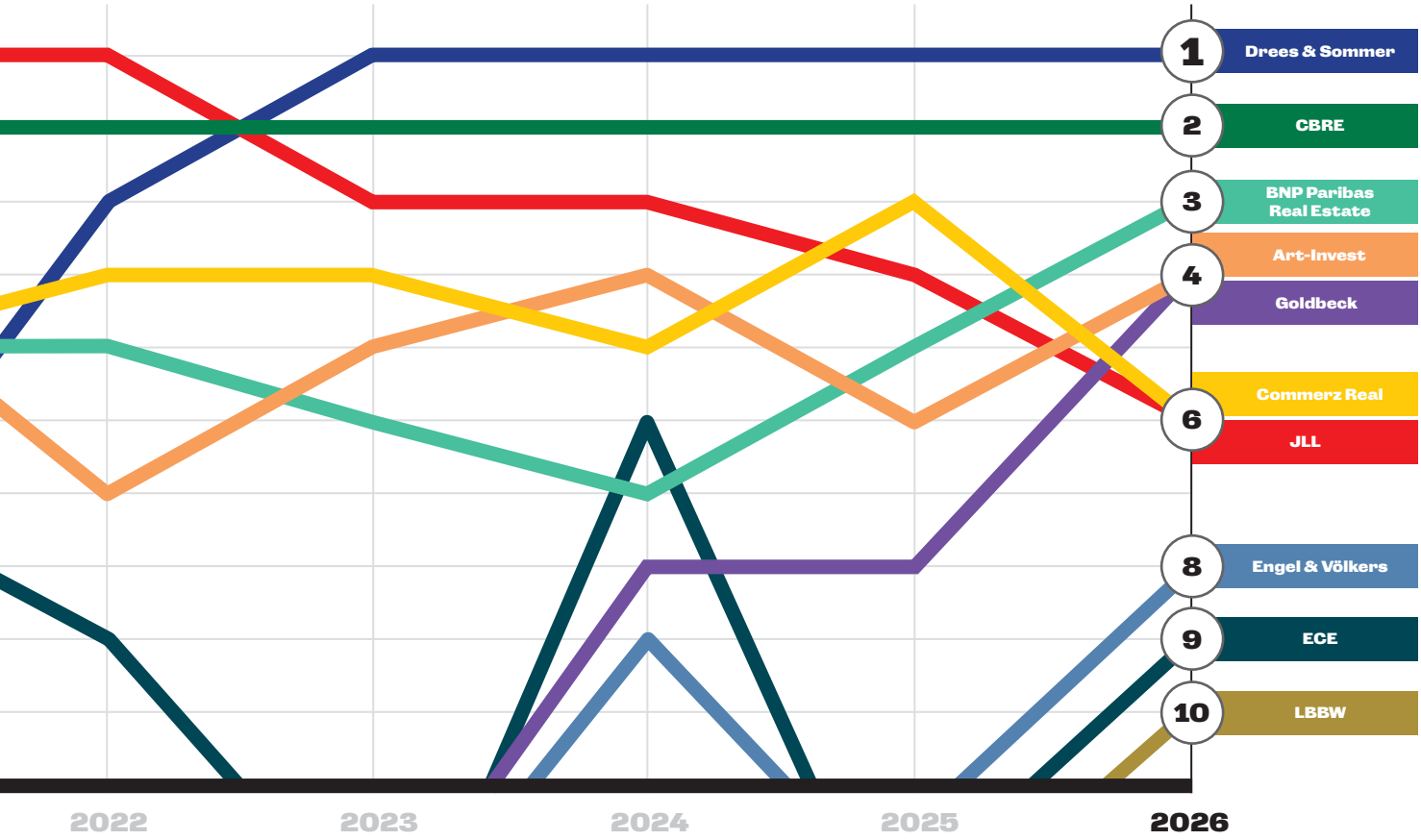
drei Stimmen an eine Kombination aus genau den drei Gewinnern. Zu BNPPRE zieht es vor allem Fachhochschul- und Bachelor-Studenten. Die meisten Stellen für Neueinsteiger hat das Unternehmen in den Abteilungen Property-Management und Transaction anzubieten. Und das scheint gut kommuniziert zu werden, denn fast ein Viertel der BNPPRE-Wähler: innen würde am liebsten in genau diesen Feldern einsteigen. Über Möglichkeiten und offene Stellen informiert die Beraterfirma ebenfalls bei Messen. Doch Head of Human Resources Stephan Domke ergänzt: „Darüber hinaus spielen Empfehlungen aus unserem Mitarbeiternetzwerk eine wichtige Rolle." Auf die kann sich das Recruiterteam verlassen, denn was alle drei Unternehmen auf dem Siegertreppchen gemeinsam haben, sind zufriedene Praktikanten.

Bleibende Eindrücke durch persönlichen Kontakt

Über die Hälfte aller Nennungen als Top- Arbeitgeber, die an BNPPRE gingen, stammten von ehemaligen studentischen Kräften. Sie lobten vor allem die Unternehmenskultur und das feste Teamgefüge, die sie vor Ort erleben konnten. CBRE hat bei etwa jedem Fünften der für es Abstimmenden einen bleibenden Eindruck nach einem Praktikum oder einer Werkstudententätigkeit hinterlassen und sich so als persönlichen Top-Favoriten qualifiziert. Bei Drees & Sommer waren sogar mehr als zwei Drittel aller Stimmen auf persönliche Erfahrungen im Unternehmensalltag zurückzuführen.

Und diese Ex-Teammitglieder haben tatsächlich gute Chancen auf eine Fortführung. Bei BNPPRE wurden in den letzten drei Jahren aus 20 studentischen Kräften Festangestellte, und bei CBRE heißt es: „Solche Übergänge kommen regelmäßig vor und sind ein wichtiger Bestandteil unserer Nachwuchsförderung", wobei beide Unternehmen betonen, dass Timing und Teamfit passen müssen.

Auf diese Art der Nachwuchsgewinnung sind auch **Art-Invest** und **Goldbeck** aus. Die beiden baunahen Firmen teilen sich punktgleich den vierten Platz. Dabei hat Art-Invest, passend zum Schwerpunktgeschäftsfeld, die meisten Punkte von angehenden Projektentwicklern eingesammelt. Goldbeck hingegen bekam vor allem Stimmen von Bauexperten: Von allen Umfrageteilnehmern, die ihre Zukunft in der Bauwirtschaft sehen, will fast jeder vierte seine Karriere bei dem Familienunternehmen starten. Den zweithöchsten Anteil der Goldbeck-Wähler bilden angehende Architekten



und Bauingenieure. Ebenfalls eine Doppelbelegung gibt es gleich dahinter. **Commerz Real** und **JLL** teilen sich Rang sechs. Dabei waren beide 2025 noch weiter oben im Ranking zu finden. Für Commerz Real bedeutet die Platzierung den Abschied vom Siegertreppchen, denn 2025 schaffte es das Unternehmen auf Rang drei. JLL rutscht von Platz vier ab und kommt somit zum schlechtesten Ergebnis seit mehr als zehn Jahren.

Dass es auch in die andere Richtung geht, zeigen die nächsten Plätze. So zieht auf Rang acht nach einem Jahr Pause wieder das Maklerhaus **Engel & Völkers** (E&V) in die Top Ten ein. Auf dem IZ-Karriereforum in Frankfurt im Frühsommer weckte das Unternehmen bei den Besuchern Interesse durch sein spezielles Jobmodell: Gesucht werden Makler, die nach einer Ausbildung auf Kosten von E&V selbstständig unter der Marke arbeiten. Dieses Tätigkeitsverhältnis war für rund 65% der E&V-Wähler das ausschlaggebende Argument. Und die Assetklasse Premiumwohnimmobilien scheint zu überzeugen. Eine Bachelorstudentin Bachelorstudentin, die kurz vor Abschluss ihres Studiums in Immobilienwirtschaft steht und die Assetklasse Wohnen als „immer gefragt" ansieht, hält das Maklergeschäft für eine gute Möglichkeit, den Markt in einer Region genau kennenzulernen. Ein Masterabsolvent von der TU Dortmund, der sich noch nicht auf einen Standort festlegen will, sieht im E&VKonzept die Chance, nach einigen Jahren den Lebensmittelpunkt in eine andere Region zu verlegen, ohne den Arbeitgeber wechseln zu müssen.

Dahinter feiert **ECE** ein Comeback der Extreme: Im letzten Jahr von Rang sechs auf 31 abgestürzt, schafft es ECE auf Platz neun und somit zurück in die Top 10. Als Betreiber von Shoppingcentern bedienen die Hamburger für den Geschmack der Berufseinsteiger:innen eine schwierige Assetklasse. Nur ein Bruchteil aller Teilnehmer der IZ-Umfrage will seinen beruflichen Schwerpunkt auf Einzelhandelsimmobilien legen (siehe Beitrag „Studenten setzen auf Wohnen" auf dieser Seite). Punkten kann ECE aber damit, dass die Tätigkeiten im Unternehmen über die bloße Vermietung hinausgehen und der Einsatz direkt in einem Center die Zahl der möglichen Arbeitsorte erhöht.

IMMOBILIEN ZEITUNG
FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Die vollständige Auswertung der *IZ Arbeitsmarktumfrage* erschien in **Immobilien Zeitung 29/26**. Weitere Informationen unter www.iz.de oder täglich frisch ins Postfach in IZ aktuell (Anmeldung unter www.iz.de/newsletter)

Den Abschluss der zehn Besten macht in diesem Jahr ein Neueinsteiger. **LBBW Immobilien** hat sich seit 2025 fünf Plätze hochgekämpft. Jan Gatter, Head of People and Services, fasst die Hauptargumente bei der Suche nach Nachwuchskräften zusammen: „Wir arbeiten transformativ, partnerschaftlich sowie nachhaltig und haben einen starken Gesellschafter im Rücken." Bei Letzterem bezieht er sich auf die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), die die Geschäftsbereiche Development, Investment- und Asset-Management und Kommunalentwicklung an die Tochtergesellschaft ausgelagert hat. Damit überzeugt das Unternehmen zwar keine Absolventen, die es später beruflich ins Ausland zieht, weckt aber Interesse bei zukünftigen Immobilienprofis aus ganz unterschiedlichen Schwerpunktfeldern.

Die Top Ten verlassen mussten der Immobiliendienstleister **Savills** und die **Bundesanstalt für Immobilienaufgaben** (Bima), die sich 2025 Platz neun teilten. Zwar trauen die Studenten Savills (Platz 11) noch immer gute Karriereperspektiven durch den internationalen Ruf des Unternehmens zu und sehen die Bima (Platz 14) als sicheren Arbeitgeber, doch für einen Rang unter den ersten Zehn haben die Punkte bei beiden nicht mehr gereicht. Zudem musste sich die Bima in diesem Jahr die Stimmen derjenigen, die eine Karriere bei einem staatlichen oder kommunalen Arbeitgeber anstreben, teilen. Im Vergleich zu 2025 nannten die Berufseinsteiger: innen eine größere Breite an Behörden als Wunscharbeitgeber, darunter die Stadt Zwickau, das Tiefbauamt Augsburg, Jena Wohnen und landeseigene Behörden zum Erhalt von Schlössern und Gärten.

Die Bandbreite an Unternehmen, die den Studenten vor dem eigentlichen Berufseinstieg bekannt sind, wird also größer. Das gilt auch für die Privatwirtschaft. Im Jahr 2025 setzten die Studentinnen und Studenten 128 unterschiedliche Unternehmen auf ihren persönlichen Platz eins. Ein Jahr später stehen 159 Firmennamen auf der Liste. Für die Arbeitgeber bedeutet dieser Trend in den kommenden Jahren einen größeren Konkurrenzkampf um die besten Köpfe für die Zukunft der Immobilienbranche.

Die großen Player ziehen Nachwuchskräfte an

Mehr als 200 Firmennamen sind in diesem Jahr gefallen, als die Immobilien Zeitung (IZ) im Rahmen der Arbeitsmarktumfrage von insgesamt 473 Studenten wissen wollte, bei wem sie sich ihren Berufseinstieg wünschen. Die meisten Punkte gingen an große Unternehmen. 187 Teilnehmer gaben an, ihre ersten Berufserfahrungen unbedingt bei einem Konzern sammeln zu wollen. Die meisten von ihnen wollen langfristig sogar international tätig werden. In einer Tätigkeit für ein internationales Unternehmen sehen die Nachwuchskräfte einen Pluspunkt für ihren Lebenslauf, um sich auch in den Jahren danach in der Branche begehrt zu machen. Für etwa die Hälfte der Umfrageteilnehmer bilden Aufstiegschancen den wichtigsten Aspekt bei der Arbeitgeberwahl, mehr als jeder Fünfte macht seine Entscheidung von der Unternehmenskultur abhängig. Die beste Möglichkeit, schon früh einen Fuß in die Tür zu bekommen, bleiben Praktika. Für die Arbeitgeber sind sie ein wichtiges Mittel, um sich einen Eindruck von den Fähigkeiten der Nachwuchskräfte zu verschaffen. Studenten wiederum profitieren von Eindrücken aus dem Berufsalltag in verschiedenen Feldern. Nicht zuletzt deshalb gehören einige Praxis-Monate inzwischen standardmäßig in jedes Curriculum von immobilienwirtschaftlichen Studiengängen. Doch die hohe Nachfrage führt dazu, dass Stellen inzwischen schwer zu bekommen sind. Selbst für die begrenzte Zeit in einer Abteilung verlangen die Arbeitgeber genauen Teamfit. Wer den ersten Schritt schafft und sich vor Ort bewährt, kann jedoch auf eine weiterführende Werkstudentenstelle hoffen oder kommt sogar für einen Traineeplatz oder eine Juniorposition infrage.

DREES & SOMMER

Das HR-Team von Drees & Sommer will 30 Direkteinstiege ermöglichen.

PLATZ 1

Drees & Sommer

Geschäftsfelder

Das partnergeführte Planungs- und Beratungsunternehmen Drees & Sommer begleitet seine Mandanten von der Planungsphase bis zum späteren Betrieb und dem Rückbau von Immobilien. Unter den Auftraggebern finden sich sowohl Städte, Kommunen und Gemeinden als auch privatwirtschaftliche Unternehmen. Um Zukunftsthemen in die Projekte mit einzubinden, legt das Unternehmen Wert auf digitale Methoden beim Bauen und arbeitet eng mit Start-ups zusammen.

Standorte

Drees & Sommer hat seinen Stammsitz in Stuttgart, ist aber weltweit tätig. In Deutschland gibt es 27 Büros, zu den größten gehören Frankfurt und München. Anzahl der Mitarbeiter Im Sommer 2026 zählt Drees & Sommer rund 5.160 Mitarbeiter in Deutschland. Fast die Hälfte von ihnen ist unter 35 Jahre alt. Bis Jahresende ist ein Wachstum auf 5.442 Köpfe geplant. Das entspricht einem Zuwachs von 5,47% im Vergleich zum Dezember 2025.

Einstieg und Bewerbung

Drees & Sommer will in diesem Jahr rund 30 Möglichkeiten für Direkteinstiege schaffen, die mit Nachwuchskräften besetzt werden können. Die meisten davon sind im Projekt- und im Baumanagement angesiedelt, einige in der Beratung und mit dem Themenschwerpunkt Infrastruktur. Dafür werden schwerpunktmäßig Absolventen der Fachrichtungen Bauingenieurwesen, Wirtschaftsingenieurwesen, Architektur und Elektrotechnik gesucht. Darüber hinaus gibt es Praktikums- und Werkstudentenstellen zu besetzen, und Abschlussarbeiten können betreut werden. Offene Stellen an allen Standorten werden regelmäßig auf der Karrierewebseite des Unternehmens veröffentlicht. Ein persönliches Anschreiben ist in den meisten Fällen kein Muss bei der Bewerbung, wird jedoch wertgeschätzt, um die Kandidat:innen als Person und ihre Motivation besser kennenzulernen.

Drees & Sommer als Arbeitgeber

Gehälter werden bei Festanstellungen individuell ausgehandelt. Wer ein Pflichtpraktikum im Rahmen seines Studiums absolviert, bekommt 1.800 Euro pro Monat bezahlt, freiwillige Praktika werden mit 2.500 Euro vergütet. Drees & Sommer verfolgt gezielt die Strategie, studentischen Kräften eine langfristige Karriere anzubieten, in den letzten drei Jahren wurden von 981 nach ihrem Abschluss 400 von ihnen übernommen. Einmal im Unternehmen angekommen, unterstützt Drees & Sommer bei der weiteren Karriereentwicklung und ermöglicht berufsbegleitende Studiengänge, Weiterbildungen und fachliche Spezialisierungen.

Fotos: Drees & Sommer, Urheber: Tom Maurer Photography

PLATZ 2
CEBRE

Das Unternehmen legt großen Wert auf Fortbildungen für Mitarbeitende aus allen Themengebieten und auf jeder Hierarchiestufe. Für junge Kolleg:innen gibt es deshalb unterschiedliche Mentoring-Programme und Netzwerkmöglichkeiten innerhalb von CBRE. Das interne Swap-&-Share-Programm ermöglicht temporäre Aufenthalte im europäischen Ausland.

PLATZ 3
BNP Paribas Real Estate

Das Unternehmen pflegt einen familiären Umgang unter Kollegen. Deshalb duzen sich im Arbeitsalltag alle. Gemeinsame Aktivitäten wie Firmenfeste, die Teilnahme an Sportveranstaltungen oder sozialen Freiwilligenaktionen sollen den Zusammenhalt der Teams stärken. Zudem schafft BNPPRE regelmäßig einen Rahmen, der Feedback in einem geschützten Raum zulässt, etwa durch Mitarbeiterbefragungen.

PLATZ 4
Art-Invest

Das Thema Netzwerken wird im Unternehmen großgeschrieben. Möglichkeiten dazu gibt es standort- und bereichsübergreifend schon ab dem Onboarding. Bis Ende 2026 will das Unternehmen mit aktuell 300 Mitarbeitern moderat wachsen. Gesucht werden vor allem Neueinsteiger im Asset-Management mit Schwerpunkt Hotel und im Fondsmanagement.

PLATZ 4
Goldbeck

Das Familienunternehmen wird in zweiter Generation geführt. Es setzt auf ein vertrauensvolles Miteinander in den Teams und gibt über seine Social-Media- Accounts regelmäßig Einblicke in den Arbeitsalltag. Der Einsatz von KI soll im Job Erleichterung bringen. So gibt es seit kurzem unter anderem einen unternehmenseigenen Chatbot, der die Teams bei Fragen und ihren Aufgaben unterstützen soll.

PLATZ 6
Commerz Real

Trainees bei Commerz Real treffen sich alle zwei Monate zu einer Netzwerkveranstaltung. Auch mit dem Vorstand können Angestellte über geplante Events in den direkten Kontakt treten. Im Rahmen des Traineeships ist es möglich, für bis zu drei Monate im Ausland zu hospitieren. Die Arbeitszeiten können in einem Gleitzeitmodell individuell angepasst werden und etwa die Hälfte der Arbeitszeit kann vom Homeoffice aus geleistet werden.

PLATZ 6
JLL

15 studentische Stellen sind im Moment deutschlandweit besetzt. In den vergangenen Jahren wurde etwa die Hälfte aller Praktikant:innen und Werkstudent:innen nach dem Abschluss dauerhaft übernommen. Sie können sich schon früh in ihrer Karriere im Unternehmen vernetzen. Dazu gibt es firmeninterne Netzwerke mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten und Mentoring-Programme, die über ein Rotationssystem in mehrere Abteilungen führen.

PLATZ 8
Engel & Völkers

Den Großteil derer, die in Deutschland für E&V tätig sind, stellen selbstständige Immobilienmakler: innen. Sie erhalten vom Unternehmen Schulungen und können die Marke als Aushängeschild für ihre Tätigkeit nutzen. In der Hamburger Zentrale gibt es zudem Jobs in Bereichen wie Finance, Human Resources oder Marketing, Sales Development & Support und auch in der Abteilung Technology.

PLATZ 9
ECE

Weil ECE seine Arbeitskräfte langfristig binden will, sind interne Wechsel mit neuen Themen- und Aufgabenschwerpunkten im Laufe der Karriere immer wieder möglich. Klassische Beispiele sind Umstiege vom Leasing-Management ins Centermanagement und vom Centermanagement ins Asset-Management.

PLATZ 10
LBBW Immobilien

Die unternehmenseigene Immobilienakademie ermöglicht, über 15 Monate hinweg ein Projekt aktiv mitzugestalten, und bietet Qualifizierungsmodule zu den Themen Kommunikation, Auftreten und Wirkung, Change-Management und Führung. Ein Mentoringprogramm und Diskussionsrunden zu immobilienspezifischen Themenstellungen mit den Geschäftsführungen und Fachleuten der Business Lines und Business Partner runden das Programm ab.

Karriereforum >>

Top-Arbeitgeber treffen auf Top-Talente

Ob breitgefächertes Wissen oder spezialisiertes Branchen-Know-how – das Karriereforum in Frankfurt bringt Talente und Arbeitgeber erfolgreich zusammen.

Potenzial trifft Perspektive

Die besten Talente für Ihr Unternehmen.

Persönliche Gespräche zeigen schnell, welche Talente wirklich zu Ihrer Arbeitgebermarke passen, und verkürzen den Bewerbungsprozess. Im Mittelpunkt Ihrer Präsenz auf dem Karriereforum steht deshalb der direkte persönliche Austausch mit den Teilnehmenden. Hier entstehen wertvolle Kontakte, die über die Messe hinaus Bestand haben.

www.karriereforum.de

Karriereforum 2027
05. Juni 2027 | Goethe-Universität Frankfurt
www.karriereforum.de

Karriereforum >>

Aussteller 2026

*„Man hat gemerkt, dass die Teilnehmenden sich im Vorfeld gut über unser Unternehmen informiert haben und daran interessiert waren, langfristig in Kontakt zu bleiben sowie sich mit den Unternehmens-vertreter*innen zu vernetzen. Auch die Möglichkeit für die Vereinbarung von festen Gesprächsterminen wurde zahlreich genutzt. Abschließend kann ich sagen, dass es eine sehr erfolgreiche Karrieremesse war."*

Melissa Görge

Recruiting & HR Marketing Specialist
BNP Paribas Real Estate

Karriereforum 2027
05. Juni 2027 | Goethe-Universität Frankfurt
www.karriereforum.de

Warum echte Einblicke in die Arbeitswelt im KI-Zeitalter immer wertvoller werden

Wie sehen die Arbeitsplätze aus? Wie fühlt sich die Kultur an? Mit wem werde ich zusammenarbeiten? Und kann ich mir vorstellen, hier jeden Tag einen wichtigen Teil meines Lebens zu verbringen?

Wer heute über einen neuen Arbeitgeber nachdenkt, sucht mehr als eine Stellenbeschreibung und einige gut formulierte Karriereversprechen. Interessierte wollen verstehen, was sie in einem Unternehmen wirklich erwartet. Sie wollen Menschen kennenlernen, Arbeitswelten sehen und ein Gefühl dafür entwickeln, ob ein Arbeitgeber zu ihnen passt.

Genau dafür haben wir unser Scrollytelling-Format entwickelt: authentische Videos und Bilder vom Arbeitsplatz mit persönlichen Geschichten von Mitarbeitenden, konkreten Informationen und einer interaktiven Landingpage. So entsteht keine weitere Selbstdarstellung des Unternehmens, sondern ein Arbeitgebererlebnis, das Nähe schafft.

Wer eine unserer Scrollytelling-Landingpages besucht hat, war gefühlt schon einmal da: Man hat die Büros gesehen, einen Eindruck von den Arbeitsplätzen gewonnen und erfahren, wie Teams zusammenarbeiten. Vor allem aber hat man Menschen kennengelernt, die von ihrem eigenen Einstieg, ihren Aufgaben und ihren Erfahrungen berichten.

Wenn Content beliebig wird, zählt das Original!

Generative KI kann innerhalb weniger Sekunden Karrierebotschaften formulieren, Stellenanzeigen optimieren und Social-Media-Beiträge erstellen. Doch wenn alle dieselben leistungsfähigen Werkzeuge nutzen können, entsteht der Unterschied nicht durch den Prompt.
Er entsteht durch das, was ein Unternehmen der KI überhaupt zur Verfügung stellen kann: eigene Erfahrungen, unverwechselbare Geschichten, echte Menschen und eine gelebte Kultur.

Scrollytelling macht diese häufig abstrakten Faktoren sichtbar. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber erhalten früher ein realistisches Bild und können bewusster entscheiden, ob ein Unternehmen zu ihnen passt. Arbeitgeber gewinnen dadurch nicht einfach mehr Aufmerksamkeit. Sie schaffen eine bessere Grundlage für passende Bewerbungen und nachhaltige Matches.

DIRECT SEARCH

AgroBrain by agrarzeitung

GEZIELTE ANSPRACHE. HOHE QUALITÄT. ERFOLGREICHE BESETZUNG.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit, die Vertrauen schafft.

> Für die Besetzung einer anspruchsvollen Position standen wir vor der Herausforderung eine überzeugende Persönlichkeit zu finden. Dank der professionellen und zielgerichteten Unterstützung von AgroBrain konnten wir die Stelle innerhalb kürzester Zeit erfolgreich besetzen.
>
> Besonders überzeugt haben uns das schnelle Verständnis unserer Anforderungen, die hohe Qualität der Bewerber sowie die zuverlässige und ausgezeichnete Zusammenarbeit.
>
> Die vorgestellten Kandidaten waren von so hoher Qualität, dass wir uns entschieden haben, neben der ursprünglich ausgeschriebenen Position eine weitere Stelle zu schaffen, um einen zweiten Kandidaten ebenfalls für unser Unternehmen zu gewinnen.
>
> Eine Zusammenarbeit, die wir jederzeit gerne weiterempfehlen.

Franz Beutl
Geschäftstführer
I.G. Pflanzenzucht GmbH

PFLANZENZUCHT
BESSER ERNTEN

DIRECT SEARCH
Für Fach- und Führungskräfte im Agrarbusiness

PASSENDE PERSÖNLICHKEITEN
Gezielt finden. Erfolgreich besetzen. Mit AgroBrain

Content *Day.*

Das Herzstück unserer Scrollytellings ist der Content Day. Unser Team kommt für einen Tag direkt ins Unternehmen und produziert dort in einem effizienten Prozess die benötigten Video- und Bildformate.

Dabei geht es nicht darum, möglichst viele schöne Aufnahmen zu sammeln. Bereits vor der Produktion entwickeln wir ein individuelles Konzept, das zur Arbeitgebermarke, zu den gesuchten Zielgruppen und zu den aktuellen HR-Zielen passt.

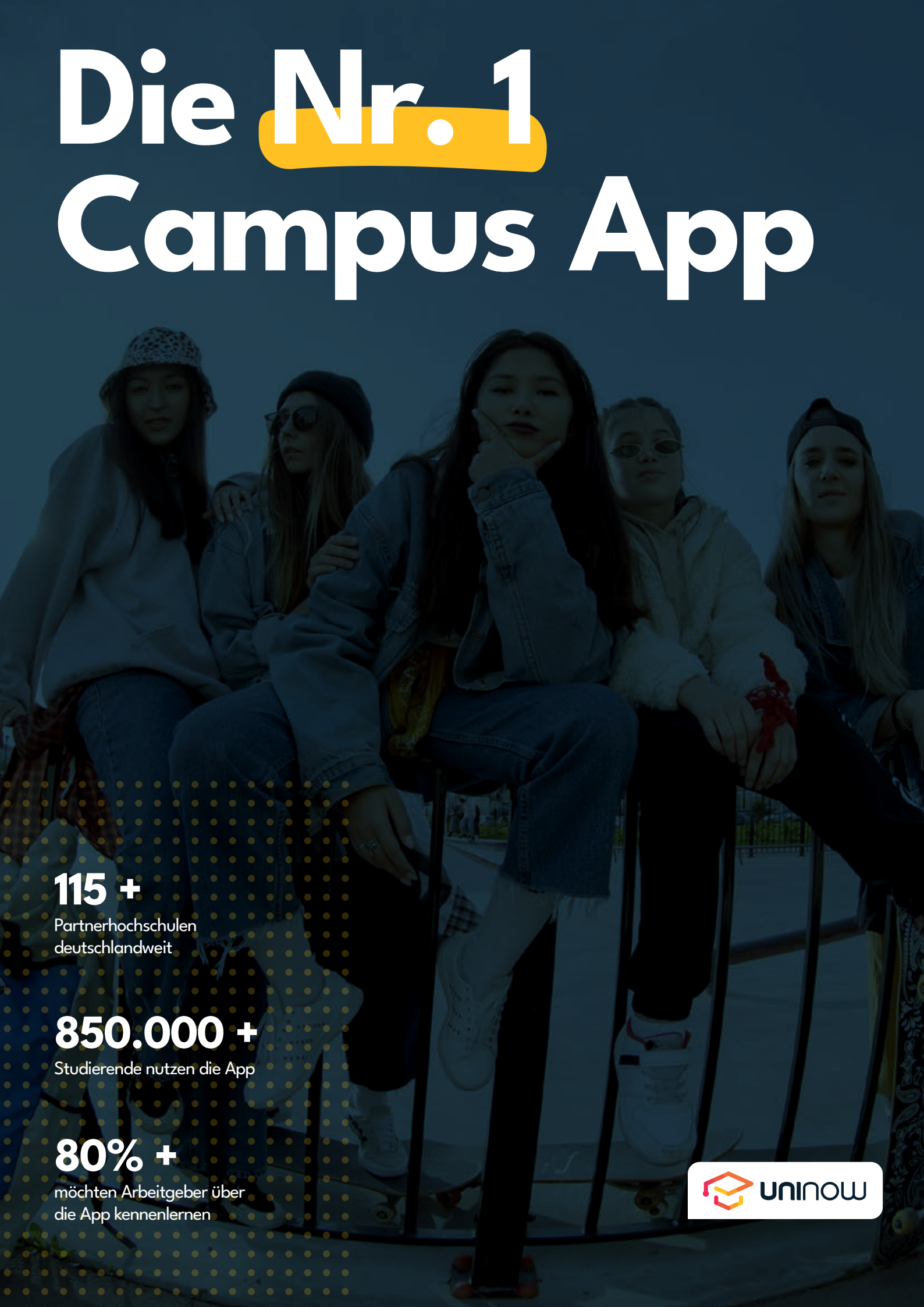
Vor Ort stellen wir die Fragen, die auch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber beschäftigen: Wie sieht der Arbeitsalltag aus? Was überrascht neue Mitarbeitende? Welche Menschen passen in das Team? Welche Möglichkeiten bieten sich ihnen? Und was unterscheidet diesen Arbeitgeber tatsächlich von anderen?

So entstehen persönliche Interviews, Eindrücke aus dem Arbeitsumfeld und Geschichten aus verschiedenen Joblevels. Unser Team bringt dabei nicht nur technisches Produktionswissen mit, sondern Erfahrung in der Kommunikation von Arbeitgebermarken und in der Ansprache von Talenten. Denn konversionsstarker Recruiting-Content folgt anderen Regeln als ein klassischer Unternehmensfilm.

Aus einem Produktionstag wird ein Content-System.

Sandra Swiderski
GENERAL MANAGERIN KaDeWe

Die Nr. 1 Campus App



115 +
Partnerhochschulen deutschlandweit

850.000 +
Studierende nutzen die App

80% +
möchten Arbeitgeber über die App kennenlernen

uninow

Recruiting hat sich verändert. Wir auch.

Warum AgroBrain gegen den Trend des Marktes deutlich wächst.

Wer heute Mitarbeitende gewinnen will, muss sich eine einfache Frage stellen: Wo erreicht man Menschen, bevor sie überhaupt auf Jobsuche sind?

Genau an dieser Stelle hat sich Recruiting in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Während klassische Stellenanzeigen und Karriereportale an Bedeutung verlieren, verbringen potenzielle Bewerber ihre Zeit längst auf LinkedIn, Instagram, Facebook oder TikTok. Für AgroBrain war diese Entwicklung kein Grund, am Bewährten festzuhalten. Im Gegenteil.

„Wir haben früh erkannt, dass sich nicht die Menschen verändert haben, sondern ihr Verhalten. Früher haben Menschen aktiv nach Stellen gesucht. Heute müssen Unternehmen Menschen ansprechen, bevor diese überhaupt nach einem neuen Job suchen", sagt Stefan Krämer, Geschäftsführer von AgroBrain.

Aus einem klassischen Karriereportal ist deshalb Schritt für Schritt ein Recruiting-Partner geworden, der unterschiedliche Wege miteinander verbindet: Stellenmarkt, Social Recruiting, Direct Search und inzwischen auch KI-gestützte Bewerberqualifizierung.

Noch vor wenigen Jahren war der Ablauf klar: Stellenanzeige veröffentlichen, auf Bewerbungen warten, Lebensläufe prüfen. Heute sieht die Realität anders aus. Social-Media-Kampagnen können innerhalb kurzer Zeit hundert oder zweihundert Kontakte für eine Position erzeugen. Statt vollständiger Bewerbungen entstehen zunächst Leads: Menschen beantworten einige Fragen und signalisieren damit grundsätzliches Interesse.

Das ist einerseits eine enorme Chance. Andererseits entsteht damit eine völlig neue Aufgabe für die Personalabteilungen. „Der Bewerbungsprozess ist einfacher geworden", so Stefan Kämer. „Das neue Problem ist die Qualität der Leads. Früher mussten Personalabteilungen Lebensläufe bewerten. Heute müssen sie zunächst aus einer großen Zahl von Kontakten die passenden Menschen herausfiltern."

Bewerbia: So wird aus Interesse die richtige Einstellung

„Früher haben Menschen aktiv nach Stellen gesucht. Heute müssen Unternehmen Menschen ansprechen, bevor diese überhaupt nach einem neuen Job suchen“

STEFAN KRÄMER, GESCHÄFTSFÜHRER AGROBRAIN UND K-CONSULTING

Bewerbia: die Antwort auf das neue Recruiting

Genau aus dieser Herausforderung heraus hat AgroBrain Bewerbia entwickelt. Das System setzt dort an, wo Social Recruiting heute häufig aufhört: beim eingegangenen Lead. Bewerbia übernimmt die vorhandenen Informationen aus dem Lead-Formular und führt die Kommunikation anschließend weiter. Über WhatsApp werden zusätzliche Informationen abgefragt und Interessenten weiterqualifiziert. Alternativ beziehungsweise ergänzend kann ein KI-gestütztes Telefongespräch geführt werden. Schritt für Schritt entsteht so aus einem zunächst anonymen Social-Media-Lead ein deutlich aussagekräftigeres Bewerberprofil.

Der Bewerber entscheidet dabei selbst, über welchen Weg die weitere Kommunikation stattfinden soll. Im nächsten Schritt kann gezielt ein Lebenslauf angefordert werden. Am Ende steht eine strukturierte Bewertung und eine Empfehlung für das Unternehmen.

„Wir können die Menge der Leads nicht einfach reduzieren. Wir müssen aus dieser Menge die Qualität sichtbar machen“, konkretisiert Krämer. „Genau dafür haben wir Bewerbia entwickelt.“

Für Personalverantwortliche bedeutet das vor allem eines: Zeit. Nach Einschätzung von AgroBrain kann ein großer Teil des bisherigen Aufwands für die Erstqualifizierung entfallen. Die HR-Abteilung beschäftigt sich nicht mehr gleichermaßen intensiv mit jedem einzelnen Social-Media-Kontakt, sondern kann sich auf qualifizierte Kandidaten konzentrieren.

Damit bleibt mehr Zeit für das eigentliche Kerngeschäft der Personalarbeit: Menschen kennenlernen, Entscheidungen treffen, Mitarbeiter entwickeln und Personal steuern.

Die besten Kandidaten suchen häufig gar nicht

Parallel dazu entwickelt sich bei AgroBrain ein zweiter Bereich stark: Direct Search. Gerade qualifizierte Fach- und Führungskräfte müssen heute häufig gar keine Bewerbung mehr schreiben. Sie wechseln von einer Position in die nächste, wenn sie gezielt auf eine interessante Aufgabe angesprochen werden.

Wie erfolgreich dieser Ansatz sein kann, zeigt die Zusammenarbeit mit der I.G. Pflanzenzucht GmbH. Für eine anspruchsvolle Position suchte das Unternehmen gemeinsam mit AgroBrain nach einer geeigneten Persönlichkeit.

Das Ergebnis ging über die ursprüngliche Suche hinaus: Die vorgestellten Kandidaten überzeugten so sehr, dass neben der eigentlich zu besetzenden Position eine weitere Stelle geschaffen wurde, um einen zweiten Kandidaten ebenfalls für das Unternehmen zu gewinnen.

„Besonders überzeugt haben uns das schnelle Verständnis unserer Anforderungen, die hohe Qualität der Bewerber sowie die zuverlässige und ausgezeichnete Zusammenarbeit“, urteilt Franz Beutl, Geschäftsführer I.G. Pflanzenzucht GmbH.

Genau diese unterschiedlichen Wege erklären auch die Transformation von AgroBrain. Während der klassische Stellenanzeigenmarkt unter Druck steht, entwickelt sich das Unternehmen vom reinen Karriereportal hin zu einem umfassenderen Recruiting-Anbieter.

Stellenmarkt, Social Recruiting, Bewerbia und Direct Search greifen dabei ineinander. Je nachdem, welche Menschen ein Unternehmen sucht, wird ein anderer Zugang gewählt.

Für Stefan Krämer ist deshalb klar: „Recruiting endet heute nicht mit einem Lead. Dort beginnt die eigentliche Arbeit. Wir sprechen Menschen an, bevor sie aktiv suchen, qualifizieren sie strukturiert und bringen am Ende die Menschen mit den Unternehmen zusammen, die wirklich zueinander passen.“

„Zukunftsdialog 2027“ in Starnberg: fvw | TravelTalk-Redakteur Oliver Graue, Matthias Schultze (GCB), Josephine von Brühl (Mice Portal) und Reinhard Peter (Repecon) mit Moderator Sven Seidelmann (Mice Portal)

KI macht den MENSCHEN wertvoller

Beim Mice Executive Circle zeigte sich: Je stärker KI und Automatisierung den Markt verändern, desto wichtiger werden echte Begegnungen. VON **Oliver Graue**

Wer derzeit den Mice-Markt – die Abkürzung Mice steht für **Meetings, Incentives, Conferences** und **Exhibitions** – verstehen will, sollte weniger auf neue Technik schauen als auf die Gründe, warum Menschen überhaupt reisen. Genau darum ging es beim Mice Executive Circle (MEC), zu dem die Plattform Mice Portal hochrangige Branchenexperten an den Starnberger See eingeladen hatte. Denn während einerseits künstliche Intelligenz Einzug hält in immer mehr Einkaufs- und Veranstaltungsprozessen, erlebt andererseits die persönliche Begegnung eine bemerkenswerte Renaissance.

Persönliche Treffen haben trotz Corona nichts an Beliebtheit eingebüßt: In diesem Jahr könnte erstmals wieder das Volumen von 2019 erreicht werden. Damit unterscheidet sich diese Art von Geschäftsreisen deutlich von den klassischen Business Trips. Denn von den weltweit 150 Mio. grenzüberschreitenden Geschäftsreisen 2025 führten 100 Mio. zu Veranstaltungen – also zu Tagungen, Kongressen oder Messen.

„Das ist ein struktureller Wandel“, sagte Matthias Schultze, Geschäftsführer des German Convention Bureau (GCB), bei einer Diskussionsrunde. Einst hatte es sich genau umgekehrt verhalten: 70 Prozent aller Geschäftsreisen waren „traditionell“, es ging also zu Kunden-besuchen oder Verkaufsgesprächen.

Jede zehnte Reise geht nach Deutschland

Doch diese Trips werden zunehmend durch digitale Kommunikation ersetzt. Was bleibt, sind genau jene Anlässe, bei denen virtuelle Formate an ihre Grenzen stoßen. Teams müssen sich kennenlernen, Ideen gemeinsam entwickeln oder Beziehungen pflegen.

Davon profitiert Deutschland besonders. Rund zehn Prozent aller internationalen Geschäftsreisen führen laut GCB hierzulande zu Mice- Anlässen. „Anders als im Fußball sind wir in Sachen Mice Weltmeister“, sagte Schultze – eine gute Nachricht für die rund 8000 Veranstaltungsstätten, davon etwa 4000 Business- Hotels in Deutschland.

Gleichzeitig stehen die Hotels jedoch unter Druck. Fachkräftemangel und auch steigende Prozessanforderungen machen eine Automatisierung unverzichtbar. „Prozesse werden zunehmend durch Digitalisierung abgebildet – diese macht damit die persönliche Begegnung möglich“, formulierte es Schultze.

Dieser Gedanke zog sich durch nahezu alle Sessions: Digitalisierung samt KI wird nicht als Gegenspieler, sondern als Voraussetzung menschlicher Begegnungen verstanden. Wer heute Events organisiert, muss Ausschreibungen, Compliance-Vorgaben, Einkaufsrichtlinien, Zahlungsströme und Reportings beherrschen. Ohne digitale Werkzeuge ist das kaum noch möglich.

So entwickelt sich der Mice-Einkauf zu einer datengetriebenen Disziplin. Transparenz und Steuerbarkeit werden zunehmend wichtiger. Genau hier setzen Plattformen wie Mice Portal an. Unterneh-

Dieser Artikel erschien in
fvw | TravelTalk 16-17/2026.
www.fvw.de

Mice-Ökosystem wächst zusammen

Zu den Trends im Mice-Geschäft gehört auch die Vernetzung spezialisierter Anbieter. So arbeitet Mice Portal unter anderem mit dem Corporate Rates Club (CRC), dem Teilnehmermanagement- Spezialisten Aanmelder, dem KI-Anbieter Meeta-X sowie der Business-Travel-Plattform Onesto zusammen. Beispiel: Gruppenangebote aus dem Mice-Portal können über CRC in Einzelbuchungen umgewandelt werden, die Teilnehmer anschließend über Onesto selbst buchen. Aanmelder übernimmt Teilnehmermanagement, Stornierungen, No-Shows und steuerliche Prozesse. Meeta-X unterstützt Hotels wiederum bei der Bearbeitung von Anfragen mittels KI.

men können ihre Veranstaltungsbuchungen bündeln, Einkaufsrichtlinien hinterlegen und Ausgaben zentral erfassen. Wer sein tatsächliches Mice- Volumen kennt, kann Hotelvereinbarungen und Rahmenverträge gezielter verhandeln. Auch Gruppenbuchungen ohne klassischen Tagungsraum lassen sich über die Plattform abwickeln.

Homeoffice macht Tagungen wichtiger

Dass die Branche trotz wirtschaftlicher Unsicherheiten positiv gesinnt bleibt, machte Reinhard Peter von Repecon (top250tagungshotels.de) beim Mice Executive Circle deutlich: „Ich bin, was die Zukunft der Branche angeht, gnadenlos optimistisch."

Für ihn sind Homeoffice und Tagungsgeschäft keine Gegensätze. „Gerade in einer von mobilem Arbeiten geprägten Arbeitswelt wollen Firmen ihre Mitarbeiter auch persönlich zusammenbringen – oder dann sogar erst recht", sagt er. Viele Unternehmen würden heute Veranstaltungen nutzen, um Kultur, Identifikation und Teamgeist zu stärken.

Das wiederum verändert die Anforderungen an die Häuser. Während Unternehmen bei knapperen Budgets häufig an Rahmenprogrammen sparen, gewinnen Atmosphäre, Aufenthaltsqualität und Networking- Möglichkeiten an Bedeutung.

Bemerkenswert pragmatisch wurde beim MEC über künstliche Intelligenz gesprochen. „Viele Unternehmen beschäftigen sich heute nicht mehr mit der Frage, ob sie KI einsetzen werden", sagte Josephine von Brühl, Gründerin des Mice Portal: „Entscheidend wird sein, wie gut Prozesse, Daten und Zusammenarbeit bereits organisiert sind." KI übernimmt dabei vor allem Routinetätigkeiten: Suchen, Filtern, Vergleichen, Zusammenfassen und Analysieren. Die eigentliche Entscheidung bleibt beim Menschen.

Wer und was hinter Mice Portal steckt

Gründerin Josephine von Brühl arbeitete bis 2000 im Vertrieb der Dorint-Hotels und machte sich dann mit einer Vermittlungsagentur selbstständig. Die erste **digitale Mice-Datenbank** entstand aus dem Gedanken, beim Versand teurer Hotel-prospekte zu sparen. Heute zählt das Unternehmen zu den größten Mice-IT-Anbietern Europas und treibt gemeinsam mit Chateauform in Frankreich die Plattform **One Mice** voran. CEO ist Vincent von Brühl.

Wie das Mice Portal KI einsetzt

In dem neuen KI-Hub **Mice Core** von Mice Portal arbeiten sogenannte Mice Agents, die Anfragen deutlich granularer analysieren können als bisherige Suchfunktionen. „Man kann sehr genau filtern, was man will – von der Deckenhöhe des Tagungsraums bis zur Entfernung des Hotels vom See", so CEO Vincent von Brühl. Jedes Projekt erhält einen eigenen **KI-Assistenten**, der Informationen sammelt und über Systeme wie Teams, Outlook oder Slack ansprechbar ist.

TalentPioneer >>>

Schnelle Profile perfekte Matches

3 flexible Modelle von schneller Profilvermittlung bis zur kompletten Begleitung des Rekrutierungsprozesses.

Schnelle Profile, perfekte Matches.

Besetzen Sie Ihre Vakanzen schneller als je zuvor!

TalentPioneer light	Wir identifizieren und sprechen passende Kandidaten direkt an und liefern Ihnen die relevanten Profile – ohne Umwege.
TalentPioneer medium	Nicht nur Lebensläufe, sondern präzise Einschätzungen – für fundierte Entscheidungen ohne Zeitverlust.
TalentPioneer pro+	Wir übernehmen den gesamten Prozess von der ersten Kandidatenansprache bis zur finalen Einstellung.

TalentPioneer steht für optimiertes Sourcing, ausgerichtet und synchronisiert mit Ihren Bedürfnissen im Recruiting. Die Ansprache der Kandidaten erfolgt über die Medienmarken und der Kontakt beginnt mit einem relevanten Vertrauensvorschuss.

Mit einem Team von Spezialist:innen und tiefem Marktverständnis schaffen wir sinnvolle und effiziente Recruitment- und Employer-Branding-Lösungen.

LEBENSMITTELBRANCHE

Effizienz bringt hohes Gehalt

Exklusive Einblicke in den neuen Vergütungsreport der Personalberatung Nigel Wright – Transformationswissen ist gefragt.

VON **Iris Tietze**

Auch in schwierigen wirtschaftlichen Jahren können Angestellte in Handel und Industrie gutes Geld verdienen – wenn sie die richtigen Kompetenzen mitbringen. Wo es zuletzt die größten Gehaltssprünge gab, verrät ein exklusiver Einblick in den Gehaltsreport der Personalberatung Nigel Wright.

Gedämpfte Konjunkturaussichten, viele Transformationsaufgaben in den Organisationen und hoher Preisdruck im Markt: Unternehmen in Handel und FMCG-Industrie sind aktuell in zahlreichen Bereichen unter Strom. Das wirkt sich auch auf die Gehälter der Branche aus, wie der Gehaltsreport 2026 der Personalberatung Nigel Wright zeigt, den die LZ exklusiv vorab einsehen konnte.

„Wir sehen hohe Nachfrage für Positionen im FMCG-Vertrieb, denn in den Jahresgesprächen liegen die größten Hebel für die Margen", sagt Alexander Schweizer, Direktor Deutschland, Österreich, Schweiz und Benelux. So stiegen die Gehälter für Key Account Manager im Vergleich zur Vorjahreserhebung um satte 25 Prozent auf im Schnitt 100000 Euro. Wie bei allen Gehaltsangaben im Report geht es dabei um Fixgehälter ohne die Einberechnung von Boni.

Auch andere Positionen, in denen Effizienzen im Unternehmen schlummern, werden aktuell häufig nach- und umbesetzt, etwa im Bereich Supply Chain. Besonders stark legte hier die Führungsrolle zu: Chief Procurement Officer konnten 2025 rund 25 Prozent höhere Gehälter erzielen und verdienten im Schnitt 250000 Euro. Deutlich stieg auch die Bezahlung für Positionen, die mit Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) zu tun haben. „Da gibt es eine Knappheit am Markt", beobachtet Schweizer.

Trotz anhaltend schwieriger wirtschaftlicher Lage und steigenden Arbeitslosenzahlen sieht Schweizer in den hoch qualifizierten Bereichen der Branche noch immer einen Bewerbermarkt. Spezialisierung sei gefragt, Schnelligkeit für Arbeitgeber Pflicht: „Heute kann sich kein Unternehmen mehr erlauben, dass zwischen Bewerberinterview und Angebot mehr als vier Wochen liegen", sagt er. Gute Kandidaten hätten häufig sowohl ein Gegenangebot vom aktuellen Arbeitgeber als auch von einem weiteren neuen Unternehmen vorliegen in den Verhandlungen.

Um gute Bewerber zu überzeugen, empfiehlt Schweizer den Unternehmen, mit Flexibilität zu punkten – etwa in Sachen Homeoffice und Arbeitszeit. „Die meisten Funktionen sind sehr gut messbar. Unternehmen sollten erst einmal Vertrauen schenken." Fast alle großen Unternehmen verlangten jedoch aktuell wieder vier Tage im Büro, was „nicht zeitgemäß" sei. Die Bereitschaft der Kandidaten zu Umzug und häufigem Pendeln sei seit der Pandemie sehr gering.

Früher wurde oft der Vertriebschef CEO. Heute ist es eine deutlich strategischere Position.

ALEXANDER SCHWEIZER, DIREKTOR DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH, SCHWEIZ UND BENELUX BEI NIGEL WRIGHT

Illustration: Makmun Arif

Topmanager verdienen gut

Gehälter für ausgewählte Führungspositionen in der Branche – Berechnung ohne Boni

	DURCHSCHNITT	MINIMUM	MAXIMUM
Konsumgüterhersteller			
Commercial Director / Country Manager	**150.000**	120.000	180.000
Sales Director	**125.000**	1000.000	150.000
Marketing Director	**130.000**	120.000	150.000
Head of Category Management	**120.000**	100.000	140.000
Head of Trade Marketing	**105.000**	90.000	120.000
Lebensmitteleinzel-, Gartenhandel und Baumärkte			
Regionaler Geschäftsführer	**295.000**	240.000	350.000
Marketing Direktor	**155.000**	130.000	180.000
Prozessmanagement			
Chief Operating Officer	**250.000**	200.000	300.000
Chief Supply Chain Officer	**250.000**	200.000	300.000
Chief Procurement Officer	**250.000**	200.000	300.000
Digitale Transformation und Informationstechnologie			
Chief Information / Digital Officer	**200.000**	130.000	270.000

Quelle: Nigel Wright Gehaltsreport 2026

Lebensmittel Zeitung

Der Gehaltsreport der Lebensmittelbranche erschien in **Lebensmittel Zeitung 09/26**. Weitere Informationen unter www.lebensmittelzeitung.net

Im aktuell getrübten wirtschaftlichen Umfeld nutzen Unternehmen immer stärker den Hebel von Boni-Zahlungen, um Leistungsanreize zu schaffen. Die Höhe der Sonderzahlung hängt dabei stark von der Unternehmenskultur ab. Während Mitarbeitende bei internationalen Konzernen mit Boni von bis zu 50 Prozent kalkulieren könnten, liege das Vergütungspremium für Key Account Manager in mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen eher bei 15 Prozent, berichtet Schweizer. Dafür böten deutsche Unternehmen im Gegenzug mehr Stabilität. Auf Geschäftsführer-Ebene werde im deutschen Mittelstand um die 25 Prozent Prämie bezahlt.

„C-Level-Bewerber brauchen heute ein Transformationsprofil", stellt Schweizer klar. Das zeige sich beispielsweise besonders bei der Position des Chief Human Resources Officer. Diese Rolle werde heute als strategischer Treiber von Veränderungsprozessen im ganzen Unternehmen verstanden. Auch das Anforderungsprofil für die Unternehmensspitze ist im Wandel: „Früher wurde oft der Vertriebschef CEO – heute ist es eine deutlich strategischere Position, die alle darunterliegenden Reports stärker managt als früher", so das Fazit.

Mit Blick auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die Mitte 2027 in deutsches Recht umgesetzt wird und für mehr Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen sorgen soll, sieht Schweizer große FMCG-Unternehmen bereits gut aufgestellt. „Konzerne haben meist bereits eine Policy und arbeiten mit klaren Gehaltsbändern. Bei vielen eigentümergeführten Unternehmen aus dem Mittelstand wird es im Sommer eine böse Überraschung geben", fürchtet Schweizer. Er erwartet, dass einige darauf mit der Einstellung von HR-Interims-Managern reagieren werden, die die Gehaltsstrukturen dann so aufstellen müssen, dass die Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf vergleichbarer Basis kleiner werden.

Im Bereich Interimsmanagement verzeichnet das Unternehmen aktuell sehr viele Anfragen: „Heute werden Interimsmanager in der Branche häufiger als früher auf Projektbasis angestellt", sagt Steffen Gemmel, Geschäftsführer Nigel Wright Interim – selbst in Bereichen wie Vertrieb, in denen das früher als ausgeschlossen galt.

Die Gehaltsdaten hat Nigel Wright anhand von 3750 aktuell gezahlten Gehältern im Laufe des vergangenen Jahres erhoben. Gehaltsdaten für weitere, auch mittlere Positionen in Handel, FMCG-Industrie und Operations finden Sie in der Serie Gehaltsreport 2026 auf LZ.net.

NEU IN DEUTSCHLAND. WELTWEIT BEWÄHRT.

wonderkind

WONDERKIND SOCIAL DIRECT APPLY

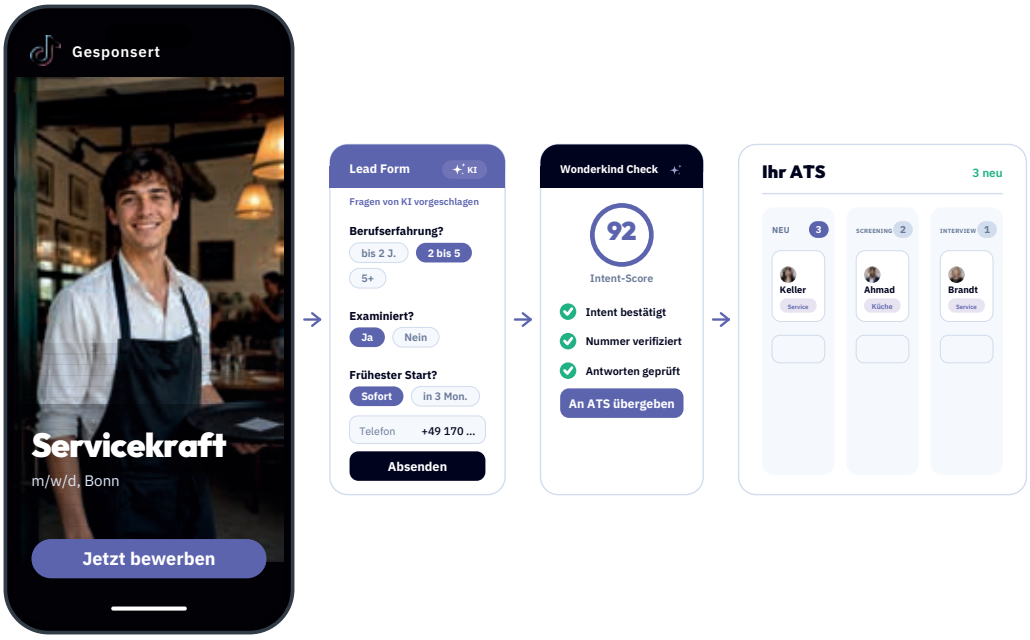
SOCIAL DIRECT APPLY · KI POWERED

Niemand verlässt TikTok für Ihre Stellenanzeige.

Also bringen wir die Bewerbung dorthin: KI erstellt Anzeigen und Auswahlfragen, prüft Bewerbungsintent und Kontaktdaten. Qualifizierte Profile landen direkt in Ihrem ATS.

WONDERKIND SOCIAL DIRECT APPLY · SO LÄUFT ES

IN DER APP BEWERBEN



01 **In-Feed Anzeige** — Creative mit KI erstellt

02 **Lead Form** — Fragen von KI, in der App

03 **KI Check** — Intent und Nummer geprüft

04 **Direkt ins ATS** — Qualifiziert im Kanban

Bewerben ohne Absprung.

In der App bewerben. Qualität bewerten. Direkt ins ATS.

WONDERKIND SOCIAL DIRECT APPLY

JETZT VERFÜGBAR ÜBER Career Pioneer

Demo buchen

cp.wonderkind.tech/zpe

KAMERA ÖFFNEN, SCANNEN

Nehmen Sie an unserem kostenlosen Arbeitgebermarken-Check teil.

Besuchen Sie uns auf der Zukunft Personal 2026,
Halle 4.1,
Stand E.78

CAREER PIONEER

Career Pioneer GmbH & Co. KG
Luisenstraße 24
65185 Wiesbaden
Tel. (+49) 69 7595 3260
hello@cp.jobs

ahgz.jobs fvw TRAVEL TALK Jobs ener|gate.jobs HORIZONT Jobs IZJOBS Lebensmittel Zeitung JOBS TW JOBS