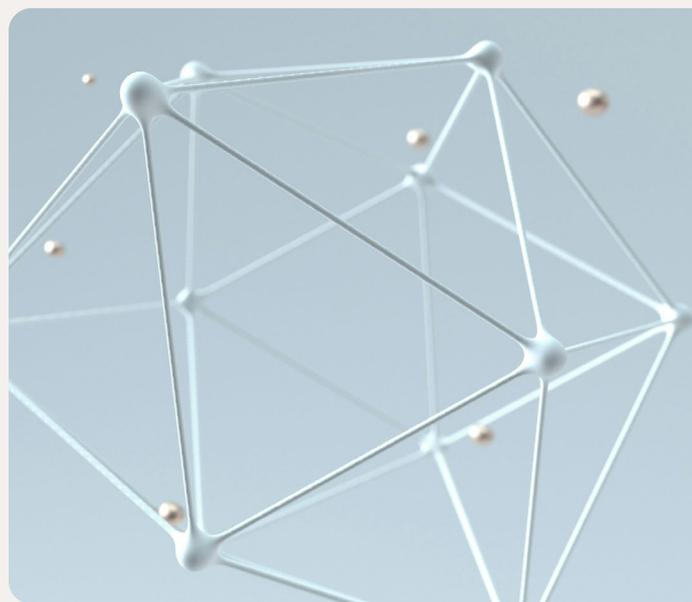


Transformation , Wettbewerbsfähigkeit und Leistungskultur **neu denken**

Rückblick auf die
People Convention 2025





Fabian Kienbaum (Kienbaum)

Wenn eine Welt im Wandel auf veraltete Strukturen, ein Übermaß an Bürokratie und multiple globale Krisen trifft, ist gesellschaftliche Unsicherheit vorprogrammiert.

Während auf individueller Basis manch einer noch versuchen mag, Veränderungen auszublenden – psychologisch gesehen ein absolut nachvollziehbares Verhalten – gehen viele den nötigen Change aktiv an. Um als Unternehmen und Wirtschaftsstandort erfolgreich zu bleiben, bzw. wieder zu werden, bleibt den handelnden Personen selbstredend nichts anderes übrig.

Die **People Convention 2025** greift diese Herausforderungen auf und bringt Impulsgeber:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft und HR-Praxis zusammen. Ihr Ziel: Die Rolle von HR zu analysieren und da, wo nötig, neu zu definieren und zu gestalten. Denn: Transformation, Wettbewerbsfähigkeit und Leistungskultur werden zu zentralen Anforderungen an Unternehmen, Politik und Gesellschaft – und HR hat hierbei einen erheblichen Einfluss auf ihr Gelingen.

Fabian Kienbaum, Geschäftsführender Gesellschafter von Kienbaum, skizziert zu Beginn der 24. Ausgabe der Veranstaltung das wirtschaftliche und gesellschaftliche Terrain:



Wir bewegen uns im Zeitalter der BANI-Welt – brittle, anxious, non-linear, incomprehensible. Was bedeutet diese damit einhergehende, gewaltige Transformation für Leadership, für Management, für Mitarbeitende, für die Mitbestimmung, für HR im Allgemeinen? Und welche Rolle wollen wir Personaler dabei einnehmen?“



Transformation und der Wirtschaftsstandort Deutschland

Ein zentrales Thema, das sich durch viele Beiträge zieht: Der Blick auf Deutschland als Wirtschaftsstandort ist derzeit kritisch. Ob sinkende Investitionen, Fachkräftemangel oder Innovationschwäche – die Herausforderungen sind real und spürbar. Für viele Unternehmen bedeutet das, nicht nur interne Transformationsprojekte umzusetzen, sondern auch nach außen Verantwortung zu übernehmen.

Beim Biotech- und Pharmakonzern Roche setzt man, so unser Gast **Dr. Virginia Bastian**, angesichts des Fachkräftemangels, technologischen Wandels und steigender Anforderungen auf eine integrierte Qualifikationsstrategie, die gezielt auf Zukunftskompetenzen wie Data Science, Automatisierung und Selbstlernfähigkeit ausgerichtet ist. Dazu gehören unternehmensinterne Weiterbildungen, Nachwuchsförderung und Kooperationen mit Hochschulen.



Dr. Virginia Bastian (Roche)



Dr. Katharina Herrmann (Hubert Burda Media)

Wie sich HR-Methoden auf die gesellschaftliche Ebene übertragen lassen, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu erhöhen, zeigt **Dr. Katharina Herrmann** von Hubert Burda Media. Standortbestimmung, Etablierung einer Feedbackkultur, Best-Practice-Transfer, und zwar gleichermaßen mit Blick auf Erfolge wie auch auf Fehler – das alles sind Bausteine, mit denen nicht nur Organisationen, sondern ganze Volkswirtschaften ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit steigern können. Für Herrmann liegt die Verantwortung klar auch bei den Unternehmen:

“ *Wer wirtschaftliche Zukunft will, muss aktiv gestalten.* ”

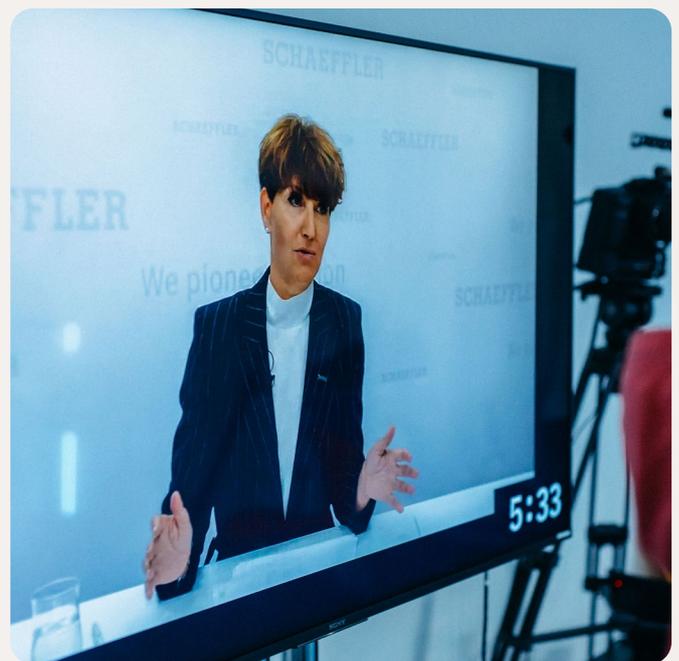


Thomas Wessel (Evonik)

Thomas Wessel von Evonik bringt diese Haltung in einem umfassenden Transformationsprozess zur Anwendung. Das Unternehmen wird seine Belegschaft weltweit um ein Drittel verkleinern – ohne betriebsbedingte Kündigungen in Deutschland. Gleichzeitig muss das Unternehmen zukunftsfähig aufgestellt werden. Dieser Spagat wird möglich durch eine langfristige Strategie, Sozialpartnerschaft und eine starke Kultur der Resilienz. Eine solche entsteht nicht von heute auf morgen, sondern setzt Mindset-Arbeit voraus. Teil davon ist die Neu-Ausrichtung des Leaderships, aber auch das Einholen von Feedbacks bei der Belegschaft. Für Wessel ist klar: Transformation gelingt nur durch Transparenz, Information und einen echten kulturellen Kompass.

Auch den Automobilzulieferer Schaeffler beschäftigt eine tiefgreifende Transformation. Durch den Merger mit Vitesco wuchs der Konzern um über 35.000 Mitarbeitende an. Zudem mussten zwei Unternehmenskulturen miteinander verbunden werden. Unser Gast **Dr. Astrid Fontaine** gibt Einblicke in die Herangehensweise des Unternehmens und beleuchtet, wie Kultur, Leadership, Innovation und nebenbei gleich die gesamte HR neu gedacht und aufgesetzt wurden – mit dem Ziel, das Beste aus beiden Welten zusammenzubringen.

Übergreifend fordern die Speaker von Politik und Gesellschaft mehr Mut zur Reform, bspw. eine bessere Förderung von MINT-Ausbildung und praxisnahe gesetzliche Rahmenbedingungen sowie weniger Bürokratie.



Dr. Astrid Fontaine (Schaeffler)

Leistung durch Offenheit, kalkulierte Risiken und die richtigen Skills zur richtigen Zeit

Für **Dr. Michael Moser**, Vorstandsmitglied bei Fresenius, ist strategische Klarheit die Grundlage jeder Resilienzstrategie: Nur wer weiß, wofür er steht und was er bewusst nicht mehr tut, kann in Krisenzeiten handlungsfähig bleiben. Er plädiert für eine Risikokultur, in der nicht Panik oder Passivität dominieren, sondern Offenheit, Verantwortung und Zusammenarbeit. Bei Fresenius setzt man auf integrierte Risikosteuerung, starke Interaktion zwischen Compliance, Audit, Personal und operativen Bereichen, sowie auf „Ownership“ aller Mitarbeitenden. Seine Botschaft: Cool bleiben – aber mit klarem Fokus, Mut und unternehmerischer Verantwortung.

Volkswagen setzt im Zuge seiner Transformation auf eine neue Leistungskultur, die auf Transparenz, Motivation und Beteiligung basiert. Trotz Stellenabbau zeigt sich laut **Gunnar Kilian** eine hohe Einsatzbereitschaft der Belegschaft, etwa durch Mehrarbeit am Standort Wolfsburg. Fehlzeiten und Krankenstände werden als ernstes Thema erkannt, sollen aber nicht pauschal als Motivationsproblem gedeutet werden. Durch offene Kommunikation, gezielte Gesundheitsangebote und Führungsimpulse will das Unternehmen die Leistungsbereitschaft erhalten und stärken.



Dr. Michael Moser (Fresenius)

Auch bei SAP wird der Begriff „Leistung“ neu verhandelt – nicht als reine Output-Größe, sondern als Kulturleistung. **Caroline Hanke** spricht über den Skills-led-Ansatz bei SAP und darüber, wie Mitarbeitende dank innovativer Ansätze im Bereich Learning and Development ihr Skillset aktuell und relevant halten. Ein Abschluss allein sagt schon lange nicht mehr aus, welche Kompetenzen Mitarbeitende im Unternehmen heute haben. Gute, offene Führungskräfte, aber auch Data Analytics dagegen sind wichtige Faktoren, um genau das herauszufinden. Ein wesentlicher Faktor erfolgreicher Teams, und damit erfolgreicher Unternehmen, ist aber immer auch das Zusammenführen junger und erfahrener Kolleg:innen, um Wissenstransfer nachhaltig zu ermöglichen.

Eine Leistungskultur, so der Tenor, entsteht dann, wenn Organisationen Sinn stiften, Klarheit schaffen und echte Teilhabe ermöglichen.

KI zwischen Potenzial und Verunsicherung

Im vergangenen Jahr widmete sich die gesamte People Convention unter dem Motto „*Building HumAIn Relationships*“ dem Thema KI. Die technologische Entwicklung hatte bereits umfassend Einzug in die Unternehmen gehalten und brachte massive Veränderungen mit.

Ein Jahr später ist man versierter geworden im Umgang mit den Tools. „*Die Technologie ist bereits integraler Bestandteil der Personalarbeit*“, so Fabian Kienbaum. Noch mehr als im Vorjahr kann man 2025 also sagen: **Künstliche Intelligenz ist allgegenwärtig – aber auch voller Ambivalenzen.**

Prof. Dr. Katharina Hölzle von der Universität Stuttgart analysiert, wie KI in Organisationen eingeführt wird – und wie oft es dabei an Beteiligung und Vertrauen fehlt. Sie warnt daher vor reiner Tool-Einführung ohne Begleitung, fordert Sicherheit, Partizipation und Schulungen für Mitarbeitende, und plädiert für eine verantwortungsvolle, involvierende Einführung durch HR. Ihr Appell: HR muss Technologiewandel aktiv mitgestalten, Orientierung geben und kulturelle sowie strukturelle Veränderungen konsequent begleiten.



Dr. Virginia Bastian (Roche) und Dr. Dorena Graff (Kienbaum)

HR is not about HR. It's about Business.

Viele Beiträge der People Convention 2025 zeigen: HR ist keine unterstützende Funktion – sie muss zwingend als proaktiver Gestalter und Treiber für Talent, Leadership und Organisation verstanden und gelebt werden. Angesichts von Fachkräftemangel, technologischer Disruption und demografischem Wandel muss sich HR deutlich stärker als bisher als strategischer Business-Accelerator positionieren. Ob Transformation, Standortentwicklung, KI oder Führungskultur: Überall ist HR gefragt, Richtung zu geben, Mut zu machen und Räume zu schaffen.

Prof. Dr. Walter Jochmann bringt es in seiner Analyse entsprechend auf den Punkt:



„Für HR heißt die Change-Curve: Mehr zu sein als Business-Partner, mehr zu sein als Business-Enabler – nämlich Accelerator, Impulsgeber! HR sind nicht diejenigen, die das Geschäft machen, aber die es mit Spikes versehen! Denn hinter allen Geschäften stehen letztlich Management- und Belegschaftsstrukturen.“



Angesichts der hohen Anforderung an Führungskräfte muss HR das hier entstehende Vakuum füllen: Workforce-Management und Workforce-Transformation in Zeiten eines sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels sind keine Tätigkeiten, die nebenbei im Geschäft mitgemacht werden können. Vielmehr, so ist Jochmann überzeugt: „Es ist die Königsaufgabe.“



Prof. Dr. Walter Jochmann (Kienbaum)

Wir danken unseren Speakern in 2025

Diese Gäste durften wir im Rahmen der 24. Ausgabe der People Convention begrüßen:



Dr. Virginia Bastian

Roche

Wettbewerbsfähigkeit in der Biotech- und Pharmabranche: Roches Ansatz zur Stärkung der Zukunftskompetenz.



Dr. Astrid Fontaine

Schaeffler

From Transformation to Integration.



Caroline Hanke

SAP

Skills first – Warum Jobtitel nicht mehr reichen.



Prof. Dr. Katharina Hölzle

Fraunhofer IAO / Universität Stuttgart

Künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit – Chancen und Herausforderungen für HR.



Dr. Katharina Herrmann

Hubert Burda Media

Leistungsfähigkeit neu denken: Was der Standort Deutschland von HR lernen kann.



Prof. Dr. Walter Jochmann

Kienbaum

State of the HR-Union: Standortbestimmung, Leadership-Verständnis und Zukunftsbild.



Gunnar Kilian

Volkswagen

Automobilindustrie – now or never. Die Rolle von HR in der strategischen Transformation.



Dr. Michael Moser

Fresenius

Leadership neu denken: Cool bleiben bei Risiken und Nebenwirkungen.



Thomas Wessel

Evonik

HR als Schlüssel zu einer nachhaltigen Transformation.

Nicht abwarten. Gestalten.

Die People Convention 2025 zeigt wieder einmal, dass People Management heute weit mehr ist als Recruiting und Retention. Es ist Standortpolitik. Kulturarbeit. Innovationsmotor. Business-Accelerator.

Unsere Welt verändert sich schneller als jemals zuvor. In dieser Zeit großer Unsicherheit, muss HR Orientierung geben und, statt zu reagieren, aktiv gestalten.



**Haben Sie Rückfragen oder
wünschen Sie sich ein Gespräch?
Sprechen Sie uns an:**

<https://www.kienbaum.com/people-convention-kontakt/>



**Hier finden Sie den Rückblick der
Kienbaum People Convention 2025**

<https://www.kienbaum.com/people-convention/>