Dein Partner für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz

nilo

2027 HR Forecast

Halt geben zwischen KI & Unsicherheit

Daten, Insights & Einschätzungen von Nora Dietrich, Laura Bornmann, Cawa Younosi und über 15 weiteren HR-Praktiker:innen & Expert:innen.

Mit Aktionsplan

9 Handlungsfelder für HR & Unternehmen im Wandel





77%

der Beschäftigten, die KI nutzen, sagen, ihre Arbeitslast sei gestiegen.





85% **der Unternehmen beobachten akute Veränderungsmüdigkeit**



57% der Unternehmen nutzen bereits KI







40% fürchten, ihren Job durch KI zu verlieren *(2024: 28 %)*

Vorwort

Jonas Keil

CEO und Geschäftsführer von nilo



Ich bin überzeugt: 2027 wird kein Jahr, in dem sich die Lage beruhigt. KI verändert Rollen und Abläufe schneller, als viele Teams lernen können.

Unternehmen sparen, stellen kaum ein und erwarten mehr Leistung von den Mitarbeitenden, die bleiben. Ob sie gut durch diese Phase kommen, entscheidet sich deshalb nicht an der Technik, sondern daran, wie es den Menschen dabei geht.

Wenn du im HR arbeitest, spürst du diesen Druck jeden Tag. Wir sehen ihn auch bei nilo: **In unseren Nutzungsdaten steht der Umgang mit Veränderung ganz oben**, und unsere Psychologinnen erleben in ihren Sitzungen, wie sehr der Dauerwandel an den Kräften zehrt.

Gleichzeitig sollen Führungskräfte Halt geben, obwohl viele von ihnen selbst am Limit sind.
Für diesen Forecast haben wir Expert:innen aus HR, Führung und Psychologie gefragt, was sie für 2027 erwarten. Ihre Einschätzungen haben wir mit aktuellen Studien und unseren eigenen Daten zusammengebracht.

Daraus entstehen konkrete Antworten: Wie bleibt Wandel menschlich? Wie gewinnt HR mit KI Zeit für Beratung und Beziehungen? Und wie stärken wir die Führungskräfte, die all das umsetzen sollen?

Ich wünsche dir eine erkenntnisreiche Lektüre und viel Klarheit für alle Entscheidungen, die 2027 anstehen.

Jonas Keil

Inhaltsverzeichnis

01 Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz: Die neue Realität

02 HR-Trends 2027

- Kein Ende in Sicht: Veränderungstempo steigt 2027 weiter
- Wenig Neueinstellungen, wenig Loyalität: Beschäftigte bleiben aus Unsicherheit
- Wettlauf gegen die Zeit: Die Kompetenzlücke wächst
- Am Limit: Führungskräfte sollen 2027 Sicherheit vermitteln, die ihnen selbst fehlt
- KI stellt HR auf den Kopf: Die Abteilung muss sich 2027 neu erfinden

03 Die größten Risiken 2027

- Psychische Belastung: Wegschauen wird 2027 teuer
- KI-Strategien übersehen das größte Erfolgsrisiko: den Menschen
- Die Leistungsfalle: Mehr Druck gefährdet 2027 die Produktivität
- Innere Kündigung: Unternehmen droht 2027 die stille Abwanderung

04 Die größten Potenziale 2027

- Psychologische Sicherheit: Wandel gelingt, wo Zweifel erlaubt sind
- Lernen als Teil der Arbeit: So halten Unternehmen 2027 mit der KI Schritt
- KI-Potenziale ausschöpfen: Produktivität neu denken
- Psychologisches Know-how wird zur neuen Führungskompetenz
- HR kann 2027 zum Treiber der Transformation werden

05 Expert:innen-Empfehlungen & Action-Plan 2027

Status quo

Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz: Die neue Realität

Fokus für Führungskräfte & HR

Der Übergang ins Jahr 2027 erfordert einen klaren Wandel von reaktivem Krisenmanagement hin zu nachhaltiger, strategischer Resilienzförderung.

Dieser Report liefert datengestützte Orientierungshilfen für diesen Wandel.



Bild KI optimiert

Mentale Gesundheit am Kipppunkt

Im AXA Mind Health Report 2026 gibt fast die Hälfte der Befragten an, sich psychisch nicht gut zu fühlen. Fast drei Viertel spüren mindestens eine Auswirkung von Stress bei der Arbeit. Gut ein Viertel zeigt schwere oder extrem schwere Symptome von Depression, Angst oder Stress.

Das zeigt sich auch in den Krankmeldungen in Deutschland: Im ersten Halbjahr 2026 waren psychische Erkrankungen laut der DAK erstmals der häufigste Grund für Fehltage.

„Geht schon“: Warum Betroffene keine Hilfe suchen

Trotzdem holen sich viele Betroffene keine Unterstützung. Am häufigsten nennen die Befragten als Grund, dass ihr Zustand keine Behandlung brauche. Danach folgen die Kosten einer Therapie. Dabei sind die Folgen von schlechter mentaler Gesundheit längst messbar: Laut AOK gibt es heute 42 % mehr Fehltage wegen psychischer Erkrankungen als vor zehn Jahren.



Nr. 1

Psychische Erkrankungen sind ***erstmals die häufigste Ursache für Krankschreibungen*** *in Deutschland.*

Der Wandel überholt die Menschen

Auch die anonymisierten Nutzungsdaten von nilo zeigen, was Beschäftigte gerade bewegt: Ganz oben stehen der Umgang mit Veränderungen und Resilienz. Genau diese Themen werden sich auch durch das Jahr 2027 ziehen.

Ein ähnliches Bild sieht die nilo-Psychologin Lena Mayer in ihren Einzelsitzungen. Dort geht es vor allem um fehlende Klarheit über Strategie und Ziele, um Mehrarbeit, weil Kolleg:innen ausfallen, und um Fairness, etwa bei Gehältern und Gehaltsbändern. Viele spüren außerdem eine hohe Unsicherheit durch die geopolitische Lage. Das Tempo der Veränderung wird auch 2027 hoch bleiben.

Die „Have it all“-Falle: Leistungsdruck wird zum Systemproblem

Die nilo-Psychologin Sze Chan beobachtet eine „Have it all“-Kultur. Viele Menschen haben das Gefühl, überall gleichzeitig glänzen zu müssen: im Job, in der Familie und bei der eigenen Gesundheit. Social Media verstärkt das durch den ständigen Vergleich. Für Sze Chan ist das ein strukturelles Problem, das Resilienzworkshops allein nicht lösen.

„Viele Menschen, Frauen wie Männer, haben das Gefühl, überall gleichzeitig glänzen zu müssen: im Beruf, als Elternteil oder in der Partnerschaft, bei der eigenen Gesundheit und bei ihren persönlichen Zielen.“ (Sze Chan)

> Die psychologische Belastung scheint zunehmend auch Menschen zu betreffen, die bisher sehr stressstabil reagiert haben.



Dr. Stefanie Puckett
nilo-Psychologin & Gründerin SynergyMind Consulting



In Zahlen

Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz

1 von 2

Mitarbeitenden fühlt sich psychisch **nicht gut**

Quelle: AXA Mind Health Report 2026



Quelle: DAK

Psychische Erkrankungen rücken an die Spitze

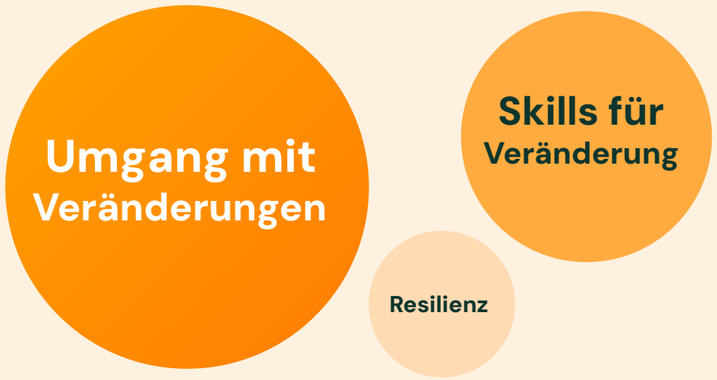
Im ersten Halbjahr 2026 waren psychische Erkrankungen **erstmals der häufigste Grund für Fehltage**.

72% spüren mindestens eine Auswirkung von Stress bei der Arbeit

26% zeigen schwere oder extrem schwere Symptome von Depression, Angst oder Stress

Quelle: AXA Mind Health Report 2026

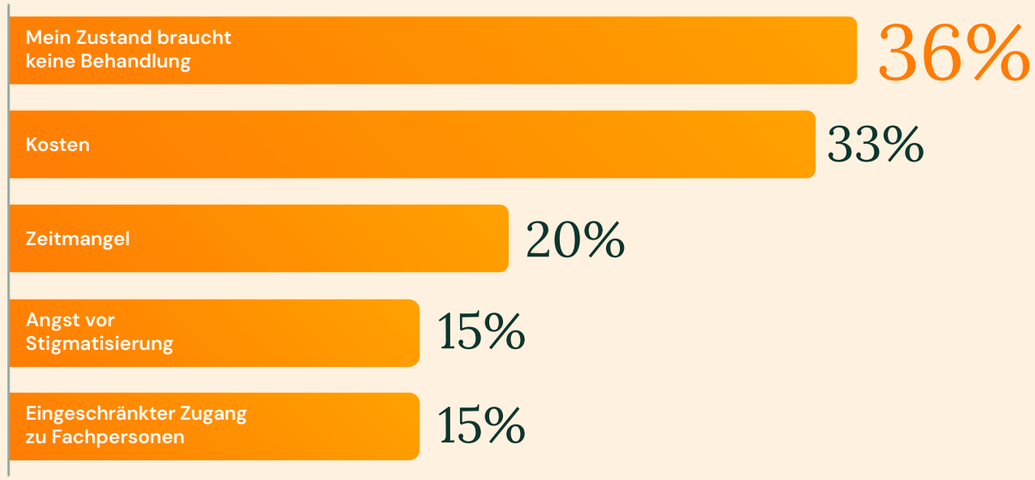
Veränderung ist das Top-Thema in Unternehmen



Quelle: nilo

Viele halten Unterstützung für unnötig

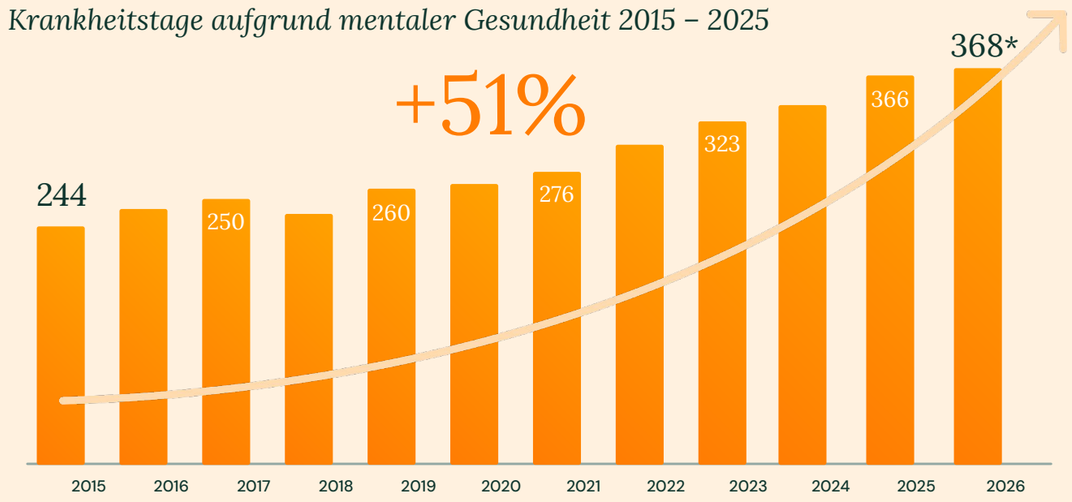
Was Menschen davon abhält, Hilfe zu suchen:



Quelle: AXA Mind Health Report

Krankheitstage erreichen Rekordhöhen

Krankheitstage aufgrund mentaler Gesundheit 2015 – 2025



Quelle: DAK Psychreport 2025 · basierend auf der Prognose für H1

Pulscheck

HR-Trends 2027

Kein Ende in Sicht: Veränderungstempo steigt 2027 weiter

Veränderung ist in vielen Unternehmen längst zum Dauerzustand geworden. Daran ändert sich 2027 wenig. Gleichzeitig erhöhen KI und die unsichere Wirtschaftslage das Tempo weiter.

1. **Kein Ende in Sicht:** Veränderungstempo steigt 2027 weiter
2. **Wenig Neueinstellungen, wenig Loyalität**: Beschäftigte bleiben aus Unsicherheit
3. **Wettlauf gegen die Zeit:** Die Kompetenzlücke wächst
4. **Am Limit:** Führungskräfte sollen 2027 Sicherheit vermitteln, die ihnen selbst fehlt
5. **KI stellt HR auf den Kopf:** Die Abteilung muss sich 2027 neu erfinden

84% der Führungskräfte und **93%** der Personalentwickler:innen **erleben eine hohe Veränderungsdynamik.**

Quelle: Haufe

57% der Unternehmen nutzen KI

Quelle: Bitkom

98% der Führungskräfte planen in den nächsten zwei Jahren Änderungen am Organisationsdesign.

Quelle: Mercer

2027 wird aus meiner Sicht vor allem durch eine hohe Veränderungsdichte geprägt sein. Digitalisierung, KI, neue Rollen und steigende Anforderungen verändern nicht nur Prozesse, sondern auch die Art, wie wir zusammenarbeiten.

[...] Ich bin überzeugt: Mentale Gesundheit, Vertrauen und Veränderungsfähigkeit werden immer stärker zu Voraussetzungen für nachhaltige Leistungsfähigkeit.



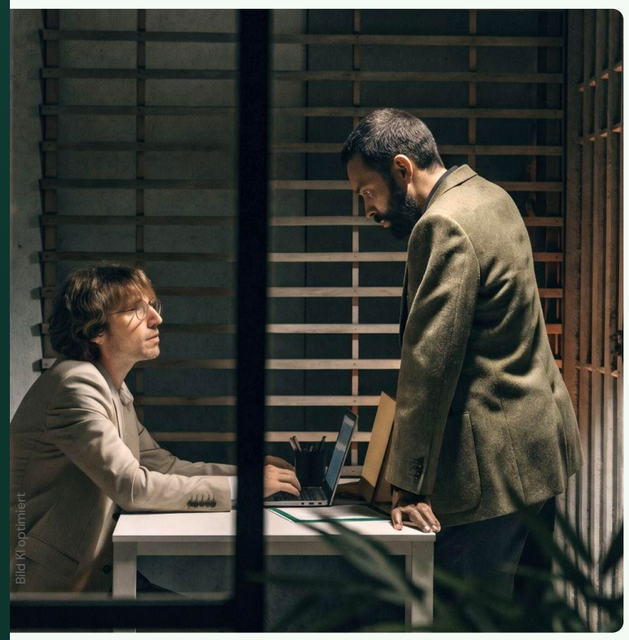
Ines Marusic

HR Business Partner und Verantwortliche für BGM, IVF HARTMANN AG

KI und Umstrukturierungen halten das Tempo hoch

Laut der Leadership-Studie 2026 der Haufe Akademie erleben sowohl Führungskräfte als auch Personalentwickler:innen eine hohe Veränderungsdynamik. Einer der stärksten Treiber dafür ist KI. Nach Zahlen von Bitkom setzt inzwischen mehr als die Hälfte der Unternehmen KI ein, fast dreimal so viele wie 2024. Damit verschiebt sich auch, welche Aufgaben zu einer Rolle gehören und wie Teams zusammenarbeiten.
Und die nächste Restrukturierungswelle steht in vielen Unternehmen schon an: Laut Mercer Global Talent Trends **2026 wollen fast alle Führungskräfte** in den kommenden zwei Jahren **ihr Organisationsdesign ändern**.





Die Wirtschaft wächst, neue Arbeitsplätze entstehen aber nicht

Dazu kommt die wirtschaftliche Lage. Das IAB erwartet für 2027 zwar ein leichtes Wachstum, die Zahl der Erwerbstätigen soll trotzdem sinken. Diese Unsicherheit spüren auch die Beschäftigten: Mehr als die Hälfte der Angestellten sorgt sich um die allgemeine Wirtschaftslage. Auch in HR wächst die Vorsicht: Im HR Insights Report 2026 von Personio erwarten nur noch 44 % der HR-Führungskräfte steigende HR-Budgets, im Vorjahr waren es noch 53 %.

Sparkurse stellen das Zugehörigkeitsgefühl auf die Probe

Unter Kostendruck stellen viele Unternehmen Themen wie Kultur und Werte zurück und passen Ziele und Vorgehen an. Dr. Stefanie Puckett, Psychologin bei nilo, beobachtet, dass das besonders Beschäftigte trifft, deren Arbeitgeber bisher stark auf Purpose und Werte gesetzt haben:

„Beschäftigte erleben die Kompromisse ihres Arbeitgebers als eigene Wertekonflikte und hinterfragen ihre Zugehörigkeit. Dadurch gehen wichtige psychologische Ressourcen verloren, die gerade in belastenden Zeiten stabilisierend wirken."

Das wirkt sich auch auf Motivation und Leistung aus. Die Psychologin Lena Mayer sieht in ihren Sitzungen zwei Reaktionen auf die vielen Umstrukturierungen: Viele Beschäftigte sind kognitiv erschöpft und suchen vor allem nach Sicherheit. Andere nehmen Maßnahmen, Ziele und sogar die eigene Führungskraft nicht mehr ernst, weil sie damit rechnen, dass die Führungskraft spätestens in einem Jahr ohnehin wieder weg ist.



Wenig Neueinstellungen, wenig Loyalität: Beschäftigte bleiben aus Unsicherheit

Viele Unternehmen stellen kaum noch ein und arbeiten 2027 vor allem mit den Menschen, die schon da sind. Die meisten Beschäftigten bleiben zwar, oft aber eher aus Unsicherheit als aus Überzeugung. Die emotionale Bindung von Mitarbeitenden in Deutschland ist auf einem Tiefstand. Aus HR-Perspektive ist die Stabilität trügerisch.

Kaum Neueinstellungen trotz Personalmangel

Laut dem HR-Report von Hays rekrutieren nur noch 41 % der Unternehmen aktiv. 2012 waren es 66 %. Fast ein Drittel der Organisationen stellt gar nicht ein und plant das auch nicht für 2027. Als Gründe nennt Hays die wirtschaftliche Unsicherheit, steigende Kosten und die Automatisierung, die sich Unternehmen von KI erhoffen.

Langfristig fehlen trotzdem Arbeitskräfte. Laut Statistischem Bundesamt erreicht ein großer Teil der Erwerbspersonen in den kommenden Jahren das Rentenalter.

Der Kampf um Talente verlagert sich nach innen

In vielen HR-Abteilungen hat sich der Schwerpunkt deshalb schon verschoben. Im HR-Report von Hays ist Mitarbeiterbindung inzwischen das wichtigste HR-Thema und so hoch gewichtet wie nie zuvor. Recruiting liegt seit 2022 deutlich darunter.

31%

stellen niemanden ein und planen das auch nicht

Quelle: Hays

55%

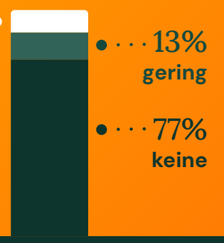
sehen Mitarbeiterbindung als wichtigstes HR-Thema

Quelle: Hays

10%

der Beschäftigten in Deutschland **haben eine hohe emotionale Bindung** an ihren Arbeitgeber.

Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2025



Loyalität auf dem Tiefpunkt

Genau das wird schwieriger, denn das Engagement sinkt. In Deutschland fühlt sich nur jede:r Zehnte dem eigenen Arbeitgeber emotional eng verbunden. Weltweit ist nur jede:r fünfte Beschäftigte engagiert, und der Wert ist zum zweiten Mal in Folge gesunken. Die große Mehrheit erledigt ihre Arbeit, ohne sich dem Unternehmen wirklich verbunden zu fühlen.

> Finanzielle Sorgen bringen viele Menschen dazu, am Arbeitsplatz Dinge anzunehmen, die sie so nicht annehmen könnten, sollten oder würden, wenn sie nicht Angst vor Arbeitsplatzverlust hätten.



Dr. Andrea Polzer-Debruyne
nilo-Psychologin

Jobangst hält Beschäftigte im Unternehmen

Die meisten bleiben dennoch, oft eher aus Vorsicht als aus Loyalität. Im Randstad Arbeitsbarometer 2026 nennen 39 % der Befragten in Deutschland Jobsicherheit als Hauptgrund, bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben. Das ist deutlich mehr als im weltweiten Schnitt. Die nilo-Psychologin Dr. Andrea Polzer-Debruyne erlebt in ihrer Praxis, dass manche sogar in Jobs bleiben, die sie kaum noch bewältigen.

Diese Stabilität ist trügerisch, denn sie hält nur so lange, wie die Unsicherheit am Arbeitsmarkt anhält.

Wettlauf gegen die Zeit: Die Kompetenzlücke wächst

KI verändert immer schneller, was Beschäftigte können müssen. Weiterbildung wird damit 2027 zum Wettlauf gegen die Zeit. Viele wollen lernen, im Alltag fehlt ihnen dafür aber oft die Zeit. Die Gefahr: Die Kompetenzlücke wächst schneller, als Unternehmen sie schließen können.

> Ich kann nicht erwarten, dass ein Agent meine Gedanken lesen kann. Ich muss erst einmal selbst wissen, was ich eigentlich will und wie ich es vermittle.



Linh Grethe
Founder & CEO, HR Collective

Ohne neue Kompetenzen verlieren Beschäftigte den Anschluss

Mit KI ändern sich nicht nur die Tools, sondern auch die Anforderungen: Beschäftigte müssen lernen, KI zu bedienen und ihre Ergebnisse einzuordnen. Laut Future of Jobs Report 2025 des Weltwirtschaftsforums verändern sich bis 2030 39 % der Kernkompetenzen.

Linh Grethe, Gründerin des HR Collectives, beobachtet, dass Unternehmen unterschätzen, wie viel dabei zu lernen ist. Gefragt sind für sie Fähigkeiten, die aus der Zusammenarbeit mit Menschen bekannt sind: Aufgaben delegieren, Erwartungen klar formulieren, Feedback geben und Ergebnisse hinterfragen. Unterstützung bekommen dabei nur wenige: Laut dem HR Insights Report 2026 von Personio erhält nur knapp ein Drittel ausreichend Hilfe bei der KI-Nutzung.

11%

der Unternehmen schulen alle Beschäftigten im Umgang mit KI

Quelle: Bitkom

36%

sagen, sie wissen sehr wenig darüber, wie man KI bei der Arbeit einsetzt

Quelle: Personio

Weiterbildung kann nicht länger warten

Der Wille ist da: 63 % der Beschäftigten würden sogar auf 10 % ihres Gehalts verzichten, wenn sie dafür Weiterbildung in KI und Digitalem bekämen.

Im Alltag kommt das Lernen trotzdem oft zu kurz. In der Leadership-Studie 2026 der Haufe Akademie ist fehlende Zeit für die Befragten die größte Hürde beim Lernen. Nur knapp die Hälfte hält die Zeit, die ihnen zum Lernen bleibt, für ausreichend.

63% würden für Weiterbildung in KI und Digitalem auf 10 % Gehalt verzichten.

Quelle: Meinest

Für die mentale Gesundheit hat das Folgen: Lernen, das zusätzlich zur vollen Arbeitslast stattfinden soll, erhöht den Druck. Ohne geschützte Zeit wird Weiterbildung selbst zur Belastung.

Was der AI Act von Arbeitgebern verlangt

Seit Februar 2025 gilt Art. 4 des EU AI Act zur KI-Kompetenz. Mit dem KI-Omnibus wurde er im Juli 2026 abgeschwächt: Arbeitgeber müssen kein bestimmtes Kompetenzniveau mehr sicherstellen. Sie müssen aber weiterhin Maßnahmen ergreifen, um die KI-Kompetenz ihrer Beschäftigten zu fördern.

Für HR heißt das: Weiterbildung zu KI ist nicht nur ein Angebot an die Belegschaft, sondern auch eine rechtliche Anforderung.

Am Limit: Führungskräfte sollen 2027 Sicherheit vermitteln, die ihnen selbst fehlt

Führungskräfte stehen 2027 von zwei Seiten unter Druck: von oben durch neue Ziele und laufende Veränderungen, von unten durch wachsende Belastungen im Team. Gleichzeitig sollen sie Orientierung in einer Zukunft geben, die für sie selbst immer ungewisser wird. Viele sind dabei längst am Limit.

Fast 90 % der Führungskräfte unter Druck

Fast neun von zehn Führungskräften empfinden eine hohe Belastung. Ein Drittel sieht das eigene Wohlbefinden stark beeinträchtigt. Darüber sprechen allerdings die wenigsten: Nur jede:r Vierte spricht Überlastung offen an.

> Ich beobachte besonders oft Rollenunsicherheit: Führungskräfte sollen KI im Team einführen und fragen sich gleichzeitig, wo die KI am besten eingesetzt ist und welche Prozesse, Teammitglieder und Arbeitswege es morgen noch braucht. Gleichzeitig wollen Führungskräfte Souveränität im Umgang mit KI und den dahinterliegenden Transformationsprozessen zeigen.



Dr. Eva Elisa Schneider
Psychologin, Autorin, Speakerin



Bild ki optimiert

Zwischen Vorgaben von oben und Sorgen im Team

Führungskräfte sollen umsetzen, was weiter oben entschieden wird, und gleichzeitig ihr Team durch die Veränderungen bringen. Besonders das mittlere Management steckt in dieser Sandwich-Position. Laut Gartner verbringen Führungskräfte rund neun Stunden pro Woche, also fast ein Viertel ihrer Arbeitszeit, mit den emotionalen Themen ihrer Teams. Und viele dieser Teams sind erschöpft, beobachtet die Arbeitspsychologin Nicole Kopp.

> Viele Teams haben einen Marathon aus Reorganisationen, Sparrunden und der Einführung neuer digitaler Tools hinter sich. Die Ermüdung ist real.



Nicole Kopp
Arbeitspsychologin und Gründerin von GoBeyond

47%
der Führungskräfte spüren höheren Druck als vor einem Jahr



25%
ihrer Zeit investieren Führungskräfte in emotionale Themen ihrer Teams

Quelle: Gartner

Führung soll Sicherheit geben, wenn sie selbst keine hat

Gleichzeitig ändert sich, was von Führung erwartet wird. Für die Leadership- und HR-Expertin Laura Bornmann ist klar: „Je mehr KI kann, desto menschlicher muss Führung werden." Die größte neue Erwartung sieht sie darin, Menschen Sicherheit in der Veränderung zu geben, obwohl die Zukunft auch für Führungskräfte ungewiss ist. Besonders deutlich wird das bei KI.

Resilient führen – dein 90-Tage-Plan

Wie du eine resiliente Teamkultur für dich und deine Mitarbeitenden in 3 Phasen aufbaust.

Zum Guide



KI stellt HR auf den Kopf: Die Abteilung muss sich 2027 neu erfinden

KI nimmt HR-Teams Routinearbeit ab. Gleichzeitig soll HR den Wandel im ganzen Unternehmen begleiten und die eigene Abteilung umbauen. Mit der Rolle wächst auch der Druck auf die HR-Teams.

Jede:r Sechste erwartet einen grundlegenden Umbruch in HR

KI verändert nicht nur die Arbeit in den Fachabteilungen, sondern auch in HR selbst. In der Studie „KI in HR" 2026 von Kienbaum und BPM erwartet die Hälfte der Befragten, dass sich die HR-Rolle bis 2030 deutlich weiterentwickelt.

Jede:r Sechste rechnet sogar mit einem grundlegenden Umbruch. Juliane Retter, HR Business Partner bei zollsoft, geht davon aus, dass das schon 2027 spürbar wird.

> Bis 2027 übernehmen KI und HR-Systeme die klassische Sachbearbeitung. Was bleibt, ist das Menschliche: beraten, zuhören und Theorie in die Praxis bringen. HR muss vom Verwalter zum Gestalter werden.
>
> 
>
> **Juliane Retter**
> **HR Business Partner bei zollsoft**



Die KI-Transformation beginnt im eigenen HR-Team

Gleichzeitig wächst die Verantwortung über die eigene Abteilung hinaus. HR soll die KI-Transformation im ganzen Unternehmen begleiten und die Belegschaft fit für KI machen. Dafür muss die Abteilung erst einmal selbst aufholen.

Für HR-Teams bedeutet das zusätzlichen Druck: Sie müssen neue Kompetenzen aufbauen, während der Alltag weiterläuft. Damit stehen sie vor demselben Zeitproblem wie die Belegschaft, die sie weiterbilden sollen.

> *Die [HR]-Funktion muss die KI-Transformation des Unternehmens begleiten und zugleich die eigene digitale Reife erhöhen.*
>
> **Kienbaum/BPM, Studie „KI in HR" 2026**



Gut gewappnet

Die größten Risiken 2027

Psychische Belastung: Wegschauen wird 2027 teuer

Dauerveränderung erhöht die psychische Belastung der Beschäftigten. Was das kostet, zeigen die Fehlzeiten nur zum Teil, denn der größere Teil der Kosten bleibt unsichtbar.

1. **Psychische Belastung:** Wegschauen wird 2027 teuer
2. **KI-Strategien übersehen das größte Erfolgsrisiko:** den Menschen
3. **Die Leistungsfalle:** Mehr Druck gefährdet 2027 die Produktivität
4. **Innere Kündigung:** Unternehmen droht 2027 die stille Abwanderung

> Das ständige Hintergrundrauschen sich überlagernder Veränderungen wird weiter an der Resilienz der Menschen zehren.



Sze Chan
nilo-Psychologin

+54%
Krankengeld-Ausgaben für psychische Erkrankungen
Quelle: AOK

85%
der Unternehmen beobachten akute Veränderungsmüdigkeit.
Quelle: FTI Consulting

119-142 Mrd.€
kostet geringe Bindung die deutsche Wirtschaft



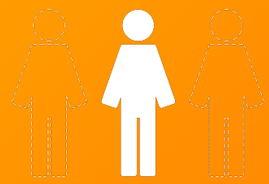
Quelle: Gallup

Veränderungsmüdigkeit erreicht 85 % der Unternehmen

In der Randstad-ifo-HR-Befragung berichtet die Hälfte der Personalverantwortlichen, dass die mentale Belastung der Beschäftigten in den letzten zwölf Monaten gestiegen ist, vor allem durch wirtschaftliche Unsicherheit und Veränderungsprozesse. Laut FTI Consulting beobachten 85 % der Unternehmen akute Veränderungsmüdigkeit.

Die nilo-Psychologin Sze Chan erwartet, dass sich daran 2027 wenig ändert. Wirtschaftlicher Druck und technologische Umbrüche lassen aus ihrer Sicht kaum nach.

Ähnlich sieht es die nilo-Psychologin Polina Udodenko. Für 2027 erwartet sie Belastungen durch KI, sowohl in der IT als auch in der persönlichen Kommunikation. Dazu kommt die Unsicherheit über die Zukunft, gerade vor dem Hintergrund globaler Kriege und wirtschaftlicher Krisen.



85,6 Mrd.€
an Lohnfortzahlungen belasteten Unternehmen in 2025
Quelle: IW Köln

Psychisch bedingte Fehlzeiten werden immer teurer

Am deutlichsten sichtbar wird die Belastung in den Krankmeldungen. Laut Fehlzeiten-Report 2026 von AOK und WIdO ist die Zahl der Krankengeldfälle wegen psychischer Erkrankungen zwischen 2021 und 2025 um knapp ein Viertel gestiegen, die Ausgaben dafür sogar um mehr als die Hälfte.

Wie teuer Krankheitstage für Arbeitgeber sind, zeigt eine Zahl des IW Köln: 2025 zahlten Unternehmen 85,6 Mrd. € für Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, über alle Erkrankungen hinweg.

Die teuersten Folgen bleiben unsichtbar

Noch teurer wird es, wenn Menschen trotz Belastung weiterarbeiten oder innerlich schon gekündigt haben. Allein die Kosten geringer Bindung schätzt Gallup im Engagement Index 2025 für Deutschland auf 119 bis 142 Mrd. €. Für die Psychotherapeutin Nora Dietrich ist der Business Case deshalb klar: Investitionen in mentale Gesundheit senken Kosten durch Präsentismus, Fehlzeiten und lange Ausfälle und stärken gleichzeitig die Leistung.

> Langfristige Leistungsfähigkeit entsteht nicht durch maximale Auslastung. Sie entsteht durch einen intelligenten Wechsel von Anspannung und Regeneration.



Nora Dietrich
Psychotherapeutin, Gründerin von Between People und Autorin

Erschöpfte Teams haben keine Kraft für den nächsten Wandel

Ein Teil des Schadens zeigt sich erst später: Erschöpfte Teams verlieren genau die Ressourcen, die Unternehmen für den Wandel brauchen, etwa Motivation, Lernbereitschaft und Vertrauen. Damit sinkt die Fähigkeit, weitere Veränderungen zu bewältigen, ausgerechnet jetzt, wo sie so gefragt ist wie nie. So entsteht ein Kreislauf, in dem mehr Veränderung zu mehr Belastung führt und damit zu noch weniger Veränderungsfähigkeit.

Aus Sicht von Patrick Mollet, Mitinhaber von Great Place To Work Schweiz, dürfte der Druck durch KI eher noch steigen. Unternehmen sollten deshalb nicht in erster Linie versuchen, die Menschen belastbarer zu machen. Den größeren Hebel sieht er bei Strukturen und Prozessen: Wie lassen sich Arbeit, Prioritäten und Verantwortlichkeiten so gestalten, dass Menschen langfristig leistungsfähig bleiben?

So berechnest du den ROI von mentalen Gesundheitsbenefits

Zum Artikel



KI-Strategien übersehen das größte Erfolgsrisiko: den Menschen

Eine KI-Strategie haben inzwischen viele Unternehmen. Oft fehlt darin aber der Teil, der über den Erfolg entscheidet: die Menschen, die mit KI arbeiten. Für sie bringt KI neue Belastungen und mehr Unsicherheit über die eigene Zukunft.

AI Brain Fry: KI schafft neue Formen der Überlastung

Eine Studie von BCG und der UC Riverside beschreibt das Phänomen „AI Brain Fry", eine akute kognitive Überlastung durch KI. 14 % der KI-Nutzenden haben sie schon erlebt. Besonders betroffen sind Menschen, die mehrere KI-Tools nutzen oder mehrere KI-Agenten beaufsichtigen, also oft gerade die Early Adopters. Die Studie bringt Brain Fry mit mehr Fehlern, Entscheidungsmüdigkeit und einer höheren Kündigungsabsicht in Verbindung.

> Routineaufgaben sind nicht automatisch Erholung. Aber sie sorgen für einen Wechsel der Beanspruchung. Oft machen wir sie im kräftesparenden Autopiloten, mit schnellen Ergebnissen, die motivieren. Fallen sie weg, besteht die Gefahr, dass ein Arbeitstag fast ausschließlich aus kognitiven Spitzenbelastungen besteht.
>
> 
>
> **Nora Dietrich**
> **Psychotherapeutin, Gründerin von Between People und Autorin**

Auch Prof. Steffi Riedel-Heller von der Universität Leipzig weist im Fehlzeiten-Report 2026 darauf hin, dass Digitalisierung und KI entlasten, aber ebenso die Arbeitsintensität erhöhen können. Die Psychotherapeutin Nora Dietrich erklärt, woran das liegt: Fällt Routine weg, bleiben vor allem anspruchsvolle Aufgaben wie Entscheiden, Probleme lösen und KI-Ergebnisse prüfen. Der Arbeitstag besteht dann fast nur noch aus kognitiven Spitzenbelastungen.

14%
der KI-Nutzenden haben schon akute kognitive Überlastung durch KI erlebt.
Quelle: BCG/UC Riverside

FOBO: Die Angst um den eigenen Job wächst

Immer mehr Beschäftigte belastet außerdem die Frage, was KI für ihren Job bedeutet. Laut Mercer sorgen sich inzwischen 40 % der Beschäftigten, ihren Job durch KI zu verlieren, 2024 waren es noch 28 %. In Deutschland fürchten laut Microsoft Work Trend Index 2026 58 % der KI-Nutzer:innen, den Anschluss zu verlieren, wenn sie sich nicht schnell genug anpassen.

Nora Dietrich spricht von FOBO, der „Fear of Becoming Obsolete". Auch die nilo-Psychologin Sze Chan erlebt diese Sorge in ihrer Praxis.

> KI hat ein eigenes psychologisches Phänomen hervorgebracht: die anhaltende Sorge, ersetzt zu werden oder an Bedeutung zu verlieren, selbst bei Menschen, die sehr gute Leistung bringen.
>
> 
>
> **Sze Chan**
> **nilo-Psychologin**

Einen Teil der Verantwortung sieht Patrick Mollet bei den Unternehmen selbst, genauer in ihrer Kommunikation. Verbinden sie KI vor allem mit Effizienz, höherer Produktivität und Stellenabbau, verspielen sie Vertrauen. Für ihn ist das „schlicht ein schlechter Pitch". Unternehmen sollten auch zeigen, wie KI Produkte und Dienstleistungen verbessert und die Arbeit einfacher macht, und offenlegen, was sich für die einzelnen Rollen ändert.

Neben guter Kommunikation braucht es für Cawa Younosi, Geschäftsführer der Charta der Vielfalt, vor allem Vertrauen. Menschen sind Gewohnheitswesen und mögen Veränderungen in der Regel nicht. Loslassen fällt ihnen leichter, wenn sie darauf vertrauen können, aufgefangen zu werden, falls es anders kommt als erhofft. HR und Arbeitgeber sollten deshalb Perspektiven aufzeigen und Beschäftigte mental darin stärken, sich die Veränderung zuzutrauen.

40%
fürchten, ihren Job durch KI zu verlieren (2024: 28 %).
Quelle: Microsoft

Die Leistungsfalle: Mehr Druck gefährdet 2027 die Produktivität

Unternehmen stellen 2027 Leistung in den Mittelpunkt, und KI hebt die Erwartungen weiter an. Die Unterstützung wächst aber meist nicht mit. Es fehlen Zeit und oft auch Klarheit darüber, wie die ambitionierten Ziele erreicht werden sollen. So droht der steigende Leistungsdruck genau das zu gefährden, was Unternehmen erreichen wollen: mehr Produktivität.

Leistung wird zur härteren Währung

Für viele Unternehmen steht 2027 Leistung im Vordergrund. Das zeigt sich auch bei den Gehältern: Laut der Gehaltsstudie von WTW hängen Erhöhungen immer stärker von der Leistung ab. 2026 bekamen Top-Performer fast doppelt so viel wie der Durchschnitt, Beschäftigte mit unterdurchschnittlicher Leistung nur etwa halb so viel.

44% der Unternehmen **fordern** systematisch **Leistung** ein

28% der Unternehmen **fördern** diese **Leistung** aktiv

77% der Beschäftigten, die KI nutzen, sagen, ihre **Arbeitslast** sei **gestiegen**.

> Gute Kultur und hohe Leistung sind kein Widerspruch. […] Deshalb sollte ich mich fragen, welche Rahmenbedingungen [Mitarbeitende] brauchen, um motiviert und im Sinne der Organisation zu handeln. Für mich sind das vor allem Vertrauen, Wertschätzung und Flexibilität. Mehr Kontrolle oder pauschale Return-to-Office-Vorgaben halte ich dafür für den falschen Weg.
>
> 
>
> **Dr. Patrick Mollet**
> **Mitinhaber & Berater Great Place To Work Schweiz**

Cawa Younosi bringt es auf eine einfache Formel: Menschen, die Spaß an ihrer Arbeit haben, sind unschlagbar. Welche Umgebung das ermöglicht, muss jedes Unternehmen für sich herausfinden.

Viel gefordert, wenig gefördert

Die Unterstützung hält mit den Anforderungen nicht Schritt. Laut HR-Report 2026 von Hays fordern 44 % der Unternehmen systematisch Leistung ein, aktiv gefördert wird sie nur in 28 %. Unternehmen verlangen mehr, bieten aber weder mehr Gehalt noch Flexibilität.

Gerade unter steigendem Druck brauchen Beschäftigte aber mehr Unterstützung, nicht weniger. Hohe Anforderungen lassen sich nur dauerhaft erfüllen, wenn Beschäftigte die nötigen Ressourcen, Kompetenzen und Freiräume haben. Für Unternehmen wird es 2027 deshalb entscheidend, Leistung nicht nur einzufordern, sondern auch zu ermöglichen. Das gilt auch für Flexibilität. Die Psychologin Lena Mayer sieht die Rückkehr zu starren Anwesenheitsregeln kritisch: Müssen Beschäftigte ohne klare Begründung wieder zu 100 % ins Büro, obwohl sie zu Hause produktiver arbeiten, rechnet sie mit mehr Unzufriedenheit und potenziell höheren Fehlzeiten.

Mehr KI, mehr Arbeit: Das Produktivitätsparadox

Mit KI wächst der Druck noch mehr. Schon 2024 zeigte eine Studie von Upwork, wie weit Erwartung und Erleben auseinanderliegen: 96 % der Führungsetage erwarteten Produktivitätsgewinne durch KI. Von den Beschäftigten, die KI nutzen, sagten dagegen 77 %, ihre Arbeitslast sei gestiegen. Fast die Hälfte wusste nicht, wie sie den Erwartungen gerecht werden sollte. Daran hat sich wenig geändert: Im HR Insights Report 2026 von Personio sagen nur 35 % der Mitarbeitenden, dass KI sie produktiver gemacht hat.

Eine Folge dieses Drucks nennt man „Workslop": viel schnelle Arbeit in schlechter Qualität. Sie entsteht, wenn KI für möglichst viele Aufgaben genutzt werden soll, ohne dass Zeit bleibt, die Ergebnisse zu prüfen. Die Nacharbeit, die KI-Ergebnisse brauchen, wird oft einfach nicht eingeplant.

Innere Kündigung: Unternehmen droht 2027 die stille Abwanderung

Dauerwandel und Belastung zermürben viele Beschäftigte. Sie verlieren an Motivation, bleiben aber, solange ein Wechsel zu riskant erscheint. Erholt sich der Arbeitsmarkt, kann sich das schnell ändern.

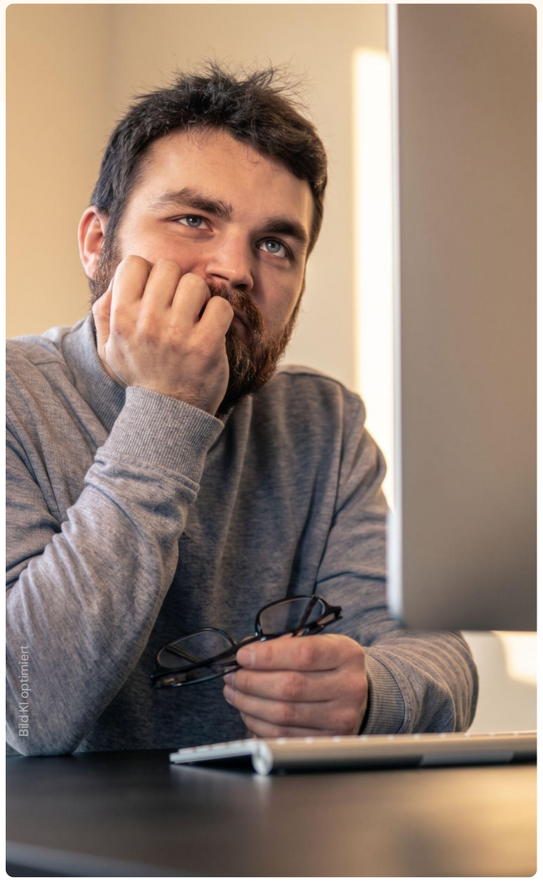
Dauerwandel zersetzt die Motivation der Mitarbeitenden

Eine Befragung der TU Dresden unter rund 2.800 Beschäftigten bringt Veränderungsmüdigkeit mit Resignation, sinkender Motivation und geringerer Zufriedenheit in Verbindung.

> Ich sehe in meiner Arbeit viele, die unzufrieden sind in ihrer Tätigkeit, im Team, mit der Führungskraft oder der Firmenkultur, jedoch Angst haben, auf dem aktuellen Jobmarkt nichts Neues, Besseres oder Passenderes zu finden. […] Wird diese Angst zusätzlich im Unternehmen ‚ausgenutzt', kann das mittel- und vor allem langfristig sehr schädlich für das Arbeitsverhältnis und die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden sein.



Lena Mayer
nilo-Psychologin & Führungskräftecoach



Regrettable Retention: Viele bleiben, kündigen aber innerlich

Gekündigt wird dennoch selten. Gartner nennt das „Regrettable Retention": Wenig engagierte Beschäftigte bleiben im Unternehmen. Die nilo-Psychologin Dr. Andrea Polzer-Debruyne sieht darin oft eine Bewältigungsstrategie: Beschäftigte geben weniger, gehen die Arbeit langsamer an oder schrauben ihre Karriereziele herunter. Die Fluktuation wirkt so stabil, kostet das Unternehmen aber Produktivität.

Diese Art von Bindung hält zudem nur, solange die Unsicherheit am Arbeitsmarkt anhält. Erholt er sich, kann aus stiller Unzufriedenheit schnell eine Kündigungswelle werden.



In 5 Schritten zu besserer Mitarbeiterbindung

Zum Guide

> Was Engagement treibt, sind Rahmenbedingungen, die Autonomie, Flexibilität, Weiterentwicklung und vor allem Vertrauen und Empowerment schaffen: eine High-Energy-Organisation statt einer High-Pressure-Kultur.



Cawa Younosi
Geschäftsführer der Charta der Vielfalt und SPIEGEL-Bestsellerautor

Jeder Abgang erhöht den Druck auf die, die bleiben

Weil viele Unternehmen kaum noch einstellen, wiegt jede Kündigung schwerer: Die Arbeit verteilt sich auf weniger Schultern, und Wissen geht verloren. Dazu kommen die Kosten. Eine Stelle neu zu besetzen, kostet laut Gallup 40 bis 200 % eines Jahresgehalts.

Die Psychologin Lena Mayer erlebt in ihren Einzelsitzungen häufig, was das im Alltag bedeutet: Fallen Kolleg:innen aus, übernehmen andere die Mehrarbeit, und ihr eigener Stress steigt. Für 2027 rechnet sie mit weiter steigenden Krankenständen und damit mit einer noch höheren Belastung für die Teams.

Dass Teams solche Phasen gemeinsam bewältigen können, zeigt die Erfahrung bei HARTMANN. Dort waren personelle Ausfälle 2026 die größte Herausforderung. Geholfen hat, den Engpass ernst zu nehmen, Aufgaben neu zu priorisieren und offen zu sagen, dass in so einer Phase nicht alles gleichzeitig und im gewohnten Tempo geht.

> Resilienz im Team bedeutet nicht, einfach mehr zu leisten. Sondern gemeinsam gute Lösungen zu finden, Prioritäten zu setzen und offen miteinander umzugehen.



Ines Marusic
HR Business Partner und Verantwortliche für BGM, IVF HARTMANN AG



Ausblick

Die größten Potenziale 2027

Psychologische Sicherheit: Wandel gelingt, wo Zweifel erlaubt sind

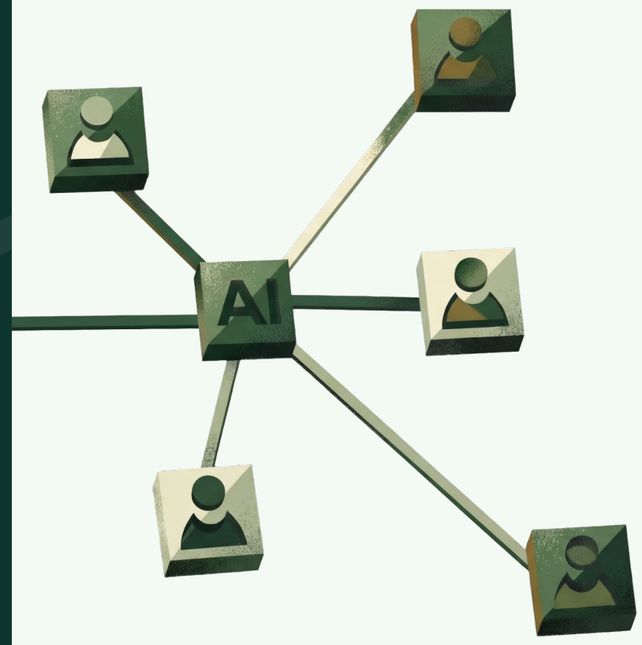
Veränderung gelingt dort, wo Menschen Fehler, Bedenken und Überforderung offen ansprechen können. Resilienz hängt dabei nicht nur von den Einzelnen ab, sondern auch von Führung und Arbeitsbedingungen. Beides können Unternehmen gezielt stärken.

1. **Psychologische Sicherheit:** Wandel gelingt, wo Zweifel erlaubt sind
2. **Lernen als Teil der Arbeit:** So halten Unternehmen 2027 mit der KI Schritt
3. **KI-Potenziale ausschöpfen:** Produktivität neu denken
4. **Psychologisches Know-how** wird zur neuen Führungskompetenz
5. **HR kann 2027 zum Treiber der Transformation werden**

> Psychologische Sicherheit entsteht vor allem in kleinen Momenten, wie z. B. wenn die Führungskraft selbst sagt, dass sie falsch lag oder etwas nicht weiß. Das wirkt stärker als jedes Leitbild auf einem bunten Plakat.



Dr. Eva Elisa Schneider
Psychologin, Autorin, Speakerin



Widerstand ist ein Signal, keine Verweigerung

Neue Aufgaben, Tools oder Strukturen werfen Fragen auf, und nicht alles klappt beim ersten Versuch. Ob Menschen sich trotzdem darauf einlassen, hängt davon ab, ob sie das ansprechen können, ohne Nachteile zu fürchten. Genau das beschreibt psychologische Sicherheit.

Linh Grethe, Gründerin des HR Collectives, deutet Widerstand deshalb selten als fehlende Veränderungsbereitschaft. Oft stecken Angst um den Job, fachliche Überforderung oder fehlende Energie nach vielen Veränderungen dahinter.

Psychologische Sicherheit lässt sich nicht verordnen

Die Psychologin Eva Elisa Schneider verweist auf die Forschung von Amy Edmondson, nach der herausragende Leistung und psychologische Sicherheit Hand in Hand gehen. Entstehen kann diese Sicherheit vor allem im Alltag.

Psychologische Sicherheit muss im Arbeitsalltag gelebt werden. Sie entsteht nicht allein durch Unternehmenswerte, Leitbilder oder gut gemeinte Initiativen. Entscheidend ist, wie Führungskräfte im Arbeitsalltag handeln und ob Beschäftigte tatsächlich erleben, dass Offenheit erwünscht ist. Genau das lässt sich gezielt fördern, indem Unternehmen Führungskräfte und Mitarbeitende dafür sensibilisieren und schulen.

Gerade in Krisen braucht es mehr Beteiligung

Neben psychologischer Sicherheit hilft Teams vor allem, wenn sie mitgestalten können. Für Eva Elisa Schneider ist das einer der wichtigsten psychologischen Hebel, weil dadurch ein Gefühl von Selbstwirksamkeit entsteht. Teammitglieder, die mitentscheiden können, gehen eher die Extrameile und stehen hinter Entscheidungen.

Unter Druck geht genau das leicht verloren.
Die Psychologin Dr. Stefanie Puckett beobachtet, dass Führungskräfte in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher direktiv führen und häufiger allein entscheiden. Damit schwächen sie die Ressourcen, die Mitarbeitende für den Umgang mit Stress brauchen: Transparenz, Beteiligung und Handlungsspielraum.

Beteiligung zählt auch bei der Einführung von KI.
Patrick Mollet rät, KI gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu gestalten, statt sie ihnen einfach vorzusetzen. Das schafft deutlich bessere Voraussetzungen für Vertrauen.

> Wenn in Unternehmen Unsicherheit herrscht durch fehlende Strategien oder Zielsetzungen, durch Fluktuation und Kündigungen, unklare Leistungsbewertung und eine hohe Arbeitsbelastung durch kollegialen Ausfall, können Mitarbeitende sich machtlos, handlungsunfähig und ziellos fühlen. Viele beschreiben es auch als ‚gesteuert werden'. Wichtig ist, sie wieder in die Selbstwirksamkeit zu bringen.



Lena Mayer
nilo-Psychologin & Führungskräftecoach

Bei HARTMANN werden Mitarbeitende deshalb früh einbezogen. In Veränderungsphasen setzt das Unternehmen auf klare, ehrliche Kommunikation und auf Räume, in denen Sorgen und Überforderung angesprochen werden dürfen.

> Menschen müssen nicht jede Veränderung gut finden. Aber sie müssen verstehen, warum sie passiert, was sie für sie bedeutet und wo sie selbst Einfluss nehmen können.



Ines Marusic
HR Business Partner und Verantwortliche für BGM, IVF HARTMANN AG

Tipps für HR-Verantwortliche,

um psychologische Sicherheit ins Change Management zu integrieren

01 Den Status quo erheben

Die psychologische Sicherheit im Team messen, zum Beispiel mit einem Test auf Basis der Forschung von Amy Edmondson. Regelmäßige Pulse Checks zeigen, wie sich die Stimmung entwickelt.

02 Sichere Gesprächs-räume schaffen

Bei jeder Veränderung im Teammeeting einen Emotions-Check machen: Was bewegt gerade, wo gibt es Wider-stände? Zusätzlich hilft ein fester Termin pro Quartal oder Halbjahr, an dem das Team Sorgen teilen kann, ohne sie sofort lösen zu müssen.

03 Vorleben

Führungskräfte geben eigene Fehler offen zu und zeigen, wo sie z.B. KI einsetzen und wo sie damit gescheitert sind.

04 Beteiligen und erklären

Mitarbeitende früh in Veränderungen einbeziehen und bei jeder Entscheidung erklären, warum sie fällt, was sie für die Einzelnen bedeutet und wo sie Einfluss nehmen können. Gerade unter wirtschaftlichem Druck an Transparenz und Beteiligung festhalten.

05 Zusammenhalt stärken

Teamwerte gemeinsam überarbeiten und Rituale außerhalb der inhaltlichen Arbeit etablieren.



Best Practice

russmedia



Claudia Probst, Leitung Personalentwicklung, erzählt vom Format „Russmedia Inside“: Dort stellen Geschäftsleitung und Top-Management alle zwei Wochen virtuell neue Projekte und Mitarbeitende vor.



Danach gibt es eine anonyme Fragerunde, so bleibt die Führung bei allen Veränderungen ansprechbar. Wertschätzung wird aktiv geübt, nach unten, zur Seite und nach oben, unter anderem mit kleinen Dankeskarten für Kolleg:innen. Im Projekt „Wandel Russmedia“ haben eigene Mitarbeitende 60 Einzelinterviews geführt.
Darauf folgten Workshops mit Mitarbeitenden und Führungskräften, die die Fehlerkultur grundlegend verändert haben. In der Great-Place-To-Work-Umfrage am Standort bewerten über 80 % die Vorbildwirkung der Führungskräfte positiv.

Lernen als Teil der Arbeit: So halten Unternehmen 2027 mit der KI Schritt

KI verändert die Anforderungen schneller, als klassische Weiterbildung hinterherkommt. Mehrtägige Seminare oder Schulungen neben der vollen Arbeitslast passen nicht mehr zu diesem Tempo. Unternehmen, die Lernen fest in den Arbeitsalltag holen, können die Kompetenzlücke 2027 dagegen gezielt schließen.

KI-Kompetenz für alle bleibt die Ausnahme

Laut TÜV Rheinland hat nur knapp ein Drittel der Unternehmen eine dokumentierte Weiterbildungs-strategie. Auch bei KI schulen nur wenige Unternehmen ihre gesamte Belegschaft.

Das wird 2027 zum Problem: Während KI immer mehr Aufgaben und Rollen verändert, fehlt vielerorts ein klarer Plan, wie die Beschäftigten die nötigen Kompetenzen aufbauen sollen. Genau dort würde Linh Grethe, Gründerin des HR Collectives, 2027 ansetzen: mit KI-Kompetenz für alle und konkreten Anwendungsfällen aus dem eigenen Arbeitsalltag.

> Wir brauchen nicht immer größere Weiterbildungs-budgets, sondern vor allem eine lebendige Lernkultur.
>
> 
>
> Laura Bornmann
> **Leadership-Expertin & Beraterin**

Eine Lernkultur bewirkt mehr als ein großes Budget

Für aufwendige Schulungen fehlt vielen Unternehmen derzeit das Geld. Für Laura Bornmann ist das kein Hindernis. Lernen wird aus ihrer Sicht immer mehr zur Eigenverantwortung.

Aufgabe der Unternehmen ist es, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, allen voran Zeit. Teuer muss das nicht sein: Schon ein täglicher Lernsnack, kostenlose Onlineangebote oder ein Podcast helfen weiter.



Tipps für HR-Verantwortliche,
um Weiterbildung wirksam zu verankern

01 Erst erheben, dann schulen

Eine Bestandsaufnahme zeigt, welche Kompetenzen bereits vorhanden sind und welche fehlen. Die Mitarbeitenden sollten außerdem gefragt werden, wo KI ihren Arbeitsalltag erleichtern würde. Statt Standardkursen für alle kann HR individuelle Lernpfade ableiten.



02 Lernzeit im Arbeitsalltag

Die Zeit für Weiterbildung sollte fest im Kalender eingeplant werden. Ein Teil der Zeit, die KI einspart, kann ausdrücklich fürs Lernen reserviert werden.

03 Voneinander lernen

Pro Team sollte eine Person benannt werden, die KI-Themen vorantreibt und Kolleg:innen unterstützt. Manche Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und schaffen eigene Rollen, etwa für AI Operations, die KI-Lösungen direkt mit den Teams umsetzen. HR kann zentral dokumentieren, was funktioniert und was einzelne Teams aus gescheiterten Experimenten gelernt haben. Über Tandems oder Mentoring-Programme können Mitarbeitende ihr Wissen und ihre Expertise austauschen.

04 Microlearning etablieren

Kleine Lerneinheiten lassen sich oft leichter in den Arbeitsalltag integrieren, zum Beispiel als Fünf-Minuten-Impuls oder über ein internes Wiki, mit kurzen Erklärvideos, Infografiken oder Textbausteinen. Auch die ersten zehn Minuten des wöchentlichen Teammeetings können für einen kurzen Wissensaustausch reserviert werden.

Extra Tipp
Weiterbildung fördern lassen

Die Bundesagentur für Arbeit unterstützt die Weiterbildung von Beschäftigten finanziell. Sie übernimmt einen Teil der Kurskosten und zahlt einen Zuschuss zum Gehalt während der Weiterbildung. Wie hoch die Förderung ausfällt, hängt von der Betriebsgröße ab: Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten bekommen die Kurskosten bis zu 100% erstattet. Voraussetzung ist, dass der Kurs mehr als 120 Stunden umfasst und Anbieter und Kurs zertifiziert sind. Kurze KI-Schulungen fallen deshalb meist heraus, ebenso Schulungen, zu denen Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind.

Quelle: Agentur für Arbeit, Stand April 2026

Best Practice
russmedia

- **150 KI-Schulungen im vergangenen Jahr:** Dazu kommen laufend Basis- und Wiederholungsschulungen.
- **Niedrigschwellige Formate:** Dazu gehören der „KI Espresso“ alle zwei Wochen, KI-Tage und ein „Vibe Coding Day“.
- **Lernen in der Arbeitszeit:** Alle Formate finden während der Arbeitszeit statt.
- **Keine Stelle abgebaut**: Stattdessen sind neue KI-Teams entstanden.
- **Über 90 % fühlen sich gut vorbereitet**: So viele geben in einer Great-Place-To-Work-Zusatzbefragung an, gut für KI geschult zu sein und die nötigen Tools zu haben.



KI-Potenziale ausschöpfen: Produktivität neu denken

Unternehmen setzen auf KI, um mehr Output zu erzielen. Das gelingt aber nur, wenn sie die gewonnene Zeit klug nutzen. Füllen sie diese einfach mit weiteren Aufgaben, steigt die Belastung, und der Produktivitätsgewinn verpufft. Investieren sie die Zeit dagegen in bessere Entscheidungen und Zusammenarbeit, wird aus kurzfristiger Effizienz dauerhaft mehr Leistung.

KI-Potenziale durch klare Pläne und Führung ausschöpfen

Wie stark KI die Arbeit verbessert, hängt weniger vom Tool ab als von den Bedingungen, unter denen Menschen es nutzen. Das zeigt eine Gallup-Befragung unter Beschäftigten in den USA: Gibt es im Unternehmen einen klaren Plan zur KI-Integration, sind 43 % der Beschäftigten engagiert, ohne einen solchen Plan nur 28 %. Kommen häufige Nutzung, ein Plan und Unterstützung durch die Führungskraft zusammen, bewertet die Hälfte den Effekt auf die Produktivität als „extrem positiv“.

> Künstliche Intelligenz wirkt im Arbeitsalltag wie ein Verstärker: Sie kann Zusammenarbeit, Vertrauen und psychologische Sicherheit stärken oder sie untergraben – je nachdem, wie die Einführung von KI gestaltet und geführt wird.



Dr. Katharina Koch
Head of Psychology bei nilo

KI kann die Zusammenarbeit im Team verbessern

Gleichzeitig verschiebt KI, wo und wie der Austausch im Team stattfindet. Brainstormings und Sparring, die früher mit Kolleg:innen passierten, wandern zunehmend zur KI. Spontaner Austausch, Feedback und informelle Unterstützung gehen nach und nach verloren. Bei Remote-Beschäftigten und Menschen, die sich ohnehin isoliert fühlen, kann das die Einsamkeit verstärken. Hinzu kommt, so die nilo-Psychologin Dr. Andrea Polzer-Debruyne, dass mit den Begegnungen im Büro auch ein Teil des Bekanntenkreises wegfällt.

Richtig eingesetzt, kann KI die Zusammenarbeit aber auch verbessern. Linh Grethe sieht in ihr eine Hilfe, Gedanken zu strukturieren und schwierige Gespräche vorzubereiten. Denn viele Probleme entstehen, weil Menschen aneinander vorbeireden oder Erwartungen unklar bleiben.

Ob bei Feedbackgesprächen, Konflikten oder der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen: KI kann helfen, unterschiedliche Perspektiven mitzudenken und Botschaften verständlicher zu formulieren.

Je mehr KI, desto wichtiger werden Beziehungen

Für Dr. Katharina Koch sind menschliche Beziehungen „die Infrastruktur, auf der Leistung, Lernen und Gesundheit beruhen“. Sie puffern Stress ab und stiften Zugehörigkeit. Auch Prof. Steffi Riedel-Heller beschreibt im Fehlzeiten-Report 2026 ein unterstützendes Team als Schutzfaktor für die psychische Gesundheit.

Die Psychotherapeutin Nora Dietrich bringt es auf die Formel: „Je mehr High-Tech, desto mehr High-Touch.“

Beziehungen zwischen Menschen sind anstrengender als die Interaktion mit KI, aber genau dort entsteht emotionales Vertrauen.

> Ich hoffe, dass wir durch die höhere Produktivität wieder mehr Zeit für den persönlichen Austausch gewinnen. Denn genau der kommt im Arbeitsalltag häufig zu kurz.



Linh Grethe
Founder & CEO, HR Collective

Tipps für HR-Verantwortliche,
um KI für bessere Zusammenarbeit zu nutzen

01 Prozesse neu denken

Ein neues KI-Tool in alte Abläufe einzubauen, bringt oft wenig. BCG empfiehlt, Prozesse von Anfang bis Ende neu zu denken: Welche Schritte braucht es noch, wo hilft KI, und was bleibt Aufgabe der Menschen? BCG beschreibt in der 10-20-70-Regel, wohin der Aufwand bei einer KI-Einführung fließen sollte: 10 % für Algorithmen, 20 % für Technologie und Daten und 70 % für die Menschen.

02 Klare Regeln festlegen

Teams halten gemeinsam fest, wo KI im Alltag hilft und wo nicht, etwa als Ampel-Liste. Dazu gehört auch, auf welche Daten sie zugreift und welche Entscheidungen beim Menschen bleiben. Gegen Workslop hilft eine einfache Qualitätsregel: „Was du weitergibst, hast du geprüft." Die Arbeitspsychologin Nicole Kopp rät außerdem, kritische Fähigkeiten wie Urteilsvermögen regelmäßig ohne KI zu üben, denn: „Was ich nicht mehr übe, verlerne ich."

03 Gewonnene Zeit bewusst einsetzen

Laut BCG sparen 42 % der regelmäßigen KI-Nutzer:innen rund acht Stunden pro Woche, doch 66 % bekommen kaum Hinweise, wofür sie diese Zeit nutzen sollen. Nora Dietrich rät, vorab festzulegen, ob die gewonnene Zeit nur in mehr Output fließt oder auch in Qualität, Lernen, Austausch und Regeneration, etwa in Mentoring, abteilungsübergreifende Treffen oder Lernzeit. Dr. Andrea Polzer-Debruyne schlägt vor, einen Teil der eingesparten Bürokosten in regelmäßige Präsenztreffen zu investieren.



66%

der regelmäßigen KI-Nutzer:innen bekommen kaum Hinweise, wofür sie gesparte Zeit nutzen sollen.

Quelle: BCG AI at Work 2026

10-20-70

70% des Aufwands für KI sollten in die Menschen fließen.

Quelle: BCG

Psychologisches Know-how wird zur neuen Führungskompetenz

Führungskräfte beeinflussen, wie es ihrem Team geht. Mit KI-Transformation, wirtschaftlichem Druck und ständigem Wandel wächst diese Verantwortung weiter. Diese Rolle können sie aber nur ausfüllen, wenn sie selbst Unterstützung bekommen und entsprechende Kompetenzen stärken, statt dauerhaft auffangen zu müssen, was in der Organisation fehlt.

Gesunde Teams brauchen psychologisch starke Führung

Führungskräfte haben großen Einfluss auf die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden. Laut UKG Workforce Institute hat die Führungskraft für 69 % der Beschäftigten genauso viel Einfluss auf ihre mentale Gesundheit wie der Partner oder die Partnerin. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte zu Therapeut:innen werden müssen. Doch sie sollten wissen, wie sie das Wohlbefinden im Team unterstützen können und wo es gute Unterstützung gibt.

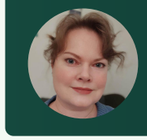
> Gesunde Veränderung bedeutet für mich nicht, Belastung zu vermeiden, sondern Menschen so zu stärken, dass sie damit umgehen können.



Ines Marusic
HR Business Partner und Verantwortliche für BGM, IVF HARTMANN AG

Auch Juliane Retter, HR Business Partner bei zollsoft, sieht Führungskräfte als wichtige Multiplikatoren. Sie bemerken, wenn der Stresspegel im Team steigt, und können Hilfsangebote wie nilo direkt im Gespräch ansprechen. Je mehr operative Arbeit an KI geht, desto mehr Zeit sollten HR und Führung in den persönlichen Kontakt investieren.

> Konflikte, Missverständnisse, Mikromanagement, Abwertung oder auch fehlende Informationen und Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden nehmen Beschäftigte sehr ernst. Das kann bis zum Burnout führen.



Polina Udodenko
nilo-Psychologin und Psychotherapeutin

> Jede Weiterbildungsinitiative für Menschen, die andere Menschen führen oder anleiten, muss psychologische Komponenten haben. Es geht nicht mehr, Mitarbeitende nur mit Fachkompetenz und wirtschaftlichem Know-how zu leiten.



Dr. Andrea Polzer-Debruyne
nilo-Psychologin

Wie wichtig gute Kommunikation ist, erlebt die nilo-Psychologin Polina Udodenko in ihren Sitzungen. Zu den häufigsten Belastungen gehört dort das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie Missverständnisse durch kulturelle Unterschiede im Team.

Führungskräfte brauchen selbst Rückhalt

Dabei sind viele Führungskräfte selbst am Limit, wie die Leadership-Studie 2026 der Haufe Akademie zeigt. Ihre Autor:innen bringen das Problem auf den Punkt: „Die Frage ist, wie lange Führung funktionieren kann, wenn sie dauerhaft kompensieren muss, was strukturell fehlt."

Auch Laura Bornmann beobachtet, dass sich viele Erwartungen an Führungskräfte richten, sich aber kaum jemand um sie selbst kümmert.

Sie plädiert für Räume, in denen Führungskräfte ehrlich reflektieren und auch Unsicherheit zeigen dürfen.

Oft fehlt es zudem an psychologischem Grundwissen. Die nilo-Psychologin Dr. Andrea Polzer-Debruyne erlebt viele Führungskräfte, die wenig Zugang zu den eigenen Emotionen oder denen ihres Teams haben, gerade auch im oberen Management. Um dieses Grundwissen aufzubauen, eignen sich aus ihrer Sicht kleine, exklusive Runden, moderiert von Fachleuten, die Wirtschaft und Psychologie verstehen und beide „Sprachen" sprechen.

Tipps für HR-Verantwortliche,
um Führungskräfte zu unterstützen

01 Strukturell entlasten

Die Rolle von Führungskräften klar definieren und ihnen Entscheidungsspielraum geben, zum Beispiel bei Benefits und Richtlinien. Das Gefühl, Einfluss zu haben, schützt vor Burnout.



03 Zugang zu Expert:innen geben

Interne und externe Stellen festlegen, an die Führungskräfte verweisen können, etwa Betriebsarzt, Betriebsrat, BEM-Team oder Plattformen für mentale Gesundheit.



02 Für schwierige Gespräche befähigen

Führungskräfte darin schulen, Veränderungen im Verhalten zu erkennen und Gespräche gut vorzubereiten, zum Beispiel, indem sie sie vorab mit KI simulieren.

04 Führungskräfte selbst unterstützen

Peer-Formate, Coaching und eigene Angebote wie 1:1-Sitzungen mit Psycholog:innen anbieten. Weiterbildungen für Führungskräfte immer auch mit psychologischen Inhalten verbinden.

05 Für KI befähigen

Führungskräfte KI zuerst selbst ausprobieren lassen, bevor sie Erwartungen ans Team formulieren.

HR kann 2027 zum Treiber der Transformation werden

HR bekommt 2027 die Chance, an den Entscheidungen über die Zukunft der Arbeit mitzuwirken. Den Platz am Tisch sichert sich HR aber nicht über Mitsprache allein, sondern über einen konkreten Beitrag, vor allem bei der KI-Transformation und beim Schutz der mentalen Gesundheit.

Jetzt entscheidet sich, ob HR diese Themen aktiv in die Unternehmensstrategie einbringt oder erst dann reagiert, wenn die Folgen für Beschäftigte und Unternehmen bereits spürbar sind.

KI rückt HR näher an Geschäftsentscheidungen

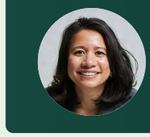
Im State of HR 2026 von DGFP und Gallup nennen 64 % der Befragten transformative HR-Arbeit als wichtigsten Trend, 15 Prozentpunkte mehr als 2024. Laut AIHR gewinnen auch CHROs an Einfluss: Weil sie die Gestaltung von Arbeit verantworten, sind sie zunehmend an Technologie- und Geschäftsentscheidungen beteiligt.

2027 entscheidet sich, wer den KI-Wandel gestaltet

Für Linh Grethe gab es selten einen besseren Zeitpunkt, die HR-Rolle neu zu definieren. Mitsprache einzufordern reicht aus ihrer Sicht aber nicht, entscheidend ist der konkrete Beitrag zur Unternehmensentwicklung. Führt ein Unternehmen KI-Agenten ein, kümmert sich die IT um die Technik, und HR klärt die Folgen: Welche Aufgaben und Kompetenzen entstehen neu, welche Ängste gibt es und wie werden Führungskräfte vorbereitet?

Grethe sieht HR 2027 deshalb in der Rolle eines „AI Transformation Leaders". Voraussetzung ist, dass sich HR selbst intensiv mit KI beschäftigt.

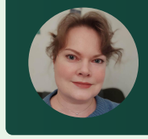
Der SPIEGEL-Bestsellerautor Cawa Younosi sieht dabei auch die Geschäftsführung in der Pflicht: HR kann nur strategisch agieren, wenn die Unternehmensspitze das auch erwartet. Ist das der Fall, muss HR liefern, was das Unternehmen zusammenhält. Sein Leitmotiv dabei: „Happy employees, happy customers."

> Die KI-Transformation wird die Arbeitswelt verändern. Und wenn HR jetzt nicht mitgestaltet, werden andere entscheiden, wie diese Veränderung für die Menschen im Unternehmen aussieht.
>
> 
>
> Linh Grethe
> **Founder & CEO, HR Collective**

HR kann Investitionen in mentale Gesundheit anstoßen

Mit einem Platz am Entscheidungstisch kann HR auch Themen voranbringen, die bisher oft zu kurz kommen, etwa Investitionen in das Wohlbefinden der Beschäftigten. Gute Argumente liefern die Kosten: Schlechte mentale Gesundheit kostet Unternehmen weit mehr, als die Fehlzeiten zeigen. HR kann diese Kosten sichtbar machen und gegenüber der Geschäftsführung begründen, warum sich Prävention lohnt.

Prävention muss dabei nicht teuer sein.
Die nilo-Psychologin Polina Udodenko rät Unternehmen, Beschäftigte zu täglicher Selbstfürsorge zu ermutigen, etwa mit Flyern, Broschüren oder kurzen Webinaren.

> Ich denke, es braucht mehr Psychoedukation darüber, wie wichtig freie Tage, offene Kommunikation und Wohlbefinden sind.
>
> 
>
> Polina Udodenko
> **nilo-Psychologin und Psychotherapeutin**

Tipps für HR-Verantwortliche,
um sich als strategischer Partner zu positionieren

01 Den Business Case rechnen

Die Kosten von Fehlzeiten, Präsentismus und Fluktuation im eigenen Unternehmen sichtbar machen und Investitionen in mentale Gesundheit damit begründen.

02 Bei KI-Projekten von Anfang an mitreden

Bei jeder KI-Einführung klären, was sie für die Menschen im Unternehmen bedeutet, nicht erst, wenn die Technik steht.

03 Eigene KI-Kompetenz aufbauen

KI im HR-Team selbst ausprobieren und Erfahrungen sammeln, bevor HR die Belegschaft durch die Veränderung begleitet.

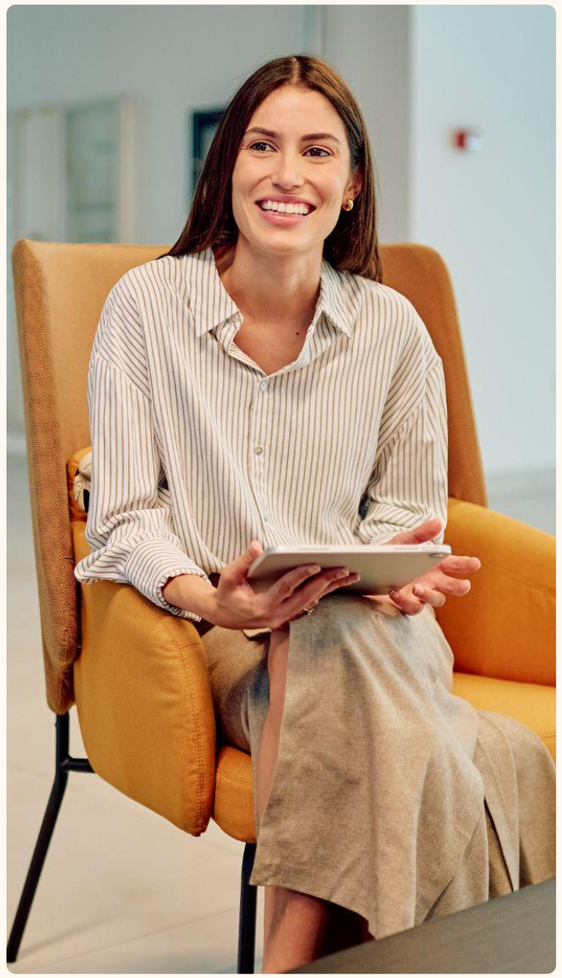
04 Über den Tellerrand schauen

Regelmäßig mit HR-Teams anderer Unternehmen austauschen und aus deren Praxis lernen.

> HR-Teams schauen oft nur auf das eigene Unternehmen. Der Austausch mit anderen Personalbereichen bringt mehr neue Impulse als jedes Lehrbuch.



Juliane Retter
HR Business Partner bei zollsoft



> Die Aussage „HR kann man nicht messen" ist nicht mehr valide, es ist umsetzbar und zeigt Lücken auf, die bisher keine Beachtung erhalten haben. Von großen Studien wie Gallup, Deloitte und der WHO wissen wir aber auch schon, wie stark unser Wohlbefinden unsere Arbeit beeinflusst und dass ein strategisches BGM einen beachtlichen ROI erreichen kann. Warum also nicht daran ansetzen und Wohlbefinden und Gesundheit als strategischen Hebel nutzen?



June Körner
Dual Student Business Psychology B. Sc. | HealthCare Specialist

Food for Thought

Die eine Maßnahme für 2027

Empfehlungen der Expert:innen

Wir haben unsere Expert:innen gefragt: Wenn HR-Teams 2027 nur eine einzige Maßnahme umsetzen könnten, welche sollte es sein, und warum? Hier sind ihre Antworten.















KI-Kompetenzen im ganzen Unternehmen aufbauen

„Und damit meine ich **wirklich alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Funktion oder Hierarchiestufe.** Ich würde gar nicht erst versuchen, daraus ein riesiges Projekt zu machen, bei dem monatelang Konzepte entwickelt werden, bevor überhaupt jemand anfangen darf.

Wir müssen den Menschen die Möglichkeit geben, KI im eigenen Arbeitsalltag auszuprobieren. […] Eine Schulung allein reicht dafür nicht aus. […] Ich würde deshalb **viel stärker mit konkreten Anwendungsfällen arbeiten.** Gemeinsam im Team ausprobieren, Erfahrungen austauschen und schauen, was sich tatsächlich verbessert.

Und wir müssen akzeptieren, dass nicht jeder Mensch auf dem gleichen Wissensstand ist oder gleich schnell lernt. Gerade deshalb sollten wir **früh anfangen und die Menschen dabei begleiten**."



Linh Grethe
Founder & CEO, HR Collective





Die Selbstführung von Führungskräften stärken

„Ich würde bei den Führungskräften selbst anfangen und ihre Selbstführung stärken. Denn wir erwarten heute unglaublich viel von ihnen: Sie sollen Orientierung geben, Sicherheit vermitteln, Veränderungen vorantreiben und Menschen für die Zukunft begeistern. Aber **wer kümmert sich eigentlich um die Führungskräfte** selbst? […]

Ich glaube, wir unterschätzen, wie viele Führungskräfte selbst am Limit sind. Deshalb würde ich **Räume für echte Reflexion und ehrlichen Austausch schaffen**, in denen auch Führungskräfte Unsicherheit und Verletzlichkeit zeigen dürfen. Das muss vom Topmanagement gewollt und vorgelebt werden. Denn nur wer selbst inneren Halt hat, kann anderen Sicherheit in der Veränderung geben. Und genau das wird zur entscheidenden Führungskompetenz."



Laura Bornmann
Leadership-Expertin & Beraterin

Gesundheitsförderliches Verhalten auf allen Ebenen stärken

„Gesundheit ist die Basis für alles. Nur wer gut zu sich selbst schaut, kann auch Verantwortung für andere Menschen, große Entscheidungen und zukunftsweisende Projekte übernehmen. Das ist heute wichtiger denn je."



Nicole Kopp
Arbeitspsychologin und Gründerin von GoBeyond

Führungskräften Support geben

„Führungskräfte sind das wirksamste Kultur- und Change-Programm, das ein Unternehmen hat.

Meine Antwort ist deshalb ganz eindeutig: **Sorgt dafür, dass Führungskräfte Support haben und ihre Führungsskills aktiv weiterentwickeln."**



Dr. Eva Elisa Schneider
Psychologin, Autorin, Speakerin

Führungskräfte stärken

„Führungskräfte prägen, wie mit Zeit, Erreichbarkeit und Unsicherheit umgegangen wird. Die entscheidende Führungsfrage der nächsten Jahre lautet für mich: Wie machen wir unsere bestmögliche Arbeit und bleiben dabei gesund? Vielleicht ist das die größere Chance von KI: nicht einfach dieselbe Arbeitswelt noch schneller zu machen, sondern darüber nachzudenken, wie wir eine bessere gestalten."



Nora Dietrich
Psychotherapeutin, Gründerin von Between People und Autorin



Führungskräfte in die Verantwortung nehmen

„Ich würde in die Führungskräfte investieren. HR sollte sie darin schulen und unterstützen, **Vertrauen zu schaffen, Orientierung zu geben, Verantwortung abzugeben und gleichzeitig klare Erwartungen zu formulieren.** Aber HR muss Führungskräfte auch in die Verantwortung nehmen: Gute Führung ist Teil ihres Jobs und lässt sich nicht an HR delegieren. Gerade in Zeiten von KI und ständigem Wandel wird das entscheidend."



Dr. Patrick Mollet
Mitinhaber & Berater Great Place To Work Schweiz

Firmen-bürokratie radikal abbauen

„Wie schaffen wir es, 70 % aller Prozesse abzuschaffen, die Freigaben brauchen, obwohl sie gesetzlich nicht vorgeschrieben sind? Es geht um die **radikale Abschaffung von Firmenbürokratie bei gleich-zeitiger Mitigation von Risiken.**"



Cawa Younosi
Geschäftsführer der Charta der Vielfalt und SPIEGEL-Bestsellerautor

Ein guter Plan

Action Plan 2027

So stärkst du die mentale Gesundheit im Wandel

1 Mache psychologische Sicherheit 2027 zur Erfolgskennzahl

- Miss die psychologische Sicherheit in deinen Teams, zum Beispiel mit einem Test auf Basis der Forschung von Amy Edmondson. Verfolge die Entwicklung danach mit regelmäßigen Pulse Checks.
- Führe bei jeder Veränderung einen Emotions-Check im Teammeeting ein: Was bewegt gerade, wo gibt es Widerstände?
- Ermutige Führungskräfte, eigene Fehler offen zuzugeben und zu zeigen, wo sie mit KI gescheitert sind.
- Benenne Vertrauenspersonen und biete neutrale externe Ansprechpartner:innen an.

2 Erklären statt verordnen: Gestaltet Veränderung gemeinsam

- Erkläre bei jeder Veränderung, warum sie passiert, was sie für die Beschäftigten bedeutet und wo sie selbst Einfluss nehmen können.
- Beziehe Mitarbeitende früh ein, damit sie mitgestalten und mitentscheiden können.
- Halte auch unter wirtschaftlichem Druck an Transparenz und Beteiligung fest, statt Entscheidungen nur noch von oben zu treffen.
- Sprich offen an, welche Prioritäten sich durch Sparkurse verschieben, und erkläre, was das für Werte und Kultur bedeutet.



3 Leistung fördern, nicht nur fordern

- Prüfe, ob Ziele und Unterstützung zusammenpassen: Was wird von den Teams verlangt, und was bekommen sie dafür an Zeit, Spielraum und Klarheit?
- Setze bei personellen Engpässen klare Prioritäten und sag offen, dass in solchen Phasen nicht alles gleichzeitig und im gewohnten Tempo geht.
- Plane die Nacharbeit, die KI-Ergebnisse brauchen, in Fristen und Arbeitslast ein.
- Setze nicht allein auf Resilienzworkshops, wenn der Druck strukturell ist. Hinterfrage auch die Erwartungen selbst.

4 Verankere Weiterbildung im Arbeitsalltag

- Mache eine Bestandsaufnahme: Welche Kompetenzen sind da, welche fehlen? Leite daraus individuelle Lernpfade ab.
- Plane Lernzeit fest im Kalender ein und reserviere einen Teil der Zeit, die KI einspart, ausdrücklich fürs Lernen.
- Etabliere Microlearning, etwa Fünf-Minuten-Impulse oder einen kurzen Wissensaustausch zu Beginn des wöchentlichen Teammeetings.
- Benenne pro Team eine Person, die KI-Themen vorantreibt, und dokumentiere zentral, was funktioniert und was nicht.
- Prüfe, welche Schulungen der AI Act von dir verlangt und ob die Bundesagentur für Arbeit Weiterbildungen fördert.

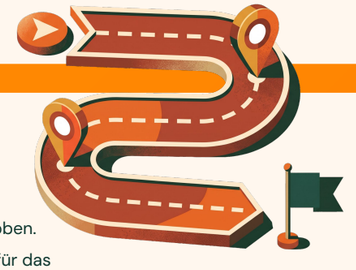
5 Erstelle eine menschenzentrierte KI-Strategie

- Denke Prozesse von Anfang bis Ende neu, statt neue Tools in alte Abläufe einzubauen. Plane den größten Teil des Aufwands für die Menschen ein, nicht für die Technik.
- Halte gemeinsam fest, wofür KI taugt und wofür nicht, zum Beispiel als Ampel-Liste.
- Lege fest, welche Entscheidungen immer beim Menschen bleiben, und kommuniziere offen, welche Tools im Einsatz sind und welche Daten sie nutzen.
- Führe eine Qualitätsregel gegen Workslop ein: „Was du weitergibst, hast du geprüft."
- Lass kritische Fähigkeiten wie Urteilsvermögen regelmäßig auch ohne KI üben.



6 Investiere die gewonnene Zeit in Beziehungen und die Zusammenarbeit

- Entscheide vorab, wofür die Zeit genutzt wird, die KI einspart: nur für mehr Output oder auch für Qualität, Lernen, Austausch und Regeneration.
- Nutze einen Teil dieser Zeit für Mentoring, Tandems oder abteilungsübergreifende Treffen.
- Investiere einen Teil der eingesparten Bürokosten in regelmäßige Präsenztreffen, gerade für Teams, die oft im Homeoffice arbeiten.
- Achte darauf, dass Sparring, Feedback und informeller Austausch unter Kolleg:innen nicht vollständig zur KI wandern.



7 Stärke und entlaste deine Führungskräfte

- Kläre die Rolle von Führungskräften und gib ihnen Entscheidungsspielraum.
- Richte feste Peer-Runden für Führungskräfte ein und sorge für klare Prioritäten von oben.
- Verbinde jede Weiterbildung für Führungskräfte mit psychologischen Inhalten, auch für das obere Management, zum Beispiel in kleinen, moderierten Runden.
- Schule Führungskräfte darin, Veränderungen im Verhalten zu erkennen und schwierige Gespräche gut vorzubereiten.
- Lass Führungskräfte KI zuerst selbst ausprobieren, bevor sie Erwartungen ans Team formulieren.

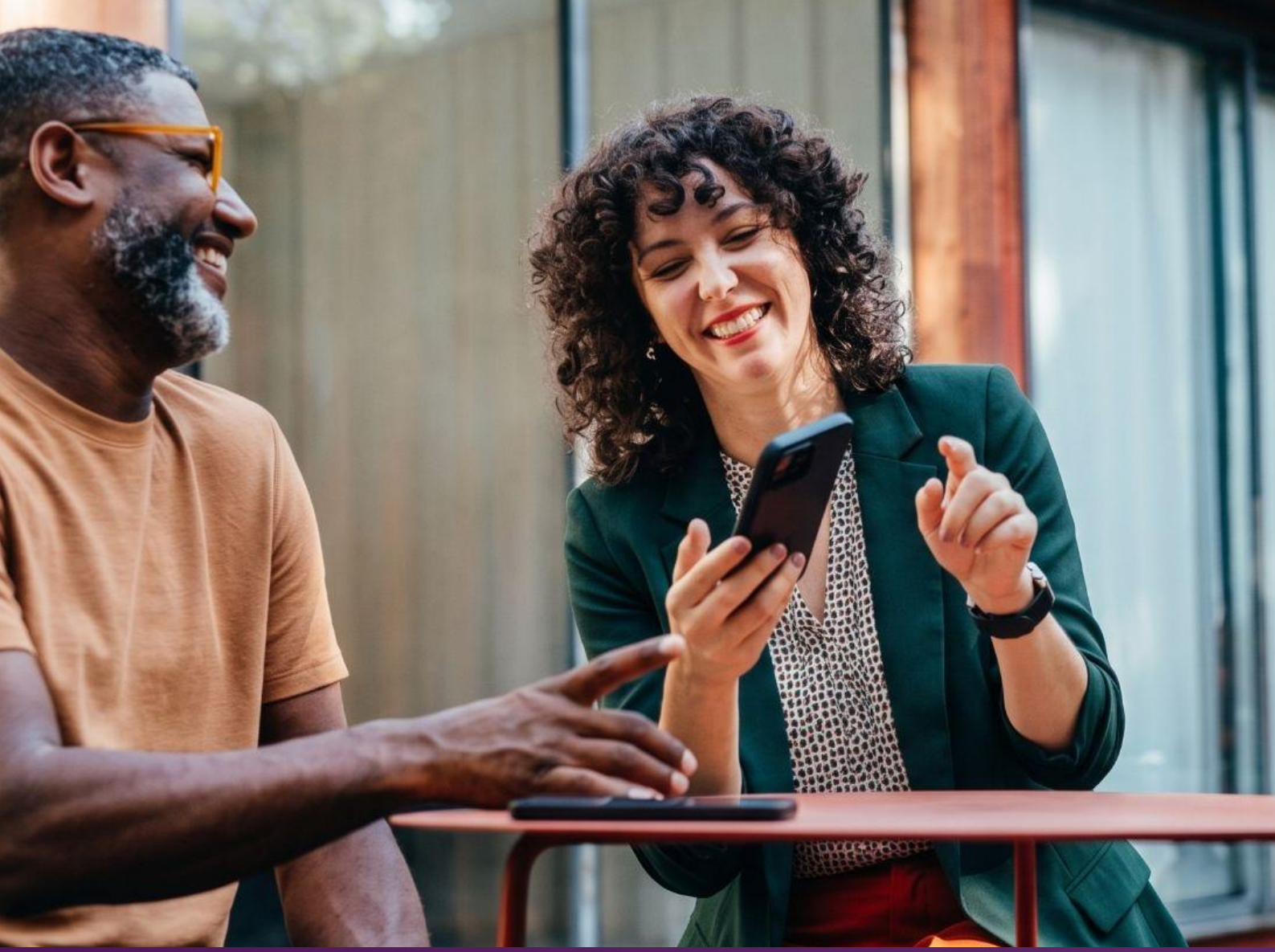
8 Hilfe ohne Hürden: Mache Unterstützung leicht zugänglich

- Mache Unterstützungsangebote sichtbar und niedrigschwellig, damit Beschäftigte sie nutzen, bevor aus Belastung eine Krise wird.
- Lege interne und externe Anlaufstellen fest, etwa Betriebsarzt, Betriebsrat, BEM-Team oder Plattformen für mentale Gesundheit.
- Sorge dafür, dass Führungskräfte wissen, wohin sie verweisen können. Therapeut:innen müssen sie dafür nicht sein.
- Biete auch Führungskräften eigene Angebote an, zum Beispiel 1:1-Sitzungen mit Psycholog:innen oder Coaching.

9 Werde zum strategischen Transformations-Leader



- Rechne den Business Case: Mache die Kosten von Fehlzeiten, Präsentismus und Fluktuation im eigenen Unternehmen sichtbar und begründe damit Investitionen in Prävention.
- Rede bei jeder KI-Einführung von Anfang an mit. Kläre, was sie für Aufgaben, Kompetenzen, Ängste in der Belegschaft und die Vorbereitung der Führungskräfte bedeutet.
- Baue im HR-Team eigene KI-Kompetenz auf und nutze frei werdende Zeit für Beratung und Gestaltung statt für Verwaltung.
- Tausche dich regelmäßig mit HR-Teams anderer Unternehmen aus, um neue Impulse zu bekommen.



Du möchtest die mentale Gesundheit & Widerstandskraft in deinem Unternehmen verbessern?

Dann lass uns sprechen!

Termin vereinbaren

nilo