

# Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE  
SONDERHEFT:  
Techniker  
Krankenkasse



## Gemeinsam stark

WIE HR DAS SILODENKEN ÜBERWINDEN KANN

+++ **Zoom:** Die Illusion der Barrierefreiheit +++ **Case Study:** Kulturwandel bei der Volksbank +++  
+++ **Technik:** Low-Code im Unternehmen +++ **Forschung:** Wertschätzendes Offboarding +++



# Passt perfekt in Ihre Abteilung:

## Das Team-Abo

## der Personalwirtschaft!

**Nutzen Sie alle Vorteile im Team und starten Sie optimal ins neue HR-Jahr:**

- ✓ Digitale Zugänge für 5 Kolleginnen und Kollegen
- ✓ Vollzugriff auf die Plus-Inhalte von personalwirtschaft.de
- ✓ Alle Magazin-Ausgaben als E-Paper lesen
- ✓ Unbegrenzt im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Immer ein Exemplar des aktuellen Print-Magazins frei Haus
- ✓ Ihr Invest: nur 249 €/Jahr statt ~~310,00 €~~ für 5 Lizenzen

Mehr erfahren



**Jetzt Angebot sichern! ▼**

[personalwirtschaft.de/team-vorteil](https://personalwirtschaft.de/team-vorteil)

**Pw+**

**Personalwirtschaft**

# Zusammenhalt – auch im Unternehmen!



Foto: Jonas Ratermann

Ich gebe zu: In der Regel schaue ich mir die Neujahrsansprachen des Bundeskanzlers oder der Bundeskanzlerin nicht an. Viel Pathos, ernste Miene, dunkler Hintergrund, große Flaggen – und häufig irgendwie dann doch bemerkenswert wenig Inhalt. Das ist nicht meins.

Aber so richtig kommt man an dem Thema ja dann doch nicht vorbei. In allen Medien wird berichtet. Und so ist dann doch etwas bei mir hängen geblieben: Kraft entstehe aus Zusammenhalt, sprach nämlich der Bundeskanzler. Und auch wenn ich sonst nicht häufig mit ihm einer

Meinung bin, hier muss ich sagen: Recht hat er!

Das gilt natürlich auf vielen Ebenen nicht nur für unsere Gesellschaft insgesamt, sondern auch für Unternehmen: Mit Silodenken kommen wir nicht weiter – es geht nur gemeinsam. Für HR heißt dies, in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit neue Akzente zu setzen. Denn im Zusammenspiel zwischen HR und – beispielsweise – Steuer-, Rechts- oder Marketingabteilung können und sollten Personalverantwortliche eine tragende, gestaltende Rolle einnehmen und so die Zusammenarbeit und schlussendlich den Zusammenhalt im Unternehmen fördern. Unsere Titelgeschichte trägt daher, in Anlehnung an den Roman von Anna Gavalda, die programmatische Überschrift „Zusammen ist man weniger allein.“

In dem Roman (und der späteren Verfilmung) raufen sich drei völlig unterschiedliche Charaktere zusammen, finden die ihren jeweiligen Stärken entsprechende Rolle und entwickeln sich so gemeinsam weiter. Genauso ist es auch im Unternehmen! Ganz gleich, welche unterschiedlichen Mentalitäten, Bedürfnisse und Strukturen die einzelnen Abteilungen haben – nur gemeinsam können sie erfolgreich sein.

Gelingt es HR, hier eine tragende Rolle einzunehmen, könnte es auch mit dem berühmt-berühmten „Platz am Tisch“ etwas werden. Denn wer, wenn nicht HR, wäre prädestiniert dafür, die vielen unterschiedlichen Themen zusammenzubringen? In wohl keiner anderen Unternehmensabteilung laufen schon jetzt so viele Fäden zusammen wie im Personalressort – denn am Ende dreht es sich in der Regel ja immer um den Mitarbeitenden, den Kern von HR. Aber damit dies gelingt, braucht HR ein tiefes Verständnis für das Business, die Prozesse im Unternehmen und die Strategie. HR muss das Ohr am Puls des Unternehmens haben, muss proaktiv statt reaktiv sein, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Teams verstehen und unterschiedliche Interessen zusammenbringen.

Das ist nicht leicht, keine Frage, denn HR steht vor vielfältigen Herausforderungen: Die wirtschaftlichen Aussichten sind hierzulande für viele Branchen düster, auf der anderen Seite ist der Fachkräftemangel weiterhin ein zentrales Thema für viele Unternehmen. Zugleich drängt die digitale Transformation Unternehmen – und HR-Abteilungen selbst – zu Veränderungen.

Es gibt also eine Menge zu tun und anzupacken. Am besten gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen. Denn das ist nicht nur erfolgversprechender, sondern es macht auch schlicht und ergreifend mehr Spaß!

Catrin Behlau  
Redaktionsleiterin

3	EDITORIAL	Zusammenhalt – auch im Unternehmen!
6	STILKRITIK	Praktikum gegen Bezahlung
8	EINBLICK	Mitarbeitende in der Menopause unterstützen
	<b>HR &amp; ICH</b>	
10	ZOOM	Wertschätzung durch Teilhabe
12	LEBENS LAUF	Folke Christoph Grigo, VP People & Culture bei Everphone
14	CASE STUDY	Kulturwandel bei der Volksbank Mittlerer Neckar
18	STANDPUNKT	Diese Fehler machen Unternehmen beim Stellenabbau
20	KOLUMNE	Passt eine HR-Führungsrolle zu mir?
	<b>TITEL: ZUSAMMENARBEIT</b>	
22	ANALYSE	Warum interne Zusammenarbeit wichtig ist
26	FACHBEITRAG	Wie Wissenssilos für Abgrenzungen sorgen
30	FACHBEITRAG	HR und IT: Die Scheuklappen müssen weg
32	INTERVIEW	Martin Frommhold über Kommunikation und HR
34	INTERVIEW	Annika Oberschelp über die Steuerabteilung und HR
36	INTERVIEW	Martina Seidl über Zusammenarbeit von Recht und HR
	<b>RECHT &amp; POLITIK</b>	
40	INTERVIEW	Daniel Happ erklärt rechtliche Vorgaben beim Unterschreiben von Kündigungen
43	SKURRIL	Fußballtrainer ohne Liga-Lizenz
	<b>FORSCHUNG &amp; LEHRE</b>	
44	FACHBEITRAG	Die Bedeutung von wertschätzendem Offboarding
48	FACHBEITRAG	KI-Einsatz gegen Wissensverlust in KMU
	<b>TECHNIK &amp; TOOLS</b>	
51	UPDATE	Software und Dienstleistungen für den Job HR
52	PRAXISTRANSFER	Low-Code als Hilfsmittel in Unternehmen
	<b>EVENT &amp; SZENE</b>	
54	SESSELWECHSEL	Die Karrieren des Monats
55	SAVE THE DATE	Diese Events sollten Sie im Februar 2025 nicht verpassen
56	RÜCKSCHAU	Was vom Heft über übrig blieb
57	VORSCHAU/IMPRESSUM	Was Sie in der März-Ausgabe erwartet
58	BLICK VON AUSSEN	Birte Karalus über produktives Streiten

Foto: Simone Scardovelli



18

**ANJA SCHAUENBURG**

Foto: GbH



34

**ANNIKA OBERSCHELP**

Foto: Herr



40

**DANIEL HAPP**

# Unbezahlte Unverschämtheit

Ein Praktikum soll Praxiserfahrung vermitteln, nicht junge Menschen finanziell ausbeuten. Das sollte selbstverständlich sein, doch die Realität sieht oft anders aus.

VON SVEN FROST

► 150 Euro – so viel verlangte unlängst ein Psychologe von einer Studentin für ein Pflichtpraktikum, das sie bei ihm absolvieren wollte. 30 Stunden pro Woche hätte die angehende Psychologin dafür ableisten müssen. Alternativ sei auch ein Praktikum im Stundenmodell möglich. Dies würde je Stunde 30 Euro kosten. Die junge Frau lehnte das Angebot dankend ab – und machte den Fall öffentlich.

Ein unbezahltes Praktikum ist keine Neuigkeit. Dass die Praktikantinnen und Praktikanten inzwischen aber Geld mitbringen müssen, hat allerdings eine andere Dimension. Dabei gibt es in Deutschland eine ganze Reihe von Regelungen zur Bezahlung von Praktika.

In Deutschland absolvieren viele junge Menschen vor ihrem Berufseinstieg mehrere Praktika. Laut einer Eurobarometer-Umfrage haben 15 Prozent der Befragten ein Praktikum, 35 Prozent zwei Praktika und 40 Prozent drei oder mehr Praktika vor dem Berufsstart gemacht. Europaweit sind es nach Schätzungen des europäischen Rechnungshofs rund 3,7 Millionen pro Jahr. Seit dem 1. Januar 2025 liegt der gesetzliche Mindestlohn in Deutschland bei 12,82 Euro pro Stunde. Dieser gilt bei freiwilligen Praktika jedoch erst ab einer Länge von mehr als drei Monaten.

Pflichtpraktika, die in Studien- oder Ausbildungsordnungen vorgeschrieben sind, sind vom Mindestlohn ausgenommen, und eine Vergütung ist nicht zwingend vorgeschrieben. Dennoch steht es Unternehmen frei, auch hier eine angemessene Vergütung zu zahlen. Leider gibt keine gesetzliche Regelung, die es verbietet, von Praktikantinnen und Praktikanten Gebühren für den Aufwand während ihres Pflichtpraktikums zu verlangen.

Seien wir ehrlich: Die Idee, Praktikantinnen und Praktikanten für ein Praktikum bezahlen zu lassen, ist nicht nur ein Armutszeugnis, sondern schlichtweg zynisch. Der Fall der Studentin führt das Modell eines berufsbegleitenden Praktikums ad absurdum – aus einer Lernerfahrung wird ein

geschäftliches Minusgeschäft für die, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Dass es sich offenbar um einen Einzelfall handelt, macht es nicht besser. Manch Unternehmen mag jetzt auf die Idee kommen, es dem Psychologen gleichzutun.



In Deutschland ist der Karriereweg vieler junger Menschen geprägt von mehreren Praktika. Eine weitere Eurobarometer-Umfrage zeigt, dass mehr als 90 Prozent der Berufseinsteiger mindestens ein Praktikum absolvieren, oft un- oder schlecht bezahlt. Dabei leisten Praktikantinnen und Praktikanten echte Arbeit: Sie unterstützen Teams, übernehmen Aufgaben und tragen zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei. Dies anzuerkennen, sollte selbstverständlich sein.

Stattdessen werden junge Menschen immer wieder als billige oder sogar zahlende Arbeitskräfte missbraucht. Die Botschaft, die solche Praktika senden, ist klar: Engagement, Können und Potenzial sind weniger wert als kurzfristige Kosteneinsparungen.

Unternehmen, die diese Praxis verteidigen, untergraben langfristig die eigene Zukunft. Die besten Talente suchen nicht den Weg zu Ausbeutern. Stattdessen sollten sie klare Werte demonstrieren und Praktikantinnen und Praktikanten für ihre Leistung fair entlohnen. Alles andere ist ein Schlag ins Gesicht einer Generation, die ohnehin schon mit steigenden Lebenshaltungskosten und unsicherer Zukunftsperspektive zu kämpfen hat.

Geld von Praktikanten zu verlangen, ist keine Lösung, sondern eine Einladung zum Vertrauensverlust. Unternehmen sollten die wertvolle Arbeit von Praktikantinnen und Praktikanten anerkennen und sie entsprechend vergüten. Die Einführung des Mindestlohns für bestimmte Praktika war ein Schritt in die richtige Richtung, doch es bedarf weiterer Maßnahmen, um sicherzustellen, dass alle Praktikantinnen und Praktikanten fair behandelt werden. Es wird Zeit, dass Unternehmen Verantwortung übernehmen – nicht nur für ihre Praktikantinnen und Praktikanten, sondern auch für eine gerechte Arbeitswelt. ■



**„Im HR-Bereich werden die Aufgaben immer vielfältiger. Die modularen HR-Lösungen von DATEV bieten uns alle Möglichkeiten.“**

*Karin Bernecker, Leiterin Personalbuchführung, ORTLIEB Sportartikel GmbH*

Effiziente HR-Prozesse gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren für die komplexen und sehr individuellen Aufgaben im Personalwesen. Die HR-Lösungen von DATEV und ihren Partnern lassen sich für Ihre Anforderungen modular zusammenstellen und bedarfsgerecht skalieren – von Zeiterfassung und Payroll über Controlling und Reporting bis hin zum Personalmanagement. So gestalten Sie Ihre Personalprozesse professionell: digital, vernetzt und zukunftssicher.



[gemeinsam-besser-machen.de/hr](https://gemeinsam-besser-machen.de/hr)





# Die zweite gläserne Decke

Die Wechseljahre werden in Bezug auf Erwerbstätigkeit kaum thematisiert. Dabei können sie dazu beitragen, dass die Karriere von Frauen früher endet.

VON ANGELA HEIDER-WILLMS

► Frauen in der Altersgruppe von 40 bis 65 Jahren machen laut Zahlen des Statistischen Bundesamts rund 21 Prozent der arbeitenden Bevölkerung aus. Sie alle durchlaufen früher oder später die drei Phasen der Menopause, die mit teils gravierenden körperlichen und auch psychischen Einschränkungen einhergehen. Laut Informationen des Berufsverbands der Frauenärzte (BVF) sind die sogenannten vasomotorischen Beschwerden wie Hitzewallungen mit und ohne Schweißausbrüche am häufigsten. Zahlen des BVF zufolge betreffen diese bis zu 85 Prozent von Frauen in den Wechseljahren. Auch Inkontinenz, Schlafstörungen und depressive Verstimmungen sowie Gedächtnisstörungen werden mit den Wechseljahren in Verbindung gebracht – letzteres verursacht durch den Östrogenmangel, der Einfluss auf die Funktionalität des Gehirns hat.

All das kann Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben, doch für viele deutsche HR-Abteilungen sind dies größtenteils Privatprobleme. Das zeigt die aktuelle Umfrage *meno@work* der Bewertungsplattform *kununu* und der Agentur *the changency*. Von den befragten Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen hielten 63 Prozent die Wechseljahre für ein „ausschließlich“ oder „hauptsächlich privates“ Thema. 74 Prozent gaben an, im Unternehmen keine Maßnahmen zur Unterstützung von betroffenen Frauen anzubieten. Berücksichtigen Unternehmen diesen Aspekt der Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen, bietet sich hier also eine Chance, Mitarbeiterinnen im entsprechenden Alterssegment zu binden und mit gesundheitlichen Maßnahmen zu werben – ein deutlicher Vorteil beim Ringen um die Fachkräfte.

Dies kann beispielsweise durch Unterstützung und Schulungen für Vorgesetzte geschehen, meint Anne Hayes, Director of Sectors and Standards Development bei der Beratungs- und Normierungsorganisation BSI (British Standards Institution). Diese veröffentlichte 2023 einen Bericht, der untersucht, warum Frauen vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden und wie Unternehmen Mitarbeiterinnen in den Wechseljahren unterstützen können. Er basiert auf einer globalen Befragung, an der 5000 Frauen aus vier Kontinenten teilnahmen. 72 Prozent wünschten sich Unterstützung während der Wechseljahre am Arbeitsplatz, 58 Prozent taten sich gleichzeitig schwer damit, das Thema dort anzusprechen.

Der Bericht identifiziert hier eine „zweite gläserne Decke“, die zu weniger weiblicher Teilhabe in Führungsetagen führt und sich dabei eher auf die Karrieredauer und die Mitarbeiterinnenbin-

dung bezieht. Als mögliche Gegenmaßnahme sieht Hayes das Etablieren einer fürsorglichen Unternehmenskultur. Das stützen die Ergebnisse aus *meno@work*: Nur 57 Prozent der Personalverantwortlichen bezeichnen ihr Unternehmen als offen gegenüber der Thematisierung von psychischer und körperlicher Gesundheit. Eine mögliche Handhabe erscheint Ende Februar. Die Publikation „Wechseljahre am Arbeitsplatz“ von Jennifer Chan de Avila und Sabine Nitsche ist das Ergebnis des Projekts „Meno Support“ der HTW Berlin. Zwei Jahre lang entwickelte hier ein Forschungsteam ein BGM-Konzept speziell für Frauen in den Wechseljahren. ■

## Anteil im Arbeitsmarkt

**21** Prozent der arbeitenden weiblichen Bevölkerung befinden sich in der möglicherweise von den Wechseljahren betroffenen Altersgruppe von 40 bis 65.



Quelle: Destatis

## Rückhalt bei den Arbeitgebern

**74** Prozent der befragten Unternehmen bieten keine Unterstützungsmaßnahmen während der Menopause an.



Quelle: Umfrage von kununu und the changency basierend auf 1025 Bewertungskommentaren durch das kununu-Analyseteam, September 2024

## Vertrauen am Arbeitsplatz

Bei der Frage, ob sie sich dabei wohlfühlen, über ihre gesundheitlichen Probleme zu sprechen, bestätigten dies

**38** Prozent der befragten Frauen bezüglich eines männlichen Vorgesetzten.

**75** Prozent der befragten Frauen bezüglich einer weiblichen Vorgesetzten.



Quelle: BSI 30.16.2023, © The British Standards Institution, 2023, Online-Umfrage von Geneswide von 5074 Frauen in Großbritannien, den USA, Australien, China und Japan zwischen dem 11. und 17. Mai 2023

Piktogramme: stock.adobe.com, Jovemask

# Wertschöpfung durch Teilhabe

Stottert der Konjunkturmotor, sparen Unternehmen zuerst beim Personal. Das bekommen auch Menschen mit Unterstützungsbedarf zu spüren, dabei stehen sie ohnehin meist am Rand. Inklusion in der Krise: Was HR nun anpacken muss.

VON WINFRIED GERTZ

► Freiheit ist für viele Menschen ein vitaler Antrieb, um ihr Leben zu meistern. Wer sie von hohen Steuern, Abgaben und lähmender Bürokratie befreit, kann damit ungeahnte Wachstumskräfte entfesseln. Von diesem Freiheitsbegriff ist der Bundestagswahlkampf erkennbar inspiriert. Die zuletzt stagnierende Wirtschaft soll wieder wachsen, für die Menschen mehr Netto vom Brutto übrig bleiben. Werden auch Menschen mit schweren Behinderungen profitieren? Ihnen wollten die Ampelkoalitionäre eigentlich vieles erleichtern, doch daraus wurde nichts. Was auch immer die einen vorschlugen, die anderen blockierten konsequent. Für Menschen mit Handicap ist Freiheit Barrierefreiheit. Und diese, konstatiert der Deutsche Behindertenrat (DBR) desillusioniert, „entwickelt sich negativ.“

Von der Vision einer gelingenden Inklusion, in der Menschen mit angeborenem oder durch Unfall und Krankheit erworbenem Handicap von größerer Teilhabe profitieren, ist Deutschland weit entfernt. Zum Jahresende 2023 lebten rund 7,9 Millionen schwerbehinderte Menschen unter uns, etwa 67 000 mehr als zwei Jahre davor. Schwerbehindert ist, wem das Versorgungsamt einen Grad der Behinderung von mindestens 50 Prozent bestätigt. Das ist in einem speziellen Ausweis vermerkt.

Wie sehr diese Gruppe, immerhin zehn Prozent der Bevölkerung, benachteiligt ist, zeigt sich besonders in der Arbeitswelt. Etwa 3,1 Millionen schwerbehinderte Personen sind laut dem Statistischen Bundesamt im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 65 Jahren. Gut die Hälfte (1,6 Millionen) ist 55 bis 65 Jahre alt. Gingen laut Arbeitsagentur zuletzt 75,6 Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter einer Beschäftigung nach, lag die Erwerbsquote schwerbehinderter Menschen mit 47,8 Prozent deutlich darunter. Sie sinkt mit zunehmendem Alter: Waren von den 25- bis 50-Jährigen 60,3 Prozent erwerbstätig (Bevölkerung insgesamt: 83,8 Prozent), betrug die Quote bei den 60- bis 65-Jährigen nur noch 31,8 Prozent (Bevölkerung insgesamt: 61,4 Prozent).

Dass sich der von einer breiten gesellschaftlichen Zustimmung getragene Wunsch nach mehr Teilhabe von Schwerbehinderten in der Arbeitswelt immer noch nicht erfüllt hat, führt die Aktion Mensch in ihrem jüngsten „Inklusionsbarometer“ darauf zurück, dass sich viele Arbeitgeber scheuen, Menschen mit Unterstützungsbedarf einzustellen. Laut Sozialgesetzbuch (§ 154 SGB IX) sind Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten – rund 180 000 an der Zahl – dazu verpflichtet, fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze für Schwerbehinderte vorzusehen. Wer sich weigert, muss bis zum 31. März des Folgejahres eine Ausgleichsabgabe an das für den Arbeitgeber-Hauptsitz zuständige Integrationsamt entrichten.

Diese Ausgleichsabgabe hatte der Gesetzgeber mit Beginn des Jahres 2024 kräftig erhöht. Ob diese Lenkungsmaßnahme greift, muss sich noch erweisen: Laut Inklusionsbarometer stellen nur vier von zehn Unternehmen (39 Prozent), die dazu gesetzlich verpflichtet sind, schwerbehinderte Menschen ein. Um das zu verstehen, bieten sich viele Erklärungen an. Entweder scheuen Unternehmen den Aufwand, um sich mit Ämtern abzustimmen, oder sie fürchten den Kündigungsschutz, wie das Institut der Deutschen Wirtschaft ermittelte. Wiederum andere sind der Ansicht, Schwerbehinderte seien nicht leistungsfähig. Manche Arbeitgeber behaupten gar, sie würden gern eine schwerbehinderte Person einstellen, nur bewerbe sich niemand.

Wer so argumentiert, gibt damit ein Mindset zu erkennen, das sich ziemlich weit von der Idee der Inklusion entfernt. Und ignoriert in fast schon schmerzhafter Weise, dass man sich in einer alternden Gesellschaft vielfältiger Potenziale beraubt. Können Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA), die das Teilhabestärkungsgesetz (TeilhStG) ausdrücklich vorsieht, Unternehmen zu mehr Inklusion inspirieren? Was muss HR seinerseits in die Wege leiten, damit Diversity and Inclusion als zentrales Anliegen zukunftsgerichteter Personalarbeit nicht in die Defensive gerät? ■

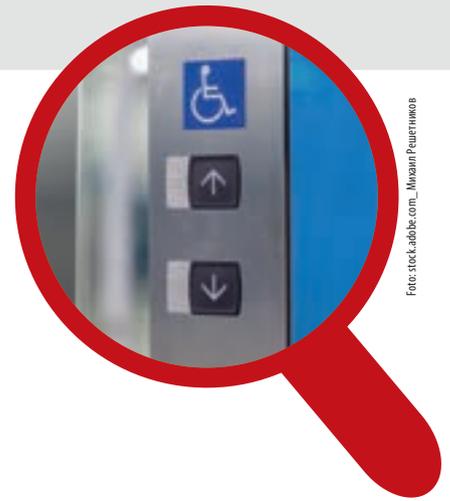


Foto: stock.adobe.com, Miroslav Pucetic/istock



### Worum geht es?

#### Wer Inklusion voranbringen will, errichtet zuerst angemessene Strukturen

Jahr für Jahr erinnert die UN-Behindertenrechtskommission daran, die „volle und wirksame Teilhabe“ für körperlich, geistig oder seelisch schwer beeinträchtigte Menschen zu gewährleisten. Diesem Anspruch kommen nach Angaben der OECD die Schweiz mit einer Beschäftigungsquote von 58 Prozent und Kanada (54 Prozent) am nächsten, während sich Deutschland (47,8) im gehobenen Mittelfeld etabliert. Dagegen fallen Griechenland oder Korea mit Beschäftigungsquoten von unter 30 Prozent deutlich ab.

Doch der Blick ins Ausland darf nicht davon ablenken, dass in deutschen Betrieben zum Thema Inklusion und Teilhabe viel aufzuarbeiten ist. Zur Einordnung bietet sich Katrin Zschirnt als ausgewiesene Expertin an. Sie ist Beraterin in der Einheitlichen Ansprechstelle für Arbeitgeber (EAA) der Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg (BIHA), die vom Integrationsamt der Hansestadt Hamburg gefördert wird. Unternehmen, sagt sie, würden nicht durch gesetzliche Vorgaben davon abgehalten, sich zu inklusiven Organisationen zu entwickeln, „sondern von ihren eigenen Strukturen.“ Zschirnt will Unternehmen deshalb Anstöße geben, um „in einer Arbeitskultur des Miteinanders eine strategische Chance zu erkennen“.



### Woran hakt es?

#### Um tief sitzende Vorurteile zu entkräften, benötigt es viele kleine Schritte

Wer in körperlich und psychisch beeinträchtigten Menschen eine Belastung sieht, begeht jenseits dieser menschlich fragwürdigen Einstellung einen groben strategischen Fehler. Viele verfügen über breite Bildung und wertvolle Fachkenntnisse. Nach Statistiken der Arbeitsagentur sind schwerbehinderte Arbeitslose anteilig etwas besser qualifiziert als nicht behinderte Personen ohne Job. Ohnehin wird die Zahl von Menschen mit Beeinträchtigungen demografisch bedingt zunehmen, zumal mit dem Alter die Wahrscheinlichkeit wächst, ein körperliches oder seelisches Leiden zu entwickeln.

Um sich als Arbeitgeber gegenüber Schwerbehinderten aufgeschlossen zu erweisen, bieten sich laut Zschirnt viele Maßnahmen an. Dabei versteht sie Inklusion als „iterativen Prozess“, der nie abgeschlossen sei und in kleinen Schritten vorankomme. Ein Beispiel: Das Vorurteil, Menschen mit Behinderung seien nur gemindert leistungsfähig, könne man entkräften, indem ihre Expertise sichtbar werde. „Lediglich in der Fußnote wird deutlich, dass sie tatsächlich eingeschränkt sind“, sagt Zschirnt. Oder: Statt zu lamentieren, warum sich niemand bewerbe, soll-

ten Arbeitgeber ihre Inserate modifizieren, besonders im Wording. Werde die Zielgruppe nämlich potenzialorientiert angesprochen, so Zschirnt, „löst solches Social Recruitment großes Interesse aus“.



### Was sollte HR tun?

#### Mit inklusiver Führung lässt sich das Potenzial von Teilhabe entfalten

Für Arbeitgeber sind EAA eine wertvolle Hilfe, weil sie ihnen viel Papierkram abnehmen. Auf Bürokratie, sagt Zschirnt, entfalle ein Drittel ihrer Arbeitszeit. Personaler würden oft nicht wissen, dass sie zuerst die Förderung beantragen müssen, ehe sie jemanden mit Behinderung einstellen können. Grundsätzlich, so Zschirnt, sei es ein wichtiger Eckpfeiler inklusiver Personalarbeit, Menschen „stärken- statt schwächenorientiert zu fördern“. Was entsprechender Strukturen bedarf: Neben dem Auf- und Ausbau eines Social Recruitings, das barrierefreie Onboardingprozesse und Mentorenprogramme vorsieht, regt Zschirnt ausdrücklich an, Inklusionsvereinbarungen zu treffen.

Nicht minder effektiv ist das richtige Führungsverständnis. Wenden Führungskräfte sich Menschen mit Behinderung erst wertschätzend zu, „wird Inklusion zu einem wichtigen Wertschöpfungsbeitrag“, betont die Beraterin. Neben der Unterstützung von Führungskräften obliege es HR, „Raum für Teilhabe“ zu schaffen und Inklusion als „Treiber für Veränderung und eine nachhaltige Kultur“ zu positionieren. Last, but not least: Damit die Einstellung von beeinträchtigten Menschen nicht an betriebswirtschaftlichen Erwägungen scheitert, sollte HR der Chefetage darlegen, warum eine für Vielfalt offene Organisation auch zukunftsfähig ist. „Unternehmen müssen sich nicht nur digital transformieren, sondern auch kulturell und sozial“, so Zschirnt. Ein Führungsverständnis, das sich lediglich auf Zahlen, Daten und Fakten stütze, würde an dieser Aufgabe scheitern. ■

„Unternehmen müssen sich nicht nur digital transformieren, sondern auch kulturell und sozial.“

Katrin Zschirnt, Beraterin, Einheitliche Ansprechstelle für Arbeitgeber (EAA) der Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg (BIHA)



Foto: Oliver Fietz

# „Gastgeber zu sein, das gefiel mir gut“

Folke Grigo wechselte im Laufe seiner Karriere von der Hotellerie in die HR-Welt. Schnell merkte er, dass es Synergien gibt. Ein Gespräch über Check-ins und den Platz am C-Level-Tisch.

INTERVIEW: GESINE WAGNER



**Folke Christoph Grigo**  
VP People & Culture, Everphone



Foto: Folke Grigo

**Geburtsdatum und -ort:** 24. August 1981 in Hamburg  
**Familienstand:** verheiratet

## Ausbildung und Studium

2019	<b>AIHR Academy</b> Digital HR Certificate Program
2017–2018	<b>Cornell University ILR School</b> Strategic HR Leadership
2015	<b>University of North Carolina</b> Positive Psychology
2013–2014	<b>Zentrum für Aus- und Fortbildung im Recht</b> Fachreferent für Arbeitsrecht (IHK)
2013	<b>Universität Rostock</b> Führung und Personalpsychologie
2009–2010	<b>Cornell University</b> Master Verwaltung/Management, Hotel/Motel

## Beruflicher Werdegang

	<b>Everphone</b>
Seit 2024	VP People & Culture
2022–2024	Director People & Culture
Seit 2024	<b>Allygatr</b>
	Advisor & Investor
2022	<b>LINUS Digital Finance</b>
	VP People & Culture
2020–2021	<b>Mister Spex</b>
	Head of HR Services, Processes & Systems
2017–2020	<b>Scout24 Gruppe</b>
	Head of HR Services & Processes
2015–2017	<b>Zalando SE</b>
	Deputy Head of HR Shared Services



### Was war Ihr erster Berufswunsch?

Ich hatte durch Schülerpraktika den ersten richtigen Kontakt zur Berufswelt. Ich habe mich damals für die Polizei interessiert und konnte mich durch ein Praktikum mit dem Beruf beschäftigen. Durch die Ablehnung des Wehrdienstes nach dem Abitur ist der Traumberuf Polizist dann aber in den Hintergrund gerückt.

### Nahm ein neuer Traumberuf den Platz ein?

Ja, ein zweites Praktikum hatte ich bereits im Steigenberger Hotel in Hamburg gemacht. Zudem arbeitete ich im Zivildienst vor allem an der Rezeption einer Seniorenresidenz. Zu den Aufgaben zählten die Leute willkommen heißen, sie herumführen, das Haus nach außen repräsentieren. Gastgeber zu sein, das gefiel mir gut. Daher machte ich eine Ausbildung zum Hotelfachmann. Einige Jahre war ich dann in der Hotellerie, was mir großen Spaß gemacht hat.

### Wieso wechselten Sie dann 2011 zu Zalando?

Ein Grund waren auf jeden Fall die Arbeitszeiten in der Hotellerie. Zu arbeiten, gerade dann, wenn Freunde und Familie es nicht tun, auch an Weihnachten und anderen Feiertagen, hat mich auf Dauer belastet. Damals gab es eine Jobplattform für Menschen aus der Hotellerie, und da habe ich eine Stellenanzeige von Zalando entdeckt. Zu der Zeit waren sie noch klein, etwa 400 Mitarbeitende gab es (heute sind es etwa 15 000, Anm. d. Red.). Sie suchten jemanden für das Office Management. Das ging nach Abschicken meiner Bewerbung auch ratzfatz.

### Zuletzt waren Sie dort Deputy Head of HR Shared Services. Wie kam es dazu?

Die damalige Personalchefin, Frauke von Polier, kam auf mich zu und war der Meinung, dass meine Kompetenzen – insbesondere die Serviceorientierung, die ich mir durch die Hotellerie angeeignet habe – sehr gut mit HR matchen würden. Das war durch das schnelle Wachstum eine aufregende Zeit, teilweise hatten wir 150 Onboardings in einem Monat.

### Sie konnten aus Ihrer Hotellerie-Zeit also etwas für das Personalwesen mitnehmen?

Man kreiert für den Gast eine möglichst positive Erfahrung – wir nannten das Wow-Momente. Dasselbe machen Personalabteilungen für die Belegschaft: People Experience. Was im Hotel der Check-in ist, nennt sich in HR dann Onboarding. Es geht in beiden Bereichen darum, den Lifecycle mitzudenken.

### Sie haben einige Weiterbildungen aus dem Kosmos HR und Leadership gemacht, zuletzt aber auch eine Zertifizierung zum Beirat und Aufsichtsrat. Was war dabei Ihre Intention?

Dadurch habe ich ein viel besseres Verständnis für den wirtschaftlichen Aspekt hinter Unternehmen bekommen. Wenn HR einen Platz am C-Level-Tisch haben möchte, muss man neben der Mitarbeiterorientierung auch das Business verstehen. Und es hilft dabei, eigenständig Entwicklungen zu prognostizieren und Maßnahmen vorzeitig einzuleiten, anstatt sie nur entgegenzunehmen und operativ umzusetzen – beispielsweise im Falle von Entlassungen.

### Ein ehemaliger Mitarbeiter schrieb Ihnen auf Ihre LinkedIn-Seite, dass Sie als Führungskraft eine Umgebung aus sowohl Autonomie als auch Teamwork schaffen. Häufig erlebt man, dass das eine gegenüber dem anderen weichen muss. Wie findet beides gleichzeitig Platz?

Autonomie und Teamwork widersprechen sich für mich nicht. Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig sind sie immer ein Teil eines Teams mit gemeinsamen Zielen. Möchte man ein echtes Teamgefühl und Zusammenhalt herstellen, dann ist für mich das Konzept der psychologischen Sicherheit enorm wichtig. Niemand, der seine Meinung äußert, sollte befürchten, negatives Feedback für seine Offenheit zu bekommen oder gar Konsequenzen deswegen zu erfahren.

### Welche Lücke hat Ihr Lebenslauf?

Leider keine (lacht). Es folgte immer gleich das nächste.

### Wie würden Sie Ihren Lebenslauf in drei Adjektiven beschreiben?

Serviceorientiert, aufregend, flexibel.

### Sie sagen selbst, dass Sie Netzwerkveranstaltungen lieben. Oft ergeben sich dadurch neue Gelegenheiten für die eigene Karriere. Was macht eine gute Netzwerkveranstaltung aus?

Daran, dass Sales oder ein Produkt nicht im Vordergrund stehen, sondern der Wissensaustausch und die Menschen, die sich treffen. Mit gutem Essen und Trinken kriegt man mich auch immer.



Foto: stock.adobe.com, iawpiket.com

# Kulturwandel mit Struktur

Starkes Wachstum bringt Herausforderungen, denen sich die Volksbank Mittlerer Neckar eG stellte. Nach Vergrößerung der Belegschaft war es Zeit für eine Anpassung der Unternehmenskultur, die Mitarbeitende wie Führungskräfte auf allen Ebenen einbindet.

► Durch mehrere Fusionen innerhalb weniger Jahre wuchs die Volksbank Mittlerer Neckar auf über 700 Mitarbeitende an. Dieses rasante Wachstum brachte Herausforderungen mit sich. Eine erste Analyse zeigte: Viele Mitarbeitende hatten Schwierigkeiten, mit den Veränderungen Schritt zu halten. Die Folgen waren eine erhöhte Kündigungsquote und sinkende Mitarbeiterzufriedenheit – klare Signale für dringenden Handlungsbedarf.

Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, entschied sich die Bank dazu, einen umfassenden Change-Prozess zu starten. Um diese Herausforderungen nachhaltig anzugehen, wandte sich die Volksbank an die Change-Beratung Goldpark, spezialisiert auf Veränderungsprozesse, Führungsentwicklung und Unternehmenskultur.

## Kulturwandel durch neue Formen des Dialogs

Der Kulturprozess startete im Dezember 2023. Im Mittelpunkt stand die aktive Einbindung aller Mitarbeitenden – unabhängig von Position oder Bereich – und die Förderung ihrer Mitgestaltungsmöglichkeiten. Ein weiteres Ziel war die Stärkung einer modernen Identität, die zukunftsrelevante Kulturhebel integriert und die Ambitionen der Volksbank verdeutlicht.

Das Vorgehen verlief in klar definierten Schritten. Eine transparente Kommunikationsstruktur und klar geregelte Verantwortlichkeiten bildeten das Fundament für den erfolgreichen Wandel. Ein zentraler Meilenstein war eine Veranstaltung, bei der

### CASE STUDY

### Volksbank Mittlerer Neckar eG



Foto: Volksbank

Die Genossenschaftsbank hat ihren Hauptsitz in Esslingen am Neckar. Sie bietet Finanzdienstleistungen für Privatkunden, Unternehmen und die Region. Mit drei Hauptstellen und 42 Filialen sowie rund 700 Mitarbeitern betreut die Bank mehr als 186 000 Kunden.

rund 100 Mitarbeitende das Kulturzielbild ausarbeiteten und verabschiedeten. Diese Veranstaltung war nicht nur ein formeller Schritt, sondern auch ein symbolträchtiger Moment, der das Zusammenwachsen der gesamten Organisation verdeutlichte. Vielfältige Perspektiven aus der Belegschaft flossen aktiv in die Entwicklung des Zielbilds ein.

Danach lag der Fokus auf der Umsetzung der neuen Kulturhebel im Alltag. Hierzu wurden fünf Fokusgruppen mit jeweils 20–30 Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche ins Leben gerufen. Anhand qualitativer Methoden reflektierten diese gruppentypische Verhaltens- und Kommunikationsmuster innerhalb der Organisation und entwickelten konkrete Ideen für das weitere Vorgehen.

### Steuerungsteam als Gestalter des Prozesses

Das sogenannte „Steuerungsteam Kulturarbeit“ übernahm als Instanz für die Gestaltung des Veränderungsprozesses in der Bank eine zentrale Rolle. Es sollte ein mittelfristiges, passgenaues und wirkungsvolles Vorgehen sicherstellen, mit dem die Belegschaft sich in Richtung der neuen Kultur bewegt und die folgenden, spürbaren Veränderungen fördern.

Als Aufgaben für das Steuerungsteam wurden festgehalten

- Choreograph, Impulsgeber und Koordinator für den Prozess
- Entwicklung eines klaren kulturellen Zielbildes
- Umsetzung eines Vorgehens, um dieses Zielbild umzusetzen
- Reflektieren des erreichten Fortschritts, sowie gegebenenfalls Nachsteuerung bei Verzögerungen des Prozesses
- Sicherstellen von guter Vernetzung und Rückkopplung mit anderen wichtigen Gremien
- Gute Kommunikation in die Organisation hinein aufbauen

Wesentlich war das Verständnis, dass Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess und kein einmaliges Ereignis ist. Schnell wurde deutlich, dass es nicht die eine allumfassende Maßnahme gibt, die den gewünschten Effekt erzielt. Stattdessen war ein Zusammenspiel verschiedener Ansatzpunkte notwendig, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken.

Aufgrund begrenzter Ressourcen entschied sich das Steuerungsteam für eine iterative Herangehensweise. Die Umsetzung erfolgte in zwölfwöchigen Sprints. Jeder Sprint begann mit einer Priorisierung der Maßnahmen, die in die Wirkung gebracht und am Ende des Sprints evaluiert wurden. Dieses Vorgehen sorgte für einen klaren Rahmen. Es half, konkrete Ergeb-

nisse zu erzielen, und schuf Raum für kontinuierliches Lernen und Anpassungen im Prozess.

### Strukturelle Veränderungen als Schlüssel

In der Annahme, dass Kultur nicht direkt verändert werden kann, sondern durch Anpassungen der Rahmenbedingungen beeinflusst wird, setzte die Bank auf strukturelle Veränderungen. Zentral war hierbei die Arbeit an Prozessen: crossfunktional besetzte Gruppen arbeiteten in kurzen, fokussierten Zeitfenstern an der Verbesserung spezifischer Abläufe. Ihr Ziel war es, stets die Perspektive der Kundinnen einzunehmen, um praxisrelevante Lösungen zu entwickeln.

Parallel dazu wurde die Einführung einer digitalen Kollaborationsplattform unter dem Aspekt der kulturellen Wirkung gestaltet. Die schrittweise Einführung neuer Möglichkeiten für die Zusammenarbeit wurde gezielt darauf ausgerichtet, die Kulturveränderung zu unterstützen. Mitarbeitende wurden ermutigt, die neuen digitalen Tools zu nutzen, um vernetzt zu arbeiten, Wissensaustausch zu fördern und neue Kommunikationsformen zu etablieren.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt war die Gestaltung der Veränderung rund um den Bau des neuen zentralen Bürogebäudes. Dieses Gebäude soll in Zukunft alle internen Bereiche der Bank, die derzeit noch an verschiedenen Standorten arbeiten, an einem Ort vereinen. Das neue Leitbild eröffnete Perspektiven, um die Zusammenarbeit, Wertschöpfung und gemeinsame Entwicklung zu fördern.

Besonderes Augenmerk lag darauf, den Umzug auch als kulturelle Chance zu begreifen. Der Umzugsprozess wurde bewusst gestaltet, um die Mitarbeitenden frühzeitig einzubinden, ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen und den Wandel als Möglich-

---

### STOLPERSTEINE

### Wo hat es im Projekt gehakt?

- **Begrenzte Reichweite:** Viele Mitarbeitende außerhalb der aktiv beteiligten Gruppen fühlten sich noch nicht ausreichend eingebunden.
- **Behäbigkeit:** Eine umfassende Durchdringung der Organisation benötigt Zeit und Kulturwandel lässt sich nicht durch Appelle bewirken. An manchen Stellen zeigte sich eine gewisse Trägheit innerhalb der Organisation, die sich in Aussagen wie „Kulturarbeit kostet viel Geld und Zeit“ äußerte.
- **Verantwortung wird bei anderen gesehen:** Oft wurde in der Belegschaft mehr darüber diskutiert, was andere tun müssten, anstatt den eigenen Beitrag zur Veränderung in den Fokus zu rücken.
- **Offenere Konflikte:** Viele Themen sind heute besprechbarer als zuvor, was neue Perspektiven eröffnet. Diese Offenheit führt jedoch auch zu Nebenfolgen: Druck entsteht, Konflikte werden sichtbar und die daraus resultierenden Dynamiken müssen aktiv identifiziert und bearbeitet werden.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- **Wettbewerbsfähigkeit gestärkt:** Schnellere Reaktion auf Marktveränderungen und Schaffung attraktiver Angebote für Kundinnen und Kunden wurde ermöglicht.
- **Kündigungsquote verringert:** Eine Reduktion der Fluktuation von Mitarbeitern konnte innerhalb weniger Monate nach Start der Transformation festgestellt werden.
- **Bessere Stimmung:** Die verstärkte Einbindung der Mitarbeitenden und höhere Transparenz sorgte für ein verbessertes Stimmungsbild.
- **Stärkung der Arbeitgebermarke:** Rekrutierung von neuem Personal konnte erzielt werden, aber auch die Rückkehr von ehemaligen Mitarbeitenden.
- **Gestärkte Zusammenarbeit:** Verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Teams
- **Wirksamere Führung:** Entwicklung klarer Verantwortungsprofile und gezielte Unterstützung der Führungskräfte

keit zur weiteren Stärkung der Unternehmenskultur zu nutzen.

Raum für Experimente schaffen

Ein weiteres zentrales Element der Transformation waren die sogenannten „#changeUps“-Experimente in der Praxis, die den Kulturwandel direkt in den Arbeitsalltag brachten. Neun Alltags-Teams starteten mit einem gemeinsamen Kick-off und analysierten zunächst ihre teaminternen Kulturmuster. Daraus leiteten sie zentrale Handlungsfelder ab und entwickelten individuelle Ansätze für neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation.

In einer achtwöchigen Testphase setzten die Teams ihre Ansätze eigenständig um und passten sie kontinuierlich an. Die Verantwortung sollte schrittweise ins Unternehmen übergehen, um die Selbststeuerungsfähigkeit zu stärken. Goldpark unterstützte die Teams während der Testphase mit zusätzlichen Reflexionstools, die den Fortschritt bewerteten und die Wirksamkeit der Maßnahmen sicherten.

AUTOREN



Daniel Mewes, Partner, Goldpark AG, Frankfurt a. M.

Hierarchieübergreifende Führungsentwicklung

Eine wichtige Rolle im Kulturwandel nimmt die Führungsentwicklung ein. Dabei legte die Bank den Fokus auf die Führungsbeziehung und die Schaffung von Rahmenbedingungen, anstatt die Persönlichkeit der Führungskraft in den Mittelpunkt zu stellen. Zunächst wurde ein intensiver Dialog mit allen 80 Führungskräften geführt, um Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Führungsebenen vor dem Hintergrund der neuen Größenklasse der Bank zu klären. Seit Frühjahr 2024 setzen sich die Führungskräfte in vier bereichs- und hierarchieüber-



Markus Weber, Bereichsleiter Unternehmenskommunikation, Volksbank Mittlerer Neckar eG, Stuttgart

greifenden Gruppen vertieft mit Führungsthemen auseinander. Dabei erhalten sie praxisorientierte Werkzeuge, um ihre Führungshandeln aktiv zu gestalten. Diese heterogene Zusammensetzung fördert gezielt die Vernetzung, den Dialog und ein besseres gegenseitiges Verständnis. Ergänzend bieten Formate wie Führungs-Supervision innerhalb der jeweiligen Hierarchieebene sowie individuelles Coaching einen sicheren Rahmen, um persönliche Herausforderungen und Anliegen gezielt zu bearbeiten.

Erfahrungen auswerten und Erfolge feiern

Die Sprints des Veränderungsprozesses wurden mit einem „Culture Day“ abgeschlossen – Veranstaltungen, an denen in der ersten Runde rund 100 Mitarbeitende teilnahmen. Hier wurden die bisherigen Ergebnisse, Erfahrungen und Learnings zusammengetragen. „Der Culture Day war ein entscheidender Moment. Es wurde ein echter Aufbruch spürbar. Auch wenn noch nicht alle Mitarbeitenden die neue Kultur verinnerlicht haben, zeigte sich klar, dass die Stimmung sich gewendet hat“, erklärt Weber.

Das Feedback zum Culture Day fiel insgesamt sehr positiv aus. Die Teilnehmenden hoben insbesondere die spürbare Offenheit gegenüber neuen Themen und die bereichsübergreifende Einbindung hervor.

Die Kulturtransformation bei der Volksbank Mittlerer Neckar eG zeigt bereits nach kurzer Zeit spürbare Erfolge. Die Kündigungsquote wurde gesenkt, und die Gewinnung neuer Mitarbeitender hat an Schwung gewonnen. Der bisherige Prozess hat die Organisation an vielen Stellen belebt und das Vertrauen in die Veränderungsfähigkeit gestärkt. Eine spürbar positivere Grundstimmung prägt das Haus im Vergleich zum Beginn des Prozesses. Besonders bemerkenswert war das Engagement der Vorstandsmitglieder, die eine aktive Rolle einnahmen.

Gestärkt in die Zukunft

Der Kulturhebel und die umgesetzten Maßnahmen bilden eine tragfähige Grundlage für die weitere Entwicklung. Auch 2025 wird der Wandel in Sprints vorangetrieben, um kontinuierliche Fortschritte zu sichern.

„Kultur ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Wir wissen, dass wir noch auf dem Weg sind, aber die Dynamik ist im besten Sinne spürbar“, fasst Weber zusammen. In den kommenden Jahren wird die Volksbank den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen. Gleichzeitig wird die Unterstützung durch Goldpark schrittweise reduziert, um die Eigenverantwortung zu stärken. ■



# Diese neuen 6 HR-Trends müssen Sie kennen

Von KI-Müdigkeit bis Upskilling: 2025 wird ein herausforderndes Jahr für Personalabteilungen. Deshalb sollten Sie wissen, was auf Sie zukommt! Mit Hilfe der wichtigsten Stimmen aus der HR-Branche hat Personio im HR Trends Report 2025 die sechs relevantesten Trends des neuen Jahres gesammelt – inklusive Praxis-Tipps zum Umsetzen im hektischen HR-Alltag.



[personio.de](https://personio.de)

Jetzt kostenlos  
herunterladen

# Nichts gelernt

Krise, Fachkräftemangel, Entlassungen – die Abfolge wiederholt sich. Und Unternehmen machen dabei immer wieder die gleichen Fehler.

► Niemand baut gern Personal ab. Weder die Personalabteilung noch die Führungskräfte noch der Betriebsrat. Personalabbau ist unbestritten eine der schwierigsten und emotional belastendsten Aufgaben im Unternehmensalltag. Genau deshalb ist es umso wichtiger, den Prozess strategisch durchdacht zu planen und operativ sauber umzusetzen. Doch ein Blick auf die aktuellen Abbaumaßnahmen zeigt: Viele Unternehmen wiederholen die gleichen handwerklichen Fehler, als ob jede Krise die erste wäre, in der sie Stellen streichen müssen.

## ① Der Abbauprozess ist oft desaströs

Einmal mehr sehen wir hektische Reaktionen auf schlechte Zahlen. Viel zu oft stolpern Verantwortliche kopflos durch den Prozess des Personalabbaus, improvisieren und hoffen, dass es irgendwie schon gutgeht. Die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden ist häufig miserabel. Führungskräfte sind schlecht vorbereitet oder unzureichend informiert – und daher kaum in der Lage, ihre Teams sou-

verän durch die Veränderung zu führen. Die Mitarbeitenden sind entsprechend verunsichert, fühlen sich im Stich gelassen oder stehen bereits auf den Barrikaden. Und über den Flurfunk entstehen Gerüchte, die mehr Schaden anrichten als jede noch so unangenehme Wahrheit. Das schafft Unsicherheit, zerstört Vertrauen und hinterlässt ein Betriebsklima, das jahrelang nicht mehr zu kitten ist, sondern sich weiter verschlechtert.

## ② Unternehmen haben nichts aus der Vergangenheit gelernt

Nicht nur in der Automobilindustrie bündeln sich die Widersprüche der modernen Wirtschaft wie unter einem Brennglas: auf der einen Seite Auftragsschwäche, sinkende Umsätze und der Druck, Kosten zu senken – auf der anderen Seite unbesetzte Stellen und Fachkräftemangel. Dieses Dilemma ist ein teilweise selbst verschuldeter Teufelskreis: Heute wird gekürzt, um die Zahlen zu retten, morgen fehlen die Fachkräfte für Innovation und Wachstum – und übermorgen fragen wir

uns, warum wir den Anschluss verloren haben. Solche Probleme sind nicht nur das Ergebnis aktueller Krisen, sondern auch strategischer Versäumnisse, die sich über Jahre hinweg zu strukturellen Defiziten entwickelt haben.

Dabei liegen die Lehren aus der Vergangenheit auf dem Tisch: Zum Beispiel haben viele Sparkassen in den 2010er-Jahren gezeigt, wie nachhaltige Personalentwicklung und sozialverträglicher Personalumbau gelingen kann. Oder nehmen wir die 1990er-Jahre: Während Fujifilm den digitalen Wandel durch Planung und Weitsicht meisterte, scheiterte Eurocolor an fehlender strategischer Anpassung. Die Automobilhersteller stehen heute vor einer ähnlich fundamentalen Transformation – und es ist bezeichnend, dass viele von ihnen immer noch in den Mustern kurzfristiger Krisenbewältigung verharren.

## ③ Unternehmen tragen soziale Verantwortung!

Viel zu oft wirken Stellenstreichungen wie hektische Reaktionen auf akute Probleme. Doch Krisen kom-



men nicht überraschend – zumindest nicht für jene, die mit Weitsicht führen. Es gibt immer mal Phasen des Umbaus, Phasen des Wachstums und Phasen der Krise. Die Fragen, die sich jedes Unternehmen dabei stellen muss, lauten: Wie gehen wir mit Verlust von Mitarbeitenden um? Welche Kompetenzen brauchen wir morgen? Und wie können wir die Qualifikationen der Bleibenden so weiterentwickeln, dass sie zu den künftigen Anforderungen passen? Unternehmen müssten auch längst wissen, dass Abfindungen allein nicht ausreichen. Viele Menschen brauchen keinen „goldenen Handschlag“, sondern wollen klare Perspektiven! Es geht ihnen um Arbeit, soziale Sicherheit sowie die Chance, ihre Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln. Umschulungen und interne Weiterbildungen könnten in einigen Fällen Entlassungen ersetzen – oder zumindest reduzieren, wenn Mitarbeitende die Chance erhalten, sich zu entwickeln. Das wäre sowohl sozialverträglicher

als auch profitabler – und wird von der Bundesagentur für Arbeit gefördert. Doch dafür braucht es Mut und Weitsicht. Mut, Entscheidungen zu treffen, die nicht sofort zahlenmäßig glänzen, aber die Firma nachhaltig stabilisieren. Und Weitsicht, um zu erkennen, dass eine aktive Personalentwicklung keine Option ist – sondern unternehmerische Pflicht!

#### ④ Auch die Mitarbeitenden tragen ihren Anteil

Heute können Komfortzonen schnell zu Sackgassen werden. Das passiert häufig in unbeweglichen Konzernen: Die Mitarbeitenden haben sich über Jahre, manchmal Jahrzehnte, darauf verlassen, dass das Unternehmen ihre Entwicklung steuert. Diese Erwartungshaltung ist heutzutage brandgefährlich. Die Welt hat sich grundlegend verändert – Märkte, Technologien und Geschäftsmodelle wandeln sich schneller, als es den meisten lieb ist. Wer heute nicht bereit ist, sich aktiv an diesen Wandel anzupassen, wird morgen abgehängt.

Das klingt hart, aber es ist eine Realität, der sich jeder und jede Einzelne stellen muss. Die Verantwortung für die berufliche Zukunft liegt nicht allein in den Händen des Unternehmens. Sie liegt auch bei den Mitarbeitenden selbst. Es reicht nicht aus, darauf zu warten, dass ein Arbeitgeber die Richtung vorgibt oder Schulungsprogramme auf dem Silbertablett serviert.

#### ⑤ Eigenverantwortung ist gefragt!

„Lebenslanges Lernen“ ist kein Schlagwort, sondern eine Überlebensstrategie. Es geht nicht mehr

nur darum, Wissen zu erwerben, sondern darum, Kompetenzen kontinuierlich zu erweitern, sich auf neue Aufgaben einzulassen und flexibel zu bleiben. Es bedeutet, nicht nur Probleme zu sehen, sondern Lösungen zu suchen – nicht nur den nächsten Schritt zu planen, sondern die langfristige Richtung zu bestimmen. Ob es sich um technologische Fähigkeiten, digitale Kompetenz oder Soft Skills wie Kommunikation und Anpassungsfähigkeit handelt – die Bereitschaft, zu lernen und sich weiterzuentwickeln, wird zur Kernkompetenz jedes Mitarbeitenden. Und diese Entwicklung müssen alle aktiv einfordern. Jeder und jede muss selbst den ersten Schritt gehen: Welche Fähigkeiten fehlen mir? Wo möchte ich hin? Und wie kann ich die Lücke schließen? Natürlich haben auch Unternehmen eine Verantwortung. Sie müssen Bedingungen schaffen, die Weiterentwicklung ermöglichen. Doch es ist ein Irrglaube zu erwarten, dass Unternehmen diesen Prozess allein steuern können. Die Rolle der Führungskräfte und Personalabteilungen ist die einer Plattform, die Unterstützung bietet – nicht die eines Zugführers, der alle Wagen mitzieht. Es liegt auch an den Mitarbeitenden, diese Plattform zu nutzen und sich aktiv einzubringen. Für die aktuelle Entlassungswelle kommt dieses Umdenken wohl zu spät – aber vielleicht lernen wir ja für die nächste Krise dazu. ■

AUTORIN



Foto: Simone Scardovelli

Anja Schauenburg, Geschäftsführerin, Schauenburg – Die Personalumbauer, Kiel, [info@personalumbau.de](mailto:info@personalumbau.de)

# Passt eine HR-Führungsrolle zu mir?

Möchte ich eine fachliche Karriere einschlagen oder lieber Führungsverantwortung übernehmen? Wie Personalerinnen und Personaler diese Frage für sich beantworten, erklärt unsere Kolumnistin Heike Gorges.

► Der Schritt von einer Expertenposition in eine Führungsrolle ist ein bedeutender Meilenstein in der Karriere. Doch eine Führungsposition bringt neue Anforderungen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen mit sich. Wie kann man herausfinden, ob dies mit der eigenen Persönlichkeit harmoniert? Hier sind einige Tipps und Ansätze, die helfen, eine individuelle Antwort auf diese Frage zu finden.

**Der Blick nach innen:** Der erste Schritt, um diese Frage zu beantworten, ist eine ehrliche Selbstreflexion. Was motiviert einen in der täglichen Arbeit? Sind es vor allem fachliche Herausforderungen oder die Zusammenarbeit und Entwicklung von Menschen? Führung bedeutet, die Bedürfnisse des Teams in den Mittelpunkt zu stellen, Konflikte zu managen und Entscheidungen zu treffen, die nicht immer populär sind. Man sollte sich fragen, ob man bereit ist, die eigene Fachkompetenz zugunsten einer stärkeren Fokussierung auf strategische und zwischenmenschliche Aufgaben zurückzustellen.

**Außenperspektiven nutzen:** Eine realistische Selbsteinschätzung ist nicht immer leicht. Daher lohnt es sich, gezielt Feedback von Kollegen und Kolleginnen, Vorgesetzten oder Mentoren einzuholen. Diese kann man fragen: Wie nimmst du meine Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit wahr? Traust du mir zu, ein Team zu leiten? Diese Außenperspektiven können wertvolle Hinweise darauf geben, ob man bereits Führungsqualitäten zeigt und wo möglicherweise noch Entwicklungspotenzial besteht.

**Führung erleben:** Bevor man eine Führungsposition übernimmt, ist es hilfreich, Führung in einem kleineren Rahmen auszuprobieren. Projektleitung, die Organisation eines bereichsübergreifenden Teams oder das Mentoring eines Kollegen oder einer Kollegin bieten die Möglichkeit, Führungsaufgaben kennenzulernen. Gerade die vielfältige HR-Business-Partner-Rolle sollte dafür viele Gelegenheiten bieten. Diese Erfahrungen geben nicht nur Einblick in die mit Führung verbundenen Herausforderungen, sondern helfen auch, die eigenen Stärken und Schwächen in der Leadership-Rolle zu erkennen.

**Lücken schließen:** Führungsrollen erfordern oft Soft Skills wie Empathie, Kommunikationsstärke, Konfliktlösungskompetenz und Entscheidungsfähigkeit. Man sollte sich bewusst fragen, in welchen dieser Bereiche man sich wohlfühlt und wo man noch wachsen möchte. Eine gezielte Weiterbildung – zum Beispiel

durch Führungstrainings oder Coachings – kann helfen, eventuelle Lücken zu schließen.

**Motivation hinterfragen:** Häufig stecken externe Faktoren wie Prestige, finanzielle Anreize oder Druck aus dem Umfeld hinter dem Aufstiegsstreben. Man sollte sich ehrlich fragen: Möchte ich eine Führungsposition innehaben, weil ich Freude daran habe, Menschen und Prozesse zu entwickeln, oder fühle ich mich lediglich „dazu verpflichtet“, weil es der nächste logische Karriereschritt ist?

**Austausch suchen:** Der Dialog mit Führungskräften, die den Wechsel von einer Experten- in eine Führungsrolle bereits vollzogen haben, kann äußerst aufschlussreich sein. Was waren die größten Herausforderungen? Welche Eigenschaften haben ihnen geholfen, und was würden sie im Rückblick anders machen? Diese Erfahrungen können eine realistische Vorstellung davon vermitteln, was die Rolle wirklich mit sich bringt.

**Fachkompetenzen pflegen:** Auch wenn in der Führungsrolle die Fachaufgaben nicht mehr im Fokus stehen, hilft es, langfristig seine Interessens- und Fachgebiete gut im Blick zu behalten und das eigene Wissen in diesen Feldern zu erweitern. So wird die Führungsrolle nicht zur Einbahnstraße. Ganz im Gegenteil: Führungserfahrung gepaart mit aktuellen Fachkompetenzen sind eine gefragte Kombination im HR-Markt. So stehen Ihnen auch in Zukunft viele Karriereoptionen offen.

Ob eine Führungsrolle zur eigenen Persönlichkeit passt, hängt von vielen Faktoren ab – darunter die eigenen Stärken, Werte und Motivationen. Wer sich Zeit für eine ehrliche Selbstreflexion nimmt, gezielt Feedback einholt und erste Führungserfahrungen sammelt, kann fundiert entscheiden, ob dieser Karriereschritt der richtige ist. Führung ist keine Frage des Titels, sondern des persönlichen Antriebs und der Bereitschaft, Verantwortung für andere zu übernehmen. ■



Foto: HRblue

Antworten auf Fragen zur Personalwirtschaft und Tipps für die Karriere im Job HR liefert die Kolumne von Heike Gorges. Sie erscheint einmal im Monat auf [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de). Heike Gorges berät Personalerinnen und Personaler als HRblue-Vorstand zu Karrierethemen.

JETZT  
TICKET  
SICHERN

# Effizient und transparent – Comp & Ben optimal ausrichten

Freuen Sie sich u.a. auf folgende Sprecher:



**Dr. Alexander Insam**  
Fachanwalt für Arbeitsrecht,  
Partner, GÖRG Partnerschaft  
von Rechtsanwälten mbB



**Ruth Löhmann**  
Head of Total Rewards, OBI  
Group Holding SE & Co. KGaA



**Klaus Morgenstern**  
Experte für Altersvorsorge,  
Deutsches Institut für  
Altersvorsorge



**Ulrich Wendeln**  
Head of Global Rewards &  
HR Data, HUGO BOSS AG

Weitere Informationen unter:

[www.personalwirtschaft.de/events/praxisforum-total-rewards/](http://www.personalwirtschaft.de/events/praxisforum-total-rewards/)



Veranstalter

Mitveranstalter

### Die Titelstrecke im Überblick

Seite 22: **Analyse:** Warum interne Zusammenarbeit wichtiger ist

Seite 26: **Fachbeitrag:** Raus aus dem Silo!

Seite 30: **Fachbeitrag:** Wie HR und IT sich besser verstehen lernen

Seite 32: **Interview:** Martin Frommhold über Kommunikation und HR

Seite 34: **Interview:** Annika Oberschelp über Steuern und HR

Seite 36: **Interview:** Martina Seidl über Recht und HR



# Zusammen ist man weniger allein

In der Transformation braucht es eine völlig neue Zusammenarbeit der unterschiedlichen Unternehmensabteilungen. Warum HR dringend rausmuss aus dem Silo – und das eine Riesenchance ist.

VON CATRIN BEHLAU

► Kennen Sie den Spielfilm „Zusammen ist man weniger allein“? In der französischen Tragikomödie von 2007, basierend auf einem Roman von Anna Gavalda, kommen drei völlig unterschiedliche Typen zusammen: Ein extrovertierter Koch, ein verarmter schüchterner Adeliger und eine Putzfrau raufen sich in einer Pariser Wohngemeinschaft zusammen und stellen fest, dass sie gemeinsam stark sind und jeder in der Gemeinschaft über sich hinauswachsen kann.

Im übertragenen Sinne gilt dies auch für die Unternehmenswelt: Völlig unterschiedliche Abteilungen, mit zum Teil widerstreitenden Interessen und Zwängen, müssen sich zusammenraufen, um gemeinsam Stärke zu entwickeln. Das ist grundsätzlich nichts Neues – schon immer war ein erfolgreiches Unternehmen mehr als die Summe seiner Einzelteile. In der Transformation wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit jedoch noch wichtiger.

„Die Welt ist mittlerweile so vernetzt, dass jede Entscheidung der Geschäftsführung oder von HR Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche hat, sei es zum Beispiel beim Thema Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oder bei der Entgelttransparenz,“ erklärt Rebecca Koch, seit September 2024 CPO beim Bausoftwarekonzern Nemetschek. „Das bedeutet, man muss bei jeder Entscheidung schauen, wer noch davon betroffen ist beziehungsweise in die Entscheidung mit einbezogen werden sollte.“ Ähnlich sieht es auch Stefanie Jordan, Head of HR Germany beim Pharmaunternehmen Teva: „Wir bewegen uns in einer Zeit, in der die Linie zwischen Stabilität und Disruption immer mehr verschwimmt. Innovationen wie Künstliche Intelligenz bieten riesige Chancen, bringen aber auch Herausforderungen mit sich. Unternehmen, die erfolgreich

sein wollen, müssen akzeptieren, dass Transformation kein Projekt mit Enddatum ist – sie ist ein ständiger Prozess.“ Die Antwort darauf sei eine grenzenlose („boundaryless“) Zusammenarbeit ohne Silos. Statt auf starre Strukturen zu setzen, gehe es darum, flexibel und vernetzt zu arbeiten.

## Zentrale Rolle für HR

Dreh- und Angelpunkt der internen Zusammenarbeit kann – oder sollte sogar – HR sein. Wer, wenn nicht die Personalabteilung, hat den besten Überblick über die Vorgänge im Unternehmen? Zugleich ist HR selbst von der Transformation mit am meisten betroffen: New Work, Fachkräftemangel, Künstliche Intelligenz – Unternehmen verändern sich rasant, und für HR bedeutet dies, bei all diesen Veränderungen den Überblick und die Zügel in der Hand zu behalten. Zugleich müssen sich HR-Abteilungen selbst transformieren: Künstliche Intelligenz beim Talentmanagement, neue Formen des Employer Branding, flexibilisierte Arbeitsverhältnisse rechtssicher abbilden – für all diese Themen muss HR Lösungen finden und sich verändern. Und das geht nicht allein, denn die meisten HR-Themen sind Unternehmensthemen. HR möchte Künstliche Intelligenz einsetzen? Was sagen IT und Rechtsabteilung dazu? Passt die Employer-Branding-Kampagne der HR-Abteilung zur allgemeinen Unternehmenskommunikation? Und löst HR vielleicht aus Versehen die Gründung einer Betriebsstätte aus, wenn einem Mitarbeitenden leichtfertig die Zusage gegeben wird, aus dem Ausland heraus zu arbeiten? Steuerabteilungen landauf, landab können ein Lied davon singen, wie schnell so etwas passieren kann.

Die Schnittstellen sind vielfältig. Gibt es schlechte Neuig-

keiten wie beispielsweise eine Kündigung oder einen größeren Personalabbau, können die Kommunikationsspezialistinnen und -spezialisten im Unternehmen dabei helfen, die schlechten Nachrichten möglichst gut rüberzubringen. Für HR-Abteilungen heißt dies: Raus aus dem Silo, rein ins unternehmerische „Leben“. „Es gibt praktisch keine Abteilung, mit der ich nicht im Austausch stehe“, meint zum Beispiel Rebecca Koch von Nemetschek. „Für uns bei Teva ist HR keine reine Supportfunktion, sondern eine transformative Kraft und ein unverzichtbarer Partner für unser Business“, berichtet Jordan. „Unser Ziel ist es, in der eigenen Disziplin immer am Puls der Zeit zu sein und gleichzeitig eng mit anderen Bereichen zusammenzuarbeiten, um gemeinsam innovative Ideen zu entwickeln und die Organisation voranzubringen. Dabei arbeiten wir iterativ – wir sprechen intern von einem ‚infinite game‘. Entscheidend dabei ist Agilität. Das heißt für uns, das Ergebnis und Ziel unserer Prozesse klar im Blick zu haben und gleichzeitig flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.“ Doch das ist leichter gesagt als getan. Denn jedes Team bringt eigene Perspektiven, Prioritäten und Ar-



Foto: privat

„Die klassische Trennung von Disziplinen wird weiter aufbrechen.“

Stefanie Jordan, Head of HR Germany, Teva

beitsweisen mit. Vor allem in großen Unternehmen kommt hinzu, dass die Strukturen der Abteilungen sehr unterschiedlich sind: Manche sind rein am Business orientiert organisiert, andere nach Fachzuständigkeiten. Wie da die richtigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner finden, um ein gemeinsames Projekt aufzusetzen?

### Alle sind in Transformation

Erschwerend kommt hinzu, dass in jeder Abteilung allein die eigenen Aufgaben schon immer komplexer werden. Jede dieser Abteilungen für sich genommen kämpft also schon mit den eigenen vielfältigen Themen. Die Herausforderung und gleichzeitig die Chance für HR liegt darin, diese Vielfalt zu moderieren und Synergien zu schaffen. Was braucht es also, um trotz aller Unterschiede eine „Wohngemeinschaft“ im Unternehmen zu schaffen, die sich gegenseitig stärkt?

Denn die Realität sieht häufig durchaus noch anders aus: Silodenken (siehe Fachbeitrag ab Seite 26), Machtkämpfe und vor allem Kommunikationsbarrieren erschweren die übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Dazu kommt die Struktur vieler Unternehmen mit unterschiedlichen Berichtswegen für die einzelnen Abteilungen. Oft bleiben zentrale Fragen ungeklärt und werden nicht im Vorhinein geklärt: Welche Abteilung trifft bei einem übergreifenden Projekt letztlich die Entscheidung? Und wer trägt schlussendlich auch die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg? „Kommunikation ist der Schlüssel zu effektiver Zusammenarbeit“, meint Stefanie Jordan von Teva, „vor allem, wenn verschiedene Ab-

teilungen mit unterschiedlichen Perspektiven und Fachsprachen aufeinandertreffen. Als Senior Leaders ist es unsere Aufgabe, eine klare Richtung vorzugeben – gerade in unsicheren Zeiten – und diese konsequent in die Teams zu tragen.“ Dabei gehe es nicht nur um operative Projekte, sondern auch darum, eine gemeinsame Haltung zur Zusammenarbeit zu etablieren. Denn: „In einer zukunftsorientierten Organisation sollten unterschiedliche Ziele eigentlich gar kein Thema mehr sein“, sagt Jordan. „Unsere Verantwortung ist es, sicherzustellen, dass alle Abteilungen auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel hinarbeiten: den Unternehmenszweck und die strategischen Prioritäten. Wo solche Konflikte doch noch bestehen, liegt das häufig an veraltetem Silodenken oder Reibereien um Zuständigkeiten.“ Für Jordan steht fest: „Solche Barrieren stehen dem Erfolg im Weg und müssen überwunden werden.“

Doch wo anfangen, wenn die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit noch so gar nicht funktionieren möchte? „Am besten als erstes bei sich selbst“, rät Koch. Im Klartext heißt dies: Rausgehen, sich im Unternehmen vernetzen, mal eine Rolle in einem anderen Bereich annehmen. Für die regelmäßigen operativen Themen hilft dann in der Regel schon ein abteilungsübergreifender Jour fixe. Viele Unternehmen setzen auch zunehmend auf technische Lösungen, um immer wiederkehrende Themen im Blick zu behalten.

### Verständnis entwickeln

Am Anfang steht zudem sicher das gegenseitige Verständnis. Was sind eigentlich die Aufgaben einer Steuerfunktion, einer Rechtsabteilung, und wie ist die hauseigene Marketingabteilung eigentlich organisiert? Was sind die drängendsten Themen der Kolleginnen und Kollegen? Wer könnte ein Ansprechpartner für HR-Themen sein? Gibt es vielleicht ein Tool, das die abteilungsübergreifende Kommunikation erleichtert? Und worin bestehen eigentlich die wichtigsten Schnittstellen?

Das HR-Executive-Search-Unternehmen ChapmanCG hat hierzu vor einigen Jahren eine Grafik veröffentlicht, in der die verschiedenen Schnittstellen von HR im Unternehmen bildlich dargestellt sind. Schnittstellen, so ist da zu lesen, bestehen zum Beispiel zur Finanzabteilung, wenn es um Vergütung geht, zum Marketing, wenn es Recruiting-Themen gibt, außerdem bestehen Beziehungen zu Sales, IT, Recht und vielen anderen Unternehmensteilen. Welche davon die wichtigsten sind, entscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen – und von Situation zu Situation. Wichtig ist vor allem, diese zu erkennen.

Dies setzt jedoch voraus, dass in HR ein Bewusstsein dafür entsteht, dass die eigene Arbeit Auswirkungen auf andere Bereiche hat und vor allem: Es braucht ein tiefes Verständnis der Prozesse, des Geschäftsmodells und der Bedürfnisse der Abteilungen. Denn: „Die klassische Idee von ‚Schnittstellen‘ greift heute zu kurz“, meint Stefanie Jordan. „Zusammenarbeit ist nicht mehr additiv, sondern integrativ. Sie basiert auf gemeinsamen Zielen und Prioritäten. Wenn alle Abteilungen den Projekterfolg – und damit letztlich den Unternehmenserfolg – im Blick haben, verschwimmen die Grenzen zwischen den Fachrichtungen. Gerade in Zeiten disruptiver Veränderungen, wie etwa durch KI, wird dieser interdisziplinäre Ansatz zum neuen Standard.“

Umso überraschender ist, dass dieses Thema sowohl in der Forschung als auch im HR-Alltag eher eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint. Ganz im Gegensatz zum Verhältnis von HR zu den Businessunits: Denn hier scheint die Sache klar: Das Business-Partnering-Modell, das auf Dave Ulrich zurückgeht, hat eine Struktur geschaffen, die schon seit Jahrzehnten in vielen Unternehmen Alltag ist. Warum nicht auch bei den anderen Unternehmensfunktionen? Nemetschek hat genau dies umgesetzt: Es gibt also nicht nur Business Partnering mit dem Business, sondern auch mit den „Support-Funktionen“, zum Beispiel der IT. „Es geht darum, dass wir in der Abteilung jemanden haben, der wirklich ein starkes Verständnis für die andere Abteilung entwickelt, der Schlagworte nicht nur nutzt, sondern auch wirklich versteht“, erklärt Rebecca Koch. Dieser Mitarbeitende muss sich über die Themen, die sein oder ihr „Business“ beschäftigt, konsequent auf dem Laufenden halten – eben wie beim klassischen Business-Partnering-Modell. Klar ist für Koch aber auch: „Es beginnt mit dem Mindset. Ich muss als HRler bereit sein, mich in andere Themen einzuarbeiten, mich auf andere Arbeitsweisen einzulassen – wenn man das nicht hat, dann nutzt auch die beste Struktur nichts.“

## Zusammenarbeit und Unternehmensstrategie

Gelingt dies jedoch, kann die interne Zusammenarbeit eine Menge Kräfte freisetzen. So schreibt beispielsweise die Unternehmensberatung ADP auf ihrer Website: „Die Fähigkeit von HR und Finanzabteilung, zusammenzuarbeiten und die Rolle des jeweils anderen zu verstehen, kann für Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein.“ Und weiter: „Ohne diese Zusammenarbeit wird es für die jeweiligen Bereiche schwierig sein, die Unternehmensziele in vollem Umfang zu unterstützen.“ Wichtig sei dabei für HR, so ADP, Kenntnisse über die finanziellen Prozesse innerhalb des Unternehmens zu haben. „Zu den wichtigsten Themenbereichen gehören Budgetierung und Rentabilitätsmanagement (Abrechnung, Abschreibungen und so weiter) sowie das Lesen und Verstehen von Jahresabschlüssen.“ Denn: „Eine Hauptbeschwerde vieler Unternehmensleiter ist, dass die Personalabteilung kein gutes Verständnis für das Geschäft hat.“

Gleiches gilt für die Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung. Dass die rechtlichen Implikationen beispielsweise bei einer Kündigung, der Einführung eines IT-Tools oder einem Personalabbau abgeklärt werden sollten, sollte mittlerweile allen Personalverantwortlichen klar sein. Doch kann das Arbeitsrecht durchaus auch Teil einer HR- beziehungsweise Unternehmensstrategie sein. Wann lohnt es sich, einen Prozess durchzufechten? Welche Kniffe gibt es bei einer Restrukturierung? Welche rechtlichen Spielräume gibt es bei der Einführung von IT-Tools, die Prozesse mit den Betriebsräten zu beschleunigen? Wie kann ein Whistleblower-System Teil der Employer Brand werden? Für all diese Fragen lohnt sich eine enge und vor allem strategisch vorausschauende Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen in der Rechtsabteilung.

Auch zur Kommunikationsabteilung bestehen Schnittstellen. „Die Grenzen zwischen der internen Kommunikation und dem Personalwesen verschwimmen zunehmend. Beide Funktionen haben

dasselbe Publikum im Blick, daher ist es sinnvoll, dass die beiden Abteilungen zusammenarbeiten. Und da beide Abteilungen ständig auf der Suche nach einer stärkeren Stimme im Vorstand sind, könnte eine Zusammenarbeit wirklich bahnbrechende Veränderungen mit sich bringen“, wird beispielsweise Andrew Harvey, damals Director of Internal Communications und heute CEO der VMA Group, auf der Seite [www.staffbase.com](http://www.staffbase.com) zitiert. „Schlechte Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen“, schreibt das Portal weiter, „führt zu einer schlechten Unternehmenskultur und beeinträchtigt die Zufriedenheit am Arbeitsplatz erheblich.“ Das haben viele Unternehmen mittlerweile erkannt. „Durch Themen wie Employer Branding oder LinkedIn arbeiten wir viel enger mit der Kommunikationsabteilung zusammen – und das nicht

„Ich muss als HRler bereit sein, mich in andere Themen einzuarbeiten.“

Rebecca Koch, CPO, Nemetschek



mehr nur bei einzelnen Projekten, sondern laufend“, erklärt Rebecca Koch. Gleiches gilt für die interne Kommunikation. Die Konsequenz: Die Abteilung interne Kommunikation ist bei Nemetschek mittlerweile bei HR aufgehangen.

Auch die Verbindungen zwischen HR und den IT-Spezialistinnen und -Spezialisten sind schon seit Jahren sehr eng – und werden immer wichtiger. Die Einführung neuer Tools erfordert immer die Einbeziehung der IT-Abteilung, allein schon um die nötigen technischen Schnittstellen zur Gesamt-IT sicherzustellen. In Zeiten von Künstlicher Intelligenz und digitaler Transformation wird die Verbindung von IT und HR noch einmal zentraler. „Durch die HR-Transformation ist die Zusammenarbeit mit deutlich bedeutender geworden“, sagt auch Rebecca Koch von Nemetschek. Das stellt auch andere Anforderungen an die Mitarbeitenden von HR. „HRler brauchen ein viel tieferes Verständnis von IT als noch vor einigen Jahren.“

HR sollte sich diesen Themen stellen. Denn zusammen ist man nicht nur weniger allein, man hat auch deutlich mehr Spaß – und am Ende auch Erfolg. „Die klassische Trennung von Disziplinen wird weiter aufbrechen“, so Jordan von Teva. „Fachkompetenzen bleiben wichtig, aber der eigentliche Schlüssel liegt im interdisziplinären Denken und Handeln. HR wird dabei eine entscheidende Rolle spielen: indem wir Prozesse effizient gestalten und die kulturelle Entwicklung mit einem konsequenten Fokus auf People Centricity und Employee Experience vorantreiben. Unser Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, das Klarheit, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit fördert. Genau das brauchen High-Performance-Teams, um ihr Potenzial voll auszuschöpfen.“ ■



# Siloformationen: Anomalien in einer vernetzten Welt

Die klassischen Silostrukturen müssen schleunigst verschwinden. Sie verursachen enorme Kosten, hemmen Vernetzung, blockieren den Fortschritt und verhindern so den Sprung in die Zukunft.

► „Ich werde dafür bezahlt und kann Boni ergattern, wenn ich meine vorgegebenen Ziele erreiche“, erklärt mir Abteilungsleiter Klaus. „Das setze ich rigoros um. Ob ich damit anderen Bereichen schade, ist mir egal.“ Ich schaue wohl ziemlich perplex. „Persönlich würde ich es ja anders machen“, raunt er mir zu. „Kann ich mir aber nicht leisten, habe zwei Kinder auf der Uni und gerade ein Häuschen gebaut. Dumm wäre ich, mich gegen die Vorgehensvorgaben der Firma zu stellen. Das kann mit einer Kündigung enden.“

Was wir aus diesem kleinen Diskurs lernen: Nicht die Menschen in den Unternehmen sind „verkehrt“, sondern die gängigen Strukturen, Prozesse und Verfahrensweisen. Solange Führungskräfte an silobasierte Planvorgaben gebunden sind, ist es ihnen so gut wie unmöglich, abteilungsübergreifend zu handeln. Egoismus ist in solchen Formationen völlig normal. Sind eigene Ziele in Gefahr, zieht der Silovorsteher zum Beispiel „seine“ Leute sofort aus interdisziplinären Projekten ab, damit sie ihm zu 100 Prozent zur Seite stehen, da sie ja auch zu 100 Prozent bei ihm budgetiert sind.

## Vernetzung: durch Silos sehr erschwert

Das neue, kreuz und quer vernetzte Wirtschaften kann in abgeteilten Konstrukten nicht gelingen. Der digitale Umbruch fegt fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. Das Denken und Handeln in nichtlinearen Zusammenhängen sowie schnelle Iterationen sind längst unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg. Klassische Siloformationen sind dafür wenig tauglich, weil sie mit den Unvorhersehbarkeiten unserer Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten nicht Schritt halten können. Unter Silos verstehen wir die Organisation eines Unternehmens in Form von Abteilungen mit ihren dazugehörigen Formalien und Grenzen. Die Starrheit solcher Strukturen, die in den industriell geprägten Zeiten des letzten Jahrhunderts gut und richtig waren, steht uns heute im Weg, weil Starrheit innovationsfeindlich ist. Enge Planungskorsetts, überbordende Steuerung und penible Kontrollen sind genau der fal-



die Dinge nicht störungsfrei fließen. Interne Konkurrenzsituationen, unkoordinierte Planungsprozesse und falsch aufgesetzte Incentive-Programme verstärken diesen Effekt. Statt interdisziplinär auf Lösungssuche zu gehen, meckert man rum: „Diese Nerds“ in der Entwicklung verstehen den Markt

## Das neue, kreuz und quer vernetzte Wirtschaften kann in abgeteilten Konstrukten nicht gelingen.

nicht. „Die Deppen“ im Marketing können bloß bunte Bildchen. „Die Nullen“ in der Auftragsabwicklung sind solche Stümper, dass die Kunden gleich wieder flüchten. Indes gerät man dort in die Bredouille, weil „die Vertriebsluschen“, denen die Quartalsziele im Nacken sitzen, unhaltbare Versprechen machen. Und die „Schwätzer“ in der Weiterbildung „haben von nichts eine Ahnung“.

Gegenüber dem Kunden klingt das dann so: „Sorry, ist bei uns so vorgeschrieben.“ Oder so: „Tut mir leid, mir sind die Hände gebunden, weil ich da nicht zuständig bin.“ Oder gar so: „In der Abteilung gibt es öfter Probleme.“ All das interessiert den Kunden nicht im Geringsten, doch man zwingt ihn, sich damit herumzuschlagen. Statt die wahren Ursachen anzugehen und Silos endlich einzureißen, wird mehr vom Falschen getan: Buhmänner und -frauen werden gesucht, weitere Regeln erlassen, noch mehr Verfahren standardisiert, mehr Belohnungs- und Bestrafungstools implementiert. Man meetet immer nur abteilungsintern – und regt sich über die anderen auf.

### Bei Abstimmungsproblemen wird's schwierig

Wenn es nun Probleme gibt, weil eine Nachbarabteilung patzt? Das wird schwierig! In die Hoheitsgebiete anderer Bereiche bewegt man sich besser nicht rein: „Das ist nicht deine Aufgabe! Was mischst du dich bei uns ein?“ Zuständigkeitswirrarr, Insellösungen und Aufgabenfragmentierung; in Siloorganisationen völlig normal. Missverständnisse, Wissensverluste und ein irrer Abstimmungsaufwand sind üblich. Niemand darf übergangen werden. Ständig muss man warten, bis andere mit ihrer Zuarbeit fertig sind. Manches wird doppelt, anderes gar nicht erledigt. Einiges bleibt ewig liegen, das meiste wird in unterschiedlicher Qualität abgeliefert.

All der Ärger führt zu Spannungen, zu Frust und Resignation. In der Folge strengt sich niemand mehr

sche Weg, weil dann nichts Großes passiert. So werden viele Unternehmen nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen und ihrer Transformationsaversion scheitern.

Vor allem die so wichtige natürliche Vernetzung ist in Siloorganisationen erschwert, sodass es schwierig wird, gemeinsam, rasch und auf unkomplizierte Weise Neuheiten zu erschaffen. „Für die Zukunft wird offenbar eine nächste Stufe der organisatorischen Intelligenz erforderlich: die Bildung von horizontalen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken, in denen Einzelne und Teams in freier Dynamik miteinander kooperieren“, sagte der Systemforscher Peter Kruse schon vor einer Dekade.

### „Die da“-Kultur blockiert Zukunftsfähigkeit

Die Gestrigkeit übermächtiger Silosysteme muss schleunigst auf den Prüfstand. Silos sind immer ein Warnsignal. Sie verursachen Systembrüche, sodass

an, für „die da“ schon gar nicht. Im Abarbeitungsmodus erledigen die Silobewohner, was erledigt werden muss, nicht weniger, aber eben auch nicht mehr. Doch „Dienst nach Vorschrift“ wird von den internen wie externen Kunden gar nicht goutiert.

**Silos verursachen maximale Ineffizienz**

Silostrukturen und die damit verbundene prozessadipöse Bürokratie sind die größten Ineffizienzen, die sich Corporates heute noch leisten. Sie machen langsam und dumm. Sie erzeugen Wasserköpfe, die Wertschöpfung verhindern. Sie verursachen enorme Kosten, blockieren Innovationen und verjagen Zukunftsgestalter. Solange Silostrukturen bestehen, kann Kundenzentrierung nicht wirklich

- Innovationen entstehen in allen Betriebseinheiten und über Hierarchien hinweg.
- Agilisierung und Digitalisierung ziehen sich durch sämtliche Aufgabengebiete.
- Die Customer Journey verläuft quer durch die ganze Unternehmenslandschaft.

Letztlich muss die komplette Organisation interdisziplinär und transfunktional funktionieren. Wenn sich in der Außenwelt alles miteinander vernetzt, dann muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Ergo: Die Silos müssen schleunigst weg.

**In Silostrukturen verpuffen die Innovationen**

Natürlich höre ich die, die mir erklären, heute sei vieles längst anders. Man führe jetzt transformational und nutze agile Methoden. Das ist sehr zu begrüßen. Doch schaut man genauer hin, passiert das meiste nur punktuell. Zudem beschränkt sich das Vorgehen auf die Mitarbeiterseite, die Arbeitsplatzgestaltung und neue Arbeitstools. Das Wesentliche aber bleibt unangetastet.

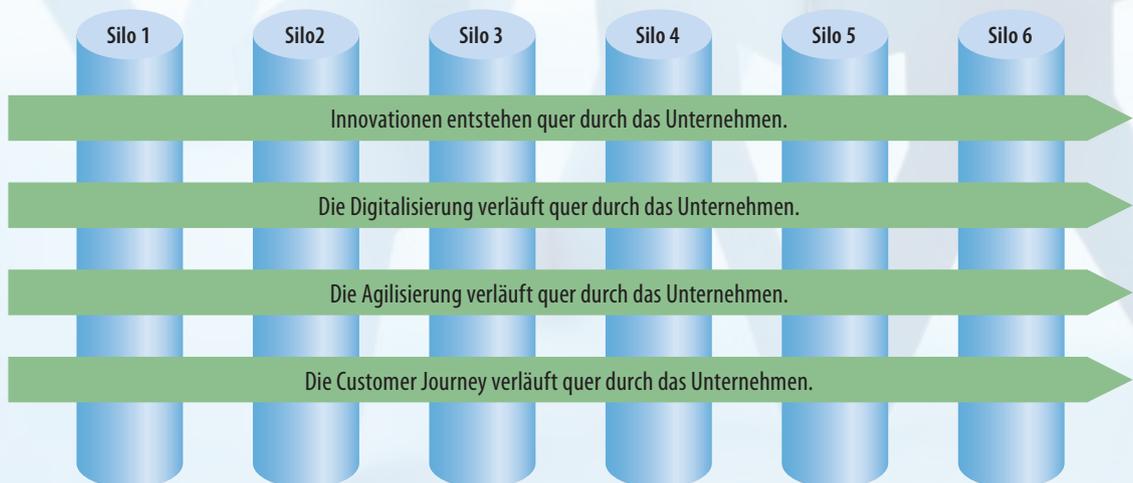
So heißt es seit Jahren, dass Silostrukturen aus der Zeit gefallen seien und nicht mehr funktionieren. Doch (fast) niemand reißt die eigenen Silos konsequent ein. Man dreht zwar an kleinen Schraubchen, nicht aber am großen Rad. Man doktert an Symptomen herum, statt sich mit dem Gesamtsystem zu befassen. Vieles bleibt im „Eigentlich müsste man ...“ stecken und hat zu wenig Wumms. Um ihre eigene Haut zu retten, schützen tradierte Manager ein überholtes System und versuchen so, eine Zukunft aufzuhalten, die sich nicht aufhalten lässt. Immer

Der Sprung in die Zukunft kann nur dann wirklich gelingen, wenn auf dezentrale Führung umgestellt wird.

gelingen. Denn der Kunde betrachtet eine Firma immer als Ganzheit. Ihm ist es schlichtweg egal, was hinter den Kulissen passiert, wer wofür zuständig ist und warum es irgendwo klemmt. Abteilungsgrenzen und Abstimmungsprobleme interessieren ihn nicht. Aus welchem Bereich eine Lösung kommt, ist ihm schnuppe. Hauptsache, sie funktioniert. So hängt die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich an einer abteilungsübergreifend vernetzten und synchronisierten Arbeitsorganisation:

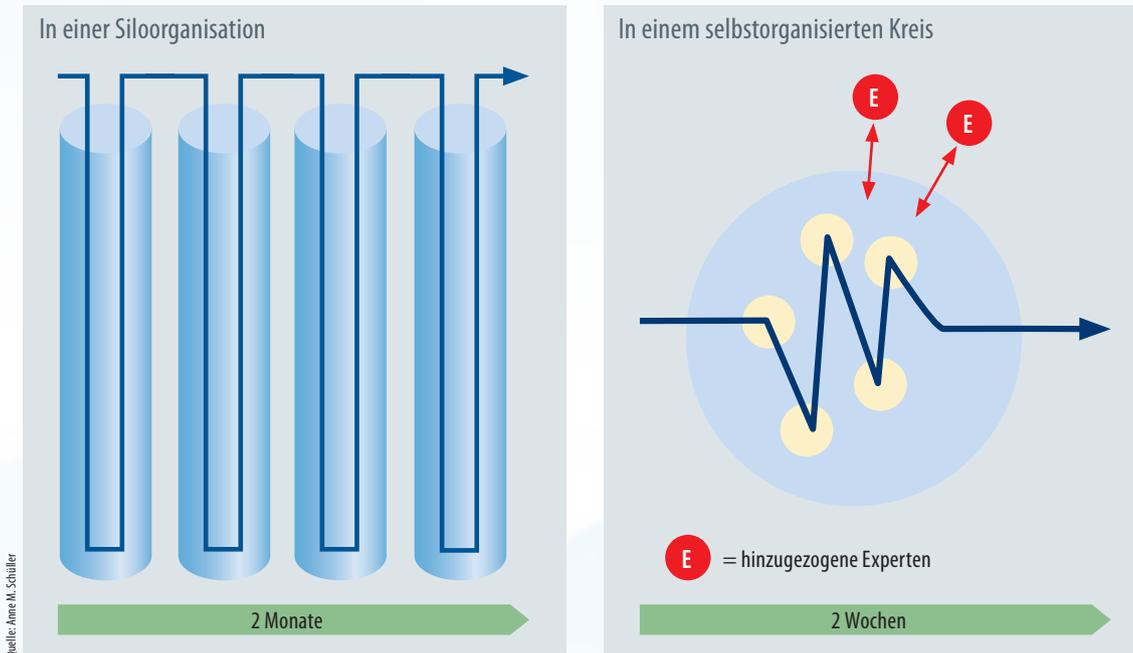
**Silostrukturen und ihre Folgen**

Abbildung 1



Silostrukturen verfolgen Abgrenzungsstrategien und verhindern Vernetzung. „Crossfunktional“ spielt von nun an eine entscheidende Rolle und sichert Erfolg.

Quelle: Anne M. Schüller



Die Bearbeitung eines Kundenprojekts: langatmiges Auf und Ab in einer Siloorganisation versus Rasanz in einem selbstorganisierten Team. Die Punkte im Kreis stehen für Personen, die womöglich von Experten beraten, crossfunktional zusammenarbeiten.

größere Umsetzungsdefizite sind die bedrohliche Folge. Plötzlich ist man überall hintendran.

So bringt es zum Beispiel rein gar nichts, wenn ein selbstorganisiertes Team im Schnellsprint ein Kundenprojekt bis zur Umsetzungsreife entwickelt, dieses Projekt dann aber wochenlang in einem C-Level-Entscheidergremium hängenbleibt. Da, wo es keinen grundlegenden Erneuerungswillen gibt, kommen die meisten guten Ideen über das Stadium des Zettelchenklebens nicht hinaus. Und da, wo sich Pilotteams neu ausrichten und autonom arbeiten dürfen, verpufft deren Transformationsenergie, sobald sie auf ein verkrustetes Grundgerüst treffen. Solange die organisationalen Silos nicht angefasst werden, wird ein Großteil der Agilisierungsbemühungen wirkungslos bleiben. Gegen das schlanke, smarte, schnelle, mutige Vorgehen in modernen New-School-Unternehmen haben die Old-School-Apparatschiks mit ihrer Absicherungsmentalität, ihren langatmigen Prozessen, ihren behäbigen Entscheidungsrunden und engmaschigen Kontrollen nicht den Hauch einer Chance. Insofern stellt sich in klassischen Organisationen eine alles entscheidende Frage: „Was ist für uns die minimal notwendige Machthierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation?“

## In Kreisen gruppieren

Passende organisationale Strukturen machen bahnbrechend neue Geschäftsideen überhaupt erst mög-

lich. Das bedeutet: Für die „Future Economy“, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, wird eine „Future Organisation“ gebraucht. Kreise sind ein typisches Merkmal dafür. Marktorientierung und damit der Sprung in die Zukunft kann nur dann wirklich gelingen, wenn auf dezentrale Führung und crossfunktionale Strukturen umgestellt wird. Hierbei strukturiert man sich entlang der Kundenaufgaben. Die Mitarbeitenden gruppieren sich in „Circles“, also in Kreisen um Branchen, Kunden, Produkte oder Funktionen.

Dazu werden passende Kompetenzen über Abteilungsgrenzen hinweg für einen längeren Zeitraum zusammengeführt: Entwickler, Designer, Produktions-, Marketing- und Serviceleute, Vertriebler, Logistiker und wer sonst noch wichtig ist arbeiten als Team autonom an gemeinsamen Aufgabenstellungen, wodurch das Ganze an Tempo gewinnt und nun endlich wie aus einem Guss funktioniert. Zwar gibt es auch in Kreisorganisationen oberste Führungsebenen, jedoch keine Silos.

Im Kreis selbst gibt es keine Führungskraft, sondern Koordinatorinnen und -Koordinatoren, die mit anderen Kreisen interagieren. Wenn nötig, werden kreisexterne Fachleute konsultiert, um perfekte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Wofür silobasierte Projektteams Monate brauchen, schaffen selbstorganisierte Kreisteams in Wochen. Solche Schnelligkeit ist nun obligatorisch. Kein Kunde wartet ewig, bis eine Anbieterfirma endlich in die Gänge kommt. In einer vernetzten Welt ist die nächstbessere Firma nur einen Klick entfernt.



### Mehr zum Thema:

Schüller, Anne M.: **Zukunft meistern. Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter.** Gabal Verlag, 2024

### AUTORIN



Foto: privat

Anne M. Schüller, Geschäftsführerin, Anne M. Schüller Management Consulting, München, info@anneschueller.de

# Hand in Hand

Personal- und IT-Abteilungen sollten bei der digitalen Transformation eng zusammenrücken. Wären da nicht tief sitzende Vorurteile. Wie das Unmögliche möglich wird.

VON WINFRIED GERTZ

► Hubert Kugler – dessen richtiger Name auf ausdrücklichen Wunsch verschwiegen wird – plagen schlaflose Nächte. Denn der IT-Chef eines fränkischen Maschinenbauers ärgert sich maßlos, dass andere Fachbereiche, vorneweg HR, beliebig Software und Tools einsetzen, ohne sich mit seiner Abteilung abgesprochen zu haben. Und damit einen „Wildwuchs“ verursachen, den Kugler eigentlich durch ein strenges Regiment aus Standardsoftware ausmerzen wollte. Hier kommt einiges zusammen: Neben dem Frust, übergangen zu werden, artikuliert sich in Kuglers Lamento eine tief zerrüttete Beziehung zwischen IT und HR. Wollte sich die Personalabteilung etwa nicht bieten lassen, bei der überfälligen Digitalisierung zentraler Arbeitsschritte und End-to-end-Workflows nicht mitreden zu dürfen, und handelte deshalb eigenmächtig? Denn unter der Vorgabe „Alles in der IT“ würden die Bedürfnisse, Erwartungen und Herausforderungen von HR schlicht ignoriert.

Tatsächlich ist die hier skizzierte Mesalliance keine Ausnahme in deutschen Unternehmen. Zwischen HR und IT, sagt Thomas Perlit, einst Personalchef von Best Secret und Gerresheimer und heute Principal des Berliner Investors für HR Tech, Allygatr, könne es bisweilen „arg rumpeln“. Das Vorurteil „die anderen ticken doch nicht richtig“ sitzt einfach zu tief. Die herkömmliche Erklärung: Wenn Nerds auf Leute treffen, die partout nichts von ihrem Metier verstehen, ist Ärger vorprogrammiert.

Man könnte auch einen anderen Blickwinkel wählen. So gesehen haben IT und HR vieles gemeinsam:

„Prozesse und Strukturen, darin sind beide verliebt“, meint zumindest Andrea Hartenfeller. Heute berät die langjährige HR-Managerin mittelständische Betriebe in personalwirtschaftlichen Fragen. Aus ihrem Erfahrungsschatz ragt diese Erkenntnis heraus: HR wie IT litten unter dem Abwassersyndrom: „Nur wenn etwas schiefgeht, stehen sie im Blickpunkt. Sonst nicht.“ Was typisch ist für bürokratische Kostenstellen. Von ihnen erwartet niemand, dass sie als „Enabler“ zur Wertschöpfung beitragen. Und mit dieser bemitleidenswerten Standortbestimmung plagen sich etliche HR- und IT-Abteilungen herum.

## Gemeinsam auf das Ziel hinarbeiten

Der Gegenentwurf lautet, in strategische Ziele eingebunden zu sein. Eines ist, die Digitalisierung voranzubringen und so die produzierenden, kundennahen und verwaltenden Unternehmensbereiche von lähmendem Krimskrams, Medienbrüchen und anderen Hürden zu befreien, die man über Jahre selbst aufgehäuft hat. So kämen auch HR und IT laut Hartenfeller regelmäßig mit anderen Fachbereichen zusammen, trieben gemeinsam Projekte voran und zögen trotz aller Unterschiede an einem Strang.

Dass diese Variante Früchte trägt, bestätigen die Marktbeobachter von Gartner. Führen Fachbereiche nämlich Transformationsprojekte ohne Beteiligung der IT-Abteilung durch, erreichen lediglich 37 Prozent der Projekte die angestrebten Ergebnisse. Ist hingegen ein IT-Team involviert, zeigt sich mit 45 Prozent schon

Foto: Dirk Hoy



Andrea Hartenfeller,  
Co-Owner, TCH Training &  
Consulting Hartenfeller  
GmbH

Foto: privat



Petra Emmerich,  
Inhaberin, I-KONTEXT

eine etwas bessere Bilanz. Gar mit einer Erfolgsquote von 71 Prozent kann rechnen, wer Transformationsprojekte in die Hand der beteiligten Führungsebenen legt. Auch HR profitiere von kooperativen Beziehungen zur IT, sagt Verena Bunk, Senior Analystin bei techconsult. Nachdem Recruiting, Onboarding und Self Services durch IT-Lösungen in vielerlei Hinsicht effektiver geworden seien, favorisierten Personalabteilungen zunehmend Cloud-Technologien und legten ihre einstigen Vorbehalte wegen der Datensicherheit ab. Bunks Fazit: „HR ist in den letzten Jahren bei der Digitalisierung ein großes Stück vorangekommen.“ Wer so agiert, zieht sich nicht auf Herrschafts- und Wissensinseln zurück. Denn solche Silostrukturen hemmen den Fortschritt und untergraben die Zukunftsfähigkeit. Dennoch: Trotz aller Freude über große Fortschritte bei der Transformation gibt es Skepsis: „Sich wertschätzend begegnen, einander zuhören und auf Augenhöhe die eigene Sichtweise einbringen“, sagt der Personalberater Frank Rechsteiner, das geschehe seiner Beobachtung nach selten, „wenn IT und HR aufeinandertreffen“. Die Frage lautet also: Wie gelingt es HR und IT dort, wo man sich noch unerschwellig misstraut und eine engere Kooperation scheut, Scheuklappen abzulegen und das Miteinander zu stärken – zum Wohle des Ganzen?

Um zwei kulturell gänzlich verschieden geprägte Bereiche auf einen gemeinsamen Kurs zu lotsen, bedarf es praktischer Anschubhilfe. „HR versteht wenig von DevOps und Agile, IT kaum etwas von Employee Journey“, sagt Petra Emmerich, eine erfahrene Sales Managerin aus der Softwareindustrie, die sich nun mit einer Marketingberatung auf eigene Füße gestellt hat. Sie plädiert für den Einsatz von Mediatoren, die „in der Rolle des Übersetzers oder Fürsprechers“ der jeweils anderen Seite erklären, worum es geht.

## Habecks Vorbild

Aus Sicht von Analystin Bunk können auch gemischte Teams diese Aufgabe übernehmen, indem sie Brücken bauen, Ideen entwickeln und Lösungen erarbeiten. „Das funktioniert jedoch nur, wenn niemand seine eigene Suppe köchelt.“ Wer hingegen barrierefrei und offen kommuniziere, sei auf dem richtigen Weg. Solche Ansätze sind von hoher praktischer Relevanz, meint Perlit, der sein Geld in HR-Start-ups investiert. Er empfiehlt, „Product Owner“ zu ernennen, die sich durch Wissen und Erfahrung aus beiden Welten auszeichnen. „Falls intern nicht verfügbar, können Freelancer oder Interim-Manager einspringen.“ Und wenn das Projekt trotz aller Vorkehrungen dennoch von Querschüssen durch Akteure beeinträchtigt wird, die partout nicht miteinander können? Denn

das Gefühl, von der IT-Abteilung bevormundet zu werden, ist unter Personalerinnen und Personalern stark ausgeprägt. Solche Einstellungen, betont Perlit ganz pragmatisch, kriege man auf der Ebene der Beteiligten auch „nicht aus den Köpfen“. Das Gegenmittel sei, Unterschiede sichtbar werden zu lassen. Nur so entstehe Verständnis füreinander. Sich dafür Zeit zu nehmen sei besser, als im Projekt dauernd intervenieren zu müssen.

Manchmal helfen auch schlicht die räumlichen Bedingungen, um sich der anderen Seite freundlich und kooperationsbereit zu nähern. Befinden sich HR und IT beispielsweise auf dem gleichen Flur, eröffnen sich viele Berührungspunkte, um den Dialog aufzunehmen. Hartenfeller hat gleich ein paar Ideen: „HR bietet der IT an, den nächsten Roll-out zu moderieren oder Anwender für einen Test vorzuschlagen.“ Und sollte mal wieder jemand murren, weil die von HR präsentierten Fachkräfte für den offenen Job in der IT angeblich nicht gut genug ausgewählt wurden, empfiehlt sie, die Rollen zu tauschen. Nun führt der Fachbereich das erste Bewerbungsgespräch. „Nichts ist in Stein gemeißelt.“

## Raus aus den Silos

So oder so: Pragmatisch denkende Menschen – gewiss die Mehrheit in IT- und Personalbereichen – werden sich kaum von Vorurteilen gegenüber anderen leiten lassen. Dennoch bleibt für die Zusammenarbeit zwischen HR und IT noch Luft nach oben. Verena Bunk fasst es so zusammen: Zwar werde HR nicht mehr „so stiefmütterlich wie früher“ behandelt und trete inzwischen selbstbewusster auf. Andererseits seien viele Teilprozesse noch nicht digitalisiert, „es fehlen Schnittstellen“. Die Analystin kritisiert, dass HR hier und dort in der IT noch immer den „Lösungsbringer für allerlei Probleme“ sieht. Besser wäre, eigene Anforderungen zu konkretisieren. Etwa an den Einsatz von KI, verbunden mit der Frage, welches Potenzial sie für HR heben könnte. Bunk gibt sich optimistisch: „So kommt der Informationsaustausch in beiden Richtungen voran.“

Aufeinander zugehen, statt sich in der Ablehnung des anderen einzuigeln – worum Robert Habeck im Wahlkampf wirbt –, könnte durchaus auch das Verhältnis zwischen HR und IT prägen. Wer sich wertschätzend begegne und voneinander lerne, macht laut Emmerich vieles richtig. „Das erreicht man nicht mit einem singulären Workshop“, betont sie. Und wenn die Kolleginnen und Kollegen aus der IT beim Sommerfest mal wieder durch Abwesenheit glänzen, rät Perlit HR, cool zu bleiben. Sie hätten schlicht andere Prioritäten. „Nehmt sie einfach, wie sie sind.“ ■



Thomas Perlit,  
Principal, allygatr GmbH

Foto: privat



Verena Bunk,  
Senior Analystin,  
techconsult GmbH

Foto: techconsult GmbH

# „Unsere Kultur trägt uns“

Eine gute Zusammenarbeit braucht Wissensaustausch. Bei kaum einer Schnittstelle ist dies so wichtig wie bei der zwischen Unternehmenskommunikation und HR.

INTERVIEW: SENTA GEKELER

► **Personalwirtschaft: Herr Frommhold, können Sie uns einen Überblick über Ihre Kernaufgaben geben?**  
**Martin Frommhold:** Ich leite bei Otto die Unternehmenskommunikation, dazu gehört die gesamte interne und externe Kommunikation. Intern geht es vor allem darum, die strategische Ausrichtung des Unternehmens transparent und verständlich zu kommunizieren, extern kommen auch Themen wie Krisenkommunikation, klassische Pressearbeit und Trendanalyse hinzu. Also Fragen wie: Wohin möchten wir

mit dem Unternehmen? Wo sind auf der globalen Medienagenda Themen, an die wir anschließen können?

**Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Unternehmenskommunikation und HR bei Otto?**

Die ist immer wieder projektbezogen sehr eng, vor allem in Zeiten, in denen das Unternehmen sich stark verändert. Das Thema Change ist sowohl bei uns als auch im HR-Bereich angedockt. Wenn sich ein großer Unternehmensbereich transformiert, dann wird das von HR begleitet, und gleichzeitig sind auch wir immer mit im Boot für die kommunikative Unterstützung.

**Inwiefern beeinflusst die digitale Transformation Ihre Arbeit, und wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit mit HR aus?**

Die Kommunikationslandschaft ändert sich ständig, sie ist wahnsinnig schnell geworden, und die Menge an News, die täglich erscheinen, hat sich in den letzten Jahren vervielfacht. Dieser Overload macht es immer schwieriger, mit Botschaften durchzudringen. Gleichzeitig befindet sich Otto seit Jahren in einer Transformation. Wir haben uns von einem reinen Online-Händler hin zum größten deutschen Online-Shop entwickelt. Allein das braucht andere Denk- und Herangehensweisen. Themen wie Kulturwandel, Change-Begleitung und der Umbruch in Arbeitsweisen durch generative KI stehen damit ständig auf der Tagesordnung, und das erfordert wiederum eine enge Zusammenarbeit mit HR.

**Wie unterstützt Ihre Abteilung HR bei der Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber?**

Wir entwickeln gemeinsam mit HR Formate für unsere Social-Media-Kanäle, und auch sonst gibt es immer wieder HR-Kampagnen, die bestimmte Arbeitgeberthemen in den Vordergrund stellen und die wir mit unseren Kanälen unterstützen. Ein besonders erfolgreiches Beispiel ist unser Corporate-Influencer-Programm. Im Rahmen der Kampagne erzählen Mitarbeitende auf ihren eigenen Kanälen, was sie an uns als Arbeitgeber toll finden. Wir haben Freiwillige, die bei dem Programm mitmachen wollten, eine



Foto: Otto

## MARTIN FROMMHOLD

**Unternehmen:** Otto GmbH & Co KG

**Funktion:** Leiter Unternehmenskommunikation und Pressesprecher

**Größe eigene Abteilung:** 27 Mitarbeitende

**Im Unternehmen seit:** 2007 im Konzern Otto Group, seit 2017 bei Otto GmbH & Co KG

kleine Kommunikationsausbildung durchlaufen lassen, also ihnen gezeigt, wie man richtig postet, was für Fotos sich eignen, was sie lieber nicht teilen sollten. Zu Höchstzeiten haben rund 180 Kolleginnen und Kollegen über ihren Arbeitsalltag berichtet und damit natürlich auch das Interesse anderer Fachkräfte geweckt.

#### **Welche gemeinsamen strategischen Ziele verfolgen Kommunikation und HR?**

Wir gehen grundsätzlich jede Veränderung im Hause gemeinsam und in enger Abstimmung an. Dafür haben wir auch Arbeitskreise, in denen wir gemeinsam Kommunikationsprodukte entwickeln. Also wenn wir beispielsweise ein schriftliches Interview mit unseren Vorstandsmitgliedern im Intranet veröffentlichen, dann stimmen wir uns mit HR dazu ab, dass auch arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Themen darin hervorgehoben werden.

#### **Wie wichtig ist das Thema „Unternehmenskultur“ in der internen und externen Kommunikation, und wie stimmen Sie sich hierzu mit HR ab?**

Wir haben eine Unternehmenskultur, die von Offenheit, Respekt und einem großen Miteinander geprägt ist. Dazu gehört, dass wir uns als modernes Haus verstehen, das eine gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf bietet. Entsprechend kommunizieren wir und bauen so ein Image auf, das natürlich auch den Kolleginnen und Kollegen aus HR bei ihrer Arbeit nutzt. Da braucht es eigentlich keine große Absprache mehr zwischen den Bereichen. Diese Kultur trägt uns, wir leben sie nach innen und transportieren sie nach außen.

#### **Welche Kanäle nutzen Sie für die interne Kommunikation, und wie stimmen Sie diese mit HR ab?**

Hierfür nutzen wir vor allem unser Intranet. Darin können alle Mitarbeitenden schreiben, posten und veröffentlichen. Alle Bereiche, auch HR, haben zudem einen eigenen Sharepoint, wo die Kolleginnen und Kollegen Inhalte teilen können. Bei unternehmensweiten oder bereichsübergreifenden Themen kommen wir ins Spiel. Wir beraten den HR-Bereich darin, wie sie ihre Inhalte darstellen können, damit sie die Belegschaft richtig erreichen. Zudem haben wir in Microsoft Teams unterschiedliche Kanäle, die beispielsweise nur für Führungskräfte einsehbar sind. Wichtige Veränderungsthemen richten wir zunächst nur an diesen Kreis, viele HR-Themen finden auch erstmal nur dort statt.

#### **Wie gehen Sie bei Krisenkommunikation vor, insbesondere wenn diese HR-bezogene Themen betrifft?**

Das Thema liegt hauptsächlich bei uns, dafür sind wir entsprechend geschult. Aber natürlich sprechen

wir uns im Krisenfall mit den Bereichen ab, die davon mit betroffen sind oder die Informationen liefern können. Wenn es sich um ein HR-Thema handelt, diskutieren wir gemeinsam den kommunikativen Korridor, in dem wir uns bewegen können. Aber wie wir die Themen dann nach innen oder draußen spielen, entscheiden wir.

#### **Welche Trends oder Entwicklungen sehen Sie in der Unternehmenskommunikation, die eine stärkere Zusammenarbeit mit HR erforderlich machen könnten?**

Gerade wenn es um die Reputation des Unternehmens geht, wird es immer eine enge Zusammenarbeit geben; das Thema ist für HR-Kolleginnen und -Kollegen wichtig, weil sie mit anderen Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende stehen. Ich sehe zudem noch viele Entwicklungen auf uns zukommen, die den Arbeitsalltag stark verändern werden; die Arbeitswelt wird immer komplexer, und uns stehen durch Künstliche Intelligenz noch einige Revolutionen bevor. Da reicht es nicht, stetig zu lernen, sondern wir müssen auch die eine oder andere Veränderung akzeptieren, und das beruht auf Kommunikation und Verständnis. Um das zu gewährleisten, müssen HR und Kommunikation in den kommenden Jahren noch enger zusammenarbeiten.

Wir beraten den HR-Bereich darin, wie sie ihre Inhalte darstellen können, damit sie die Belegschaft richtig erreichen.

#### **Welche Herausforderungen sehen Sie in der Zusammenarbeit von Kommunikation und HR?**

Ich sehe es sehr kritisch, dass in einigen Unternehmen die Kommunikation auf verschiedene Abteilungen aufgeteilt wird. Manchmal wird zum Beispiel die interne Kommunikation HR zugeteilt. Meiner Meinung nach schränkt sie das ein, denn sie ist weit mehr als eine HR-Kommunikation und geht über den personalwirtschaftlich gedachten Rahmen hinaus. Ich verspreche mir deutlich mehr durch eine klassische Aufteilung, nämlich dass externe und interne Kommunikation und Social Media zusammengehen.

#### **Gibt es etwas, das Sie HR-Professionals mitgeben möchten, um die Zusammenarbeit mit Ihrer Abteilung zu stärken?**

Ich wünsche mir, dass die Unternehmenskommunikation bei wichtigen Fragen immer frühzeitig einbezogen wird – damit richte ich mich natürlich nicht nur an HR-Professionals. Häufig halten sich alle für Kommunikationsexpertinnen und -experten, weil sie schreiben, lesen und sprechen können. Dabei wird gerne Information mit Kommunikation verwechselt. Nur weil man ein Thema gedroppt hat, muss es nicht verstanden worden sein. Gerade die interne Kommunikation ist ein strategisches Asset in der Unternehmenssteuerung, das immer wichtiger wird, besonders in Krisenzeiten. Wir wollen die Belegschaft nicht nur informieren, sondern sie motivieren und auch in kontroverse Diskussionen miteinbeziehen. Dafür sollten die eigenen Expertinnen und Experten zum Einsatz kommen. Gute Kommunikation ist elementar für die Unternehmensentwicklung, entsprechend ist PR definitiv auf Augenhöhe mit allen anderen Abteilungen, sei es beispielsweise Legal, Finance oder HR. ■

# „Kommunikation ist das A und O“

Steuer- und HR-Abteilung haben vielfältige Schnittstellen. Funktionieren sie nicht, wird es für Unternehmen schnell teuer. Annika Oberschelp, Steuerabteilungsleiterin bei OBI, erklärt, wie sie die Arbeit mit HR sieht.

INTERVIEW: CATRIN BEHLAU



## ANNIKA OBERSCHELP

**Unternehmen:** OBI Group Holding SE & Co. KGaA  
**Funktion:** Vice President Group Tax & Transfer Pricing  
**Größe eigene Abteilung:** 18 Mitarbeitende  
**Im Unternehmen seit:** 2017

Foto: OBI

► **Personalwirtschaft:** Frau Oberschelp, können Sie uns einen kurzen Überblick über Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten geben?

**Annika Oberschelp:** Ich verantworte die Konzernsteuerabteilung der OBI Gruppe. Mein Bereich besteht aus den Teams National Tax, International Tax, Transfer Pricing und Tax Technology. Wir verstehen uns als Business Partner für unsere operativen Kolleginnen und Kollegen, unsere OBI-Länder sowie unser Management. Meine Hauptaufgaben bestehen aus strategischen sowie organisatorischen Aufgabenfeldern, aber auch aus Leadership und Beziehungsmanagement.

**Wie bewerten Sie grundsätzlich die Zusammenarbeit zwischen der Steuerabteilung und der HR-Abteilung?**

Die Zusammenarbeit zwischen der People Abteilung, wie der Bereich HR bei OBI genannt wird, und uns läuft sehr gut. Wir haben bei sehr unterschiedlichen Themen enge Schnittstellen, zum Beispiel bei personellen Themen wie Recruiting oder auch steuerlichen Themen wie Entsendungen, Veranstaltungen,

Umsatzsteuern auf Lohnsteuersachverhalte. Da die People-Abteilung bei uns die Lohnsteuer verantwortet, ist diese Schnittstelle besonders eng. Darüber hinaus haben wir auch eine eigene HR-Business-Partnerin, die Hauptansprechpartnerin für personelle Themen in meinem Bereich ist.

**Inwiefern hat die (digitale) Transformation Ihre Arbeit in der Steuerabteilung verändert, und welche Auswirkungen sehen Sie auf die Zusammenarbeit mit HR?**

Hier ist natürlich die Frage, was Sie konkret unter Transformation verstehen. Die größte Transformation in meinem Bereich in den letzten Jahren war die Entwicklung vom reinen Compliance Keeper zum Business Partner, der dem Unternehmen auch bei Businessprojekten und Entscheidungen einen Mehrwert bietet und die Geschäftsmodelle aktiv mitgestaltet. Mit der digitalen Transformation haben wir schon vor vielen Jahren begonnen – sei es zum Beispiel durch die Einführung von Tax Tools, Paperless Office oder auch Dashboards und Automatisierungen, die es uns ermöglichen, mehr Zeit für qualitative Tätigkeiten zu schaffen, leichter remote zu arbeiten und das Reporting zu optimieren. Grundsätzlich befindet sich OBI als ganzes Unternehmen seit rund zwei Jahren in einer Transformation, da wir das Business Modell deutlich breiter aufgestellt haben mit der Vision, die erste Anlaufstelle für Home and Garden in Europa zu werden. Und diese Business-Transformation geht natürlich auch mit einer kulturellen Transformation einher, bei der das People-Ressort eine große Rolle spielt.

**Welche steuerrechtlichen Herausforderungen ergeben sich durch neue Arbeitsmodelle wie Remote Work oder internationale Teamstrukturen? Wie kann HR hier unterstützen?**

Wir haben bei OBI schon vor einiger Zeit verschiedene New-Work-Konzepte für die Märkte und unsere Zentralstandorte implementiert. Hier hat eine enge Zusammenarbeit zwischen unserer HR-Abteilung und uns stattgefunden, und wir haben gemeinsam Rahmenbedingungen festgelegt, um compliant zu sein.

Steuerliche Herausforderungen ergeben sich insbesondere durch die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten. Bei uns

nennt sich das "Workwide@OBI", und die Mitarbeitenden der deutschen Zentralstandorte können an bis zu 20 Tagen pro Jahr mobil auch im europäischen Ausland arbeiten. Darüber hinaus haben wir in 2024 ein internationales Exchange Program implementiert. Das Programm fördert den internationalen Austausch und auch die internationale Durchlässigkeit und ermöglicht es Mitarbeitenden der Zentralstandorte, in anderen OBI-Ländern zu arbeiten. Dies kann neben lohn- und sozialversicherungsrechtlichen Themen auch zum Beispiel Auswirkungen auf Verrechnungspreise und Betriebsstätten haben.

**Gibt es in der Transformation wiederkehrende Konfliktfelder zwischen Steuern und HR, und wie lösen Sie diese?**

Konfliktfelder hat es hier bei uns bisher keine gegeben.

**Welche strategischen Ziele verfolgt die Steuerabteilung, die direkt oder indirekt mit den Zielen von HR zusammenhängen?**

Grundsätzlich arbeiten wir alle an dem gemeinsamen Ziel, die erste Anlaufstelle für Home and Garden zu sein. Ein gemeinsames konkretes Ziel ist zum Beispiel die Implementierung eines Tax Compliance Management Systems.

**Gibt es Projekte, bei denen die enge Zusammenarbeit zwischen Steuern und HR entscheidend war, um diese erfolgreich umzusetzen? Können Sie Beispiele nennen?** Beide Abteilungen sind in viele Businessprojekte involviert, und in diesen Projekten müssen alle gut zusammenarbeiten, damit sie erfolgreich umgesetzt werden können.

**Wie können beide Abteilungen gemeinsam Compliance sicherstellen, insbesondere in Bereichen wie Sozialversicherungen, internationale Steuerpflichten und Entsendungen?**

Aus meiner Sicht ist hier eine regelmäßige Kommunikation und partnerschaftliche Zusammenarbeit erfolgswichtig. Die Kolleginnen und Kollegen aus den entsprechenden Subteams müssen sich kennen und den jeweils anderen auch rechtzeitig mit einbinden. Dies kann man durch einen regelmäßigen Austausch sicherstellen. Darüber hinaus müssen die Kompetenzbereiche und Verantwortlichkeiten klar und sauber abgegrenzt sein.

**Wie laufen die Abstimmungsprozesse zwischen Ihrer Abteilung und HR bei Themen wie Gehaltsabrechnung, internationalen Einsätzen oder neuen Personalrichtlinien?** Da bei uns die People-Abteilung die Verantwortung für lohnsteuerliche und sozialversicherungsrechtliche Themen hat, gibt es bei Gehaltsabrechnungen keine notwendigen Abstimmungsprozesse. Bei Themen wie internationale Entsendungen oder auch Personalrichtlinien, die für uns relevant sind, werden wir frühzeitig mit eingebunden.

**Welche Kommunikationsformate oder -plattformen haben sich in der Zusammenarbeit zwischen Steuern und HR bewährt?**

Für die Standardthemen, die regelmäßig vorkommen, sowie um uns gegenseitig über Neuigkeiten zu informieren, haben wir mit unterschiedlichen People-Ansprechpartnerinnen und -Ansprechpartnern regelmäßige Jour fixes. Darüber hinaus arbeiten wir bei ad-hoc-Themen klassisch über Telefon- oder E-Mail-Verkehr zusammen oder treffen uns in Präsenz. Ich zum Beispiel verbinde meine Jour Fixes auch gern mit einem gemeinsamen Lunch, um die Beziehungen zu pflegen.

**Wie schätzen Sie die Kompetenzanforderungen für HR-Professionals ein, um steuerliche Fragestellungen besser zu verstehen und einzuordnen?**

Die People-Kolleginnen und -Kollegen, die bei uns selbst die lohnsteuerlichen Themen verantworten, sind grundsätzlich natürlich auch entsprechend ausgebildet. Die anderen HR-Mitarbeitenden, die Themen bearbeiten, die steuerliche Auswirkungen haben können, müssen keine Steuerfachleute sein, aber so gut sensibilisiert sein, dass sie wissen, wann sie uns einbinden. Hier sehe ich uns auch stark in der Verantwortung, diese Kolleginnen und Kollegen entsprechend zu schulen und zu informieren.

**Welche Trends oder Veränderungen erwarten Sie in den nächsten Jahren, die eine engere Zusammenarbeit zwischen Steuern und HR erforderlich machen könnten?**

Aus fachlicher Sicht wird die zunehmende Globalisierung und Mobilität die Zusammenarbeit verstärken. Aus personeller Sicht werden wir künftig immer mehr Unterstützung im Wettbewerb um Talente benötigen.

**Was könnte die HR-Abteilung tun, um Ihre Arbeit besser zu unterstützen?**

Die Zusammenarbeit im fachlichen Austausch ist auf Augenhöhe, und wir ergänzen uns hervorragend. Natürlich ist bei uns im Bereich Group Tax & Transfer Pricing auch ein großes Thema, dass wir gute Talente finden. Aktuell haben wir Vakanzen und freuen uns über Bewerbungen, dementsprechend wichtig ist für mich als Leiterin auch, dass uns unsere HR-Abteilung weiterhin stark beim Recruiting und bei der Entwicklung meiner Mitarbeitenden unterstützt.

**Welche Weiterbildungsangebote würden Sie HR-Professionals empfehlen, um die Zusammenarbeit mit der Steuerabteilung weiter zu verbessern?**

Ich denke, insbesondere im Lohnsteuerbereich ist es sehr hilfreich, wenn HR-Professionals auch über Grundlagen der Umsatzsteuern geschult sind und ein Verständnis dafür bekommen, welche umsatzsteuerlichen Konsequenzen sich aus Lohnsteuersachverhalten ergeben. Ansonsten glaube ich, dass für die anderen HR-Professionals ein regelmäßiger Austausch mit den Counterparts aus der Steuerabteilung hilfreicher ist als theoretische Schulungen.

**Gibt es etwas, das Sie der HR-Community mit auf den Weg geben möchten, um die Zusammenarbeit zwischen beiden Abteilungen zukunftsfähig zu gestalten?**

Kommunikation ist das A und O. Es ist sehr wichtig, Schnittstellen und Beziehungen zu pflegen und die Fachabteilungen frühzeitig einzubinden, wenn es steuerlich relevante Themen gibt. Wenn ich meine Steuerbrille absetze, würde ich hier noch ergänzen, dass sich HR-Abteilungen auch in personellen Themen mehr mit Fachabteilungen austauschen sollten, da dort die Praxiserfahrung geschaffen wird. Viele Führungskräfte in Fachabteilungen haben tolle Ideen und sehr gute Personalführungsansätze, die sich HR-Abteilungen auch zunutze machen können. ■

# „HR und Recht haben viel gemeinsam“

Personalarbeit ist ohne rechtliche Unterstützung nicht mehr denkbar. Martina Seidl, Rechtsabteilungsleiterin bei Giesecke+Devrient, erklärt, warum ihre Abteilung und HR immer näher aneinanderrücken.

INTERVIEW: CATRIN BEHLAU

► **Personalwirtschaft: Frau Seidl, können Sie uns einen Überblick über Ihre Aufgaben geben?**

**Martina Seidl:** Ich verantworte die Bereiche Recht, Integrität & Compliance, Menschenrechte und Datenschutz global für die Giesecke+Devrient Gruppe. Giesecke+Devrient ist ein globaler Technologiekonzern mit circa drei Milliarden Euro Umsatz und rund 14 000 Mitarbeitenden in 40 Ländern. Wir entwickeln maßgeschneiderte Sicherheitstechnologie in drei Geschäftsbereichen: Digital Security, Financial Platforms und Currency Technology.

**Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit zwischen Ihrer Abteilung und der HR-Abteilung?**

Die Zusammenarbeit wird immer enger, unter anderem aufgrund der steigenden Anzahl an Themen, an

denen wir gemeinsam arbeiten, sei es die Optimierung des Bereichs verpflichtender Trainings, zum Beispiel zu unserem Verhaltenskodex und unseren Compliance-Anforderungen, oder Digitalisierungsinitiativen voranzutreiben und gleichzeitig den Mitarbeiterdatenschutz zu wahren.

**Inwiefern beeinflussen rechtliche Veränderungen, wie neue Arbeitsgesetze, Künstliche Intelligenz oder regulatorische Anforderungen, die Zusammenarbeit zwischen Rechtsabteilung und HR?**

Die Zusammenarbeit wird dadurch immer enger. Nehmen wir als Beispiel KI: Wir wollen die Vorteile Künstlicher Intelligenz im Unternehmen bestmöglich nutzen und dabei verantwortungsvoll vorgehen. Dazu gehört ganz wesentlich, die Grundlagen der Technologie sowie den regulatorischen Rahmen zu kennen und zu verstehen und diese den Mitarbeitenden des Konzerns mit entsprechenden bedarfsgerechten Schulungsangeboten zu vermitteln – und dabei immer die gesamte Welt im Blick zu haben. Denn ein Großteil unserer Mitarbeitenden und unserer Kunden befindet sich außerhalb Deutschlands und auch außerhalb der EU.

**Welche besonderen Herausforderungen entstehen bei Themen wie Datenschutz, Arbeitsrecht oder Compliance, und wie arbeiten Sie mit HR zusammen, um diese zu bewältigen?**

Die besonderen Herausforderungen in den Bereichen Datenschutz, Arbeitsrecht und Compliance liegen vor allem in der ständigen Weiterentwicklung und Komplexität dieser Themen. Unsere Aufgabe ist es, diese Entwicklungen im Blick zu behalten und sie in tragfähige, praxisnahe Lösungen für unser Unternehmen zu übersetzen. Der Datenschutz zum Beispiel wird gerne als Innovationshemmnis gesehen – zum Teil aus Unkenntnis. Im Rahmen von internen Digitalisierungsvorhaben, bei denen es um mitarbeiterbezogene Prozesse und Daten geht, ist ein enger Austausch zwischen HR und meinem Datenschutzteam sehr wichtig, um genau herauszuarbeiten, welches Ziel das Digitalisierungs-



**MARTINA SEIDL**

**Unternehmen:** Giesecke+Devrient GmbH  
**Funktion:** Group Chief Legal & Compliance Officer

**Größe eigene Abteilung:** 18 Mitarbeitende (disziplinarisch) und circa 40 Mitarbeitende (global & funktional)

**Im Unternehmen seit:** 2019

Foto: Giesecke+Devrient GmbH

vorhaben verfolgt, welche Daten dazu notwendig sind, und wie sich eine datenschutzkonforme Verarbeitung gestalten lässt. In den allermeisten Fällen findet sich eine gute Lösung.

### **Und bei Compliance?**

Im Bereich Integrität & Compliance ist eine enge Zusammenarbeit in der Pflege und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur enorm wertvoll. Dies berührt den gesamten Employee Life Cycle. Schon in den von HR organisierten Onboarding-Aktivitäten werden neue Mitarbeitende über unsere Unternehmenswerte und Prinzipien, unseren Verhaltenskodex informiert. Treten während der Arbeit Fragen oder Bedenken von Mitarbeitenden auf, können sie sich jederzeit vertraulich an HR oder Compliance wenden. Und sollte ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin einen Gesetzesverstoß begehen, arbeiten HR und Compliance eng mit den verantwortlichen Führungskräften zusammen, um über angemessene Konsequenzen zu entscheiden und diese arbeitsrechtlich umzusetzen.

### **Wie verändert die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen die rechtliche Begleitung von HR-Prozessen?**

Ich arbeite bereits seit über 20 Jahren in international agierenden Konzernen. Global zu denken und zu arbeiten ist entsprechend „normal“. Was jedoch merklich zugenommen hat, ist Regulierung, die das globale Arbeiten noch komplexer macht. Global vereinheitlichte HR-Systeme erfordern grenzüberschreitende Datenströme – gleichzeitig werden diese inzwischen auch außerhalb Europas stärker regulatorisch eingeschränkt. KI-Anwendungen im HR-Bereich müssen lokalen Gesetzen entsprechen – die zum Teil sehr unterschiedliche Anforderungen stellen können.

### **Welche Gemeinsamkeiten haben Rechts- und HR-Abteilung?**

Aus einem übergeordneten Blickwinkel haben HR- und Rechtsabteilung eine Reihe von wesentlichen Gemeinsamkeiten: Beide sind „Support Funktionen“, tragen also keine Umsatzverantwortung, sondern unterstützen das Unternehmen und seine umsatzgenerierenden Einheiten dabei, die Unternehmensziele effizient und nachhaltig zu erreichen. Ihr gemeinsames Ziel ist es, durch ihre jeweilige spezifische Expertise zur Umsetzung der übergeordneten Unternehmensstrategie beizutragen und dabei als Wertbringer wahrgenommen zu werden. Ihre Strategie leitet sich entsprechend jeweils von der Unternehmensstrategie ab.

### **Gibt es weitere Gemeinsamkeiten?**

Beide Funktionen arbeiten daran, die Organisation widerstandsfähiger und zukunftssicher zu machen. Während HR zum Beispiel Impulse und Rahmenbedingungen für moderne Gestaltungsformen der Arbeit schafft (sei es New Work, Remote Work oder Diversity), hilft die Rechtsabteilung bei der Entwicklung beziehungsweise Beachtung der Leitplanken, innerhalb derer sich das Unternehmen dabei bewegt, um rechtssicher und nachhaltig erfolgreich zu sein. Eine weitere Gemeinsamkeit ist das Business-Partner-Mindset: Beide Funktionen verstehen sich zunehmend als strategische Partner, die eng und vertrauensvoll mit den operativen Bereichen zusammenarbeiten, um pragmatische und effektive Lösungen zu finden. Dies erfordert ein tiefes Verständnis der geschäftlichen Herausforderungen, kundenzentriertes Denken (im Hinblick auf externe wie interne Kunden) sowie die Fähigkeit, die eigene Fachkompetenz in klarer, adressatenorientierter Kommunikation einzubringen.

Die Regulierung, die das globale Arbeiten noch komplexer macht, hat merklich zugenommen.

### **Wie wichtig ist es, sich dieser Gemeinsamkeiten bewusst zu sein?**

Ein solches gemeinsames Grundverständnis trägt wesentlich zu nachhaltiger HR-Arbeit bei und gewährleistet die notwendige Flexibilität im besten Sinne des Unternehmens. Die Fähigkeit, die Gemeinsamkeiten zu erkennen, Synergien zu nutzen und voneinander zu lernen, stärkt nicht nur die Zusammenarbeit zwischen HR- und Rechts-&-Compliance-Abteilung, sondern auch ihre gemeinsame Wirkung auf die Gesamtorganisation, nicht zuletzt als kulturprägende Funktionen.

### **Wie laufen die Abstimmungsprozesse zwischen Ihrer Abteilung und HR bei Themen wie Arbeitsverträgen, Kündigungen oder Restrukturierungen?**

Da in unserem Unternehmen die arbeitsrechtlichen Juristen innerhalb der HR-Abteilung angesiedelt sind, konzentriert sich die Zusammenarbeit zwischen HR und der Rechtsabteilung bei den genannten Themen auf übergreifende rechtliche Fragestellungen, die nicht rein arbeitsrechtlicher Natur sind. Beispiele hierfür sind zum Beispiel die Schnittstelle Gesellschaftsrecht/HR bei M&A-Transaktionen oder Reorganisationen oder das Thema Konsequenzen-Management inklusive Kündigungen bei Compliance-Verstößen.

### **Welche rechtlichen Aspekte sollten HR-Professionals Ihrer Meinung nach besonders gut verstehen, um effektiv mit Ihrer Abteilung zusammenzuarbeiten?**

Auch wenn die arbeitsrechtliche Verantwortung bei uns bei HR liegt, ist es wichtig, dass HR-Professionals ein Grundverständnis für rechtliche Themen außerhalb des Arbeitsrechts haben, zum Beispiel im Mitarbeiterdatenschutz oder den Grundlagen des Compliance-Konsequenz-Managements.

### **Gibt es Schulungen oder Informationsformate, die Sie HR anbieten, um rechtliche Risiken besser einschätzen zu können?**

Arbeitsrechtliches Wissen wird durch die Juristen der HR-Abteilung vermittelt. Mein Team bietet standardmäßige Schulungen zum Verhaltenskodex, zu Compliance-Basiswissen und zum Datenschutz an. Weitere Schulungs-

oder Informationsformate werden situationsbezogen und bedarfsorientiert angeboten.

**Welche rechtlichen Trends oder Entwicklungen sehen Sie, die in den nächsten Jahren eine noch engere Zusammenarbeit zwischen Ihrer Abteilung und HR erforderlich machen könnten?**

Eine frühzeitige Identifikation von Trends und die gemeinsame Optimierung von Prozessen und Werkzeugen sind der Schlüssel, um kommende Herausforderungen proaktiv und effizient zu meistern.

**Welche Herausforderungen sind das?**

Ein zentraler Trend, der eine intensivere Zusammenarbeit erfordert, ist die zunehmende Regulierung in Bereichen wie Datenschutz, KI-Compliance und Nachhaltigkeit. Der Fokus auf ESG (Environmental, Social, Governance) betrifft auch „People“-bezogene Themen wie menschenrechtliche Sorgfaltspflichten, die rechtliche Unterstützung bei der Umsetzung globaler Standards erfordern. Ein weiterer Aspekt ist die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Hier spielen rechtliche Themen wie Datenschutzkonformität und die Nutzung von KI in HR-Prozessen (zum Beispiel bei Recruiting) eine wichtige Rolle. Die Rechtsabteilung kann dabei unterstützen, die Balance zwischen Innovation und rechtlicher Sicherheit zu finden.

Nicht jedes Thema kann durch Tools gelöst werden. Oft ist es – im ersten Schritt – die zwischenmenschliche Kommunikation.

**Wie kann die Rechtsabteilung die HR-Abteilung besser unterstützen, um proaktiv auf rechtliche Herausforderungen zu reagieren?**

Da in unserem Unternehmen die arbeitsrechtlichen Juristen innerhalb der HR-Abteilung angesiedelt sind, konzentriert sich die Zusammenarbeit zwischen HR und der Rechtsabteilung auf übergreifende rechtliche Fragestellungen, die nicht rein arbeitsrechtlicher Natur sind. Ein besonderes Augenmerk sollte auf gemeinsamen Workshops und der frühzeitigen Einbindung der Rechtsabteilung in strategische Projekte liegen, etwa bei der Einführung globaler KI-Systeme. Dies ermöglicht es, potenzielle Konflikte frühzeitig zu adressieren und rechtssichere Lösungen zu entwickeln.

**Welche Tools oder Prozesse könnten die Zusammenarbeit zwischen Rechtsabteilung und HR effizienter gestalten?**

Nicht jedes Thema kann am besten durch Tools gelöst werden. Oft ist es im ersten Schritt – ganz altmodisch – die zwischenmenschliche Kommunikation, durch die Probleme schneller gelöst oder Ergebnisse effizienter erzielt werden können. Und hier steht an erster Stelle das direkte „human to human“-Gespräch (statt langem E-Mail- oder Chat-Ping-Pong). Je nach Aufgabenstellung kann sich daraus eine digitale Lösung oder ein Regelprozess entwickeln.

**Gibt es etwas, das Sie der HR-Community mit auf den Weg geben möchten, um rechtliche Risiken besser zu managen und die Zusammenarbeit mit Ihrer Abteilung zu verbessern?**

Unser Selbstverständnis als Rechtsabteilung bei G+D folgt dem Motto „Enable & Protect“. Wir sehen unsere Aufgabe in erster Linie darin, Geschäftsvorhaben zu ermöglichen (enable) und dafür risikooptimierte und rechtskonforme Lösungen zu entwickeln, die den Geschäftserfolg nachhaltig absichern (protect). Dabei richten wir unseren Blick stets zuerst auf die Chancen – wir wollen diese umfassend verstehen, um darauf aufbauend maßgeschneiderte Maßnahmen für ein effektives Risikomanagement zu entwickeln. Doch über die reine Risikobetrachtung hinaus möchte ich abschließend den Fokus auf das übergeordnete Potenzial lenken, das in der engen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen HR und der Rechtsabteilung liegt. Diese Zusammenarbeit kann nicht nur operative Erfolge sicherstellen, sondern auch die Unternehmenskultur nachhaltig prägen und bereichern.

**Was heißt das genau?**

Erstens: Beide können enorm voneinander lernen. HR ist oft näher an den Mitarbeitenden und Führungskräften, während die Rechtsabteilung in alle wesentlichen Geschäftsvorgänge eingebunden ist. Gleichzeitig sorgt die Compliance-Abteilung dafür, dass Integrität in den Prozessen und der Unternehmenskultur verankert bleibt. Der Austausch von Methoden und Herangehensweisen kann zu innovativen Lösungen inspirieren, die über beide Funktionen hinauswirken. Zweitens: Ein partnerschaftliches Mindset zwischen HR und Recht&Compliance erfordert zudem nicht nur ein grundlegendes Verständnis für die jeweiligen Herausforderungen, sondern auch Vertrauen, Offenheit und Kreativität, um die besten Lösungen zu finden. Und drittens: Bereichsübergreifendes Denken, gegenseitige Inspiration und das Aufbrechen von Silos sind Werte, die über die eigenen Teams hinausstrahlen und die Unternehmenskultur auch global nachhaltig inspirieren und prägen können.

# Alles Wichtige zu Geldanlage, Vermögen und Vorsorge.

Jetzt neu: F.A.Z. PRO Finanzen  
Ihr verlässlicher Begleiter in Finanzfragen als wöchentliches  
Briefing und als Website. Inklusive freiem Zugang zu allen Artikeln  
auf unserem Onlineportal FAZ.NET.



**Jetzt 2 Monate  
kostenfrei testen!**

F.A.Z. PRO Finanzen bietet in einem neuen Informationsangebot fundierte Analysen, praxisnahe Ratschläge und klare Orientierungshilfen für Ihre Finanzentscheidungen – kompakt, verständlich und präzise.

**Jetzt F.A.Z. PRO Finanzen und freien Zugang zu FAZ.NET  
2 Monate kostenfrei testen unter [faz.net/pro-finanzen](https://faz.net/pro-finanzen)**



# Unterschrift ist nicht gleich Unterschrift

Wissen Sie eigentlich, wer Kündigungen unterschreiben darf?  
Ein Blick auf die gesetzlichen Regelungen und einen konkreten Fall vor Gericht mit Arbeitsrechtler Daniel Happ von der Kanzlei Noerr.

INTERVIEW: GESINE WAGNER



## DANIEL HAPP

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei der Kanzlei Noerr. Er berät insbesondere in Fragen der HR-Compliance, des Fremdpersonaleinsatzes und der Contractor Compliance.

Foto: Noerr

### ► Personalwirtschaft: Wer ist berechtigt, eine Kündigung zu unterschreiben?

**Daniel Happ:** Es gibt oftmals das Problem, dass der Arbeitgeber keine natürliche Person ist. Auch eine juristische Person, zum Beispiel eine GmbH oder eine AG, kann selbstverständlich Arbeitgeber sein. Die juristische Person wird durch ihre Organe vertreten. Organe sind sozusagen das Sprachrohr. Diese Organe sind dann im Namen der juristischen Person kündigungsberechtigt. Das nennt sich gesetzliche Vertretungsmacht. Doch das ist oftmals nicht praktikabel.

### Wie macht man es stattdessen in der Praxis?

Es gibt die Möglichkeit, diese Kompetenz zu delegieren. Das ist dann die sogenannte rechtsgeschäftliche Vertretungsmacht. Diese Delegation ist die Begründung der Vertretungsmacht. Jeder, der im Namen des Arbeitgebers und im Rahmen einer Vertretungsmacht die Kündigung erklärt, ist also grundsätzlich dazu „berechtigt“.

### Wie genau entsteht diese rechtsgeschäftliche Vertretungsmacht?

Der Vertretene kann grundsätzlich selbst darüber entscheiden, wie und ob er die Vertretungsmacht ausgestalten will. Das wohl plastischste Beispiel ist die Vollmachterteilung. Sie erfolgt durch Erklärung gegenüber dem zu Bevollmächtigten oder dem Dritten, dem gegenüber die Vertretung stattfinden soll. Sprich: Dem Mitarbeitenden, dem gekündigt werden soll, muss mitgeteilt werden, dass eine Vertretungsperson eine Vollmacht des Arbeitgebers erteilt bekommen hat. Dabei ist die Vollmachterteilung grundsätzlich formfrei möglich, also auch mündlich. Wird sie schriftlich erteilt, so spricht man von einer Vollmachtsurkunde.

### Ist eine Kündigung zwangsläufig unwirksam, wenn es keine Unterschrift gibt?

Ja, zur Wirksamkeit der Kündigung eines Arbeitsvertrages ordnet der Gesetzgeber in § 623 BGB die Schriftform an. Schriftform bedeutet, dass „die Urkunde vom Aussteller eigenhändig durch Namensun-

terschrift oder mittels notariell beglaubigten Handzeichens unterzeichnet werden“ muss, § 126 BGB. Wird die Urkunde – hier das Kündigungsschreiben – nicht unterschrieben, ordnet der Gesetzgeber die Nichtigkeit an. Nichtigkeit bedeutet Unwirksamkeit von Anfang an.

### **Manche Unternehmen haben eine Gesamtvertretung. Was bedeutet das?**

Die Gesamtvertretung stellt eine besondere Ausprägung der Vertretung dar. Dogmatisch betrachtet handelt es sich dabei um eine „normale“ Vertretung, mit dem Unterschied, dass mehrere Personen gemeinsam handeln müssen, um eine rechtswirksame Erklärung für oder gegen den Vertretenen abzugeben. „Gemeinsam“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine zurechenbare Willenserklärung – eine Kündigung ist beispielsweise eine Willenserklärung – von allen Gesamtvertretungsberechtigten vorliegen muss. Die Gesamtvertretung dient in der Regel der besonderen Schutzbedürftigkeit des Vertretenen.

### **Gelten bei Aufhebungsverträgen dieselben Regeln wie bei der Kündigung von Arbeitsverträgen?**

Kurze Antwort: Ja. Die Vorschrift § 623 BGB gilt auch für Aufhebungsverträge. Der Unterschied ist aber: Im Gegensatz zur Kündigung ist der Aufhebungsvertrag ein Vertrag. Er bedarf daher zur Wirksamkeit der beidseitigen Unterschrift, nachzulesen im § 126 Abs. 2 BGB.

### **Lassen Sie uns auf einen konkreten Fall schauen: Das Landesarbeitsgericht (LAG) Nürnberg urteilte zu einem Fall, bei dem eine Kündigung unterschrieben wurde mit „i.V. kommissarische Personalleitung“. Warum war sie unwirksam?**

In der Praxis ist schwer zu erkennen, dass eine Vertretungsmacht besteht – und wenn, in welchem Umfang. Oftmals werden Vollmachten nur mündlich erteilt. Es ist weder zu beweisen noch nachzuvollziehen, wer im Rechtsverkehr zur Vornahme des konkreten Geschäfts ermächtigt ist. § 174 Satz 1 BGB begründet in diesem Zusammenhang ein Zurückweisungsrecht, sofern der Bevollmächtigte bei Vornahme des Rechtsgeschäfts keine Vollmachtsurkunde vorlegt.

### **Muss also immer eine Vollmachtsurkunde beigelegt werden, wenn eine Vertretungsperson eine Kündigung unterschreibt?**

Die Rechtsprechung sieht ausnahmsweise dort kein Zurückweisungsrecht, wo dem gekündigten Arbeitneh-

mer anderweitig bekannt gegeben wurde, oder er hätte erkennen müssen, dass der Vertreter zur Kündigung berechtigt ist. Das gilt zum Beispiel, wenn der Vertreter bereits der Ansprechpartner im Einstellungsprozess war, wenn per schwarzem Brett oder im Intranet eine

Um eine Kündigung unterzeichnen zu dürfen, ist es nötig, dass die Vollmacht auch nach außen ersichtlich ist.

solche Vollmacht bekannt gegeben wurde, wenn sich eine solche Berechtigung aus dem Organigramm ergibt oder wenn sich aus dem Jobtitel bereits die Berechtigung ergibt, Kündigungen im Namen des Arbeitgebers aussprechen zu können. Das wird beispielsweise beim Leiter der Personalabteilung regelmäßig anzunehmen sein. Auch kann die Eintragung der Prokura im Handelsregister zu einer solchen anderweitigen Bekanntgabe führen, auch wenn der Arbeitnehmer im Zweifel gar keine Kenntnis vom Registereintrag hat.

### **Und im Fall des LAG Nürnberg: Hätte die Beschäftigte von der Vollmacht wissen können, sodass eine Vollmachtsurkunde nicht notwendig war?**

In dem zu entscheidenden Fall hatte eine „kommissarische Personalleiterin“ unterschrieben. Die kommissarische Übernahme einer Stelle stellt jedoch lediglich eine firmeninterne Übertragung von Zuständigkeiten dar. Erforderlich ist, dass die Vollmacht auch nach außen ersichtlich ist. Da also weder eine Vollmachtsurkunde vorgelegt wurde, noch eine anderweitige Bekanntgabe erfolgte, hatte die Arbeitnehmerin ein Zurückweisungsrecht. Die Zurückweisung bewirkt die Unwirksamkeit der Willenserklärung des Vertreters, mithin die Unwirksamkeit der Kündigung.

LAG Nürnberg, Urteil vom 11. Dezember 2023, Az. 1 Sa 164/23. Einsehbar unter [www.pwgo.de/unterschrift](http://www.pwgo.de/unterschrift).

Wird die Kündigung nicht unterschrieben, ordnet der Gesetzgeber die Nichtigkeit an – sie ist also von Anfang an unwirksam.

### **Kann das Anhängen einer Vollmachtsurkunde nachgeholt werden, oder müssen Arbeitgeber dann eine neue Kündigung – mit späterer Kündigungsfrist – aussprechen?**

Die Vollmachtsurkunde (oder die anderweitige Bekanntgabe) muss bei Vornahme des einseitigen Rechtsgeschäfts, also der Kündigung, vorgelegt werden. Wurde die Urkunde bereits vorher vorgelegt, gilt

dies als „anderweitige Bekanntgabe“. Fehlt es hieran, und hat der Beschäftigte das Zurückweisungsrecht ausgeübt, so ist die Kündigung endgültig unwirksam. Es bedarf einer neuen Kündigung, für die die gleichen Grundsätze gelten. Das ist besonders misslich im Zusammenhang mit der Aussprache einer fristlosen Kündigung aus besonderem Grund. Denn der Arbeitgeber hat nur zwei Wochen nach Kenntnis des besonderen Grundes Zeit, eine solche Kündigung auszusprechen.

## Grundsätzlich kann sich auch der Arbeitnehmer bei der Vertragsunterzeichnung und der Kündigungserklärung vertreten lassen.

### Welche Fristen gibt es, um eine Kündigung wegen fehlender Vertretungsmacht zu beanstanden?

Fehlt eine Vertretungsmacht gänzlich – hätte die Person also gar nicht unterschreiben dürfen –, scheitert die Stellvertretung. Damit fehlt es mangels wirksamer Willenserklärung des Arbeitgebers bereits an einer wirksamen Kündigung. Ohne Kündigung besteht das Arbeitsverhältnis unverändert fort. Einer Frist bedarf es nicht. Besteht zwar eine Vertretungsmacht, ist diese jedoch beispielsweise nicht durch eine Vollmachtsurkunde zu beweisen, so muss das Zurückweisungsrecht vom gekündigten Beschäftigten unmittelbar, das heißt ohne schuldhaftes Zögern, ausgeübt werden. Die Rechtsprechung gewährt sowohl Bedenkzeit als auch hinreichend Zeit für eine postalische Übermittlung, in der Regel bis zu einer Woche. Die Bedenkzeit dient den Beschäftigten insbesondere der Einholung von Rechtsrat.

### Wie geht man vor, wenn die bevollmächtigten Personen nicht in der Lage sind, zu unterschreiben – etwa, weil sie krank sind?

Zum einen können sich bevollmächtigte Personen selbst vertreten lassen. Wir sprechen von einer sogenannten Unterstellvertretung. Es handelt sich um die Stellvertretung des Stellvertreters. In Hinsicht auf § 174 Satz 1 BGB müssen demnach allerdings sogar zwei Vollmachtsurkunden vorgelegt werden. Die des ursprünglichen Vertreters und auch die des Unterstellvertreters. Es bedarf einer ununterbrochenen Legitimierungskette der Vertretungsmacht. Davon abgesehen sollte die Unterstellvertretung aus Haftungsgesichtspunkten offenbart werden. Zum anderen hält den Arbeitgeber nichts davon ab, eine andere Person zu bevollmächtigen oder schlicht die Kündigung selbst auszusprechen.

### Wie ist es aufseiten des Beschäftigten? Kann dieser auch für die Unterschrift vertreten werden, zum Beispiel durch einen Anwalt?

§ 174 Satz 1 BGB gilt gleichermaßen für beide Vertragsparteien. Praktische Bedeutung hat das Zurückweisungsrecht allerdings zumeist im Zusammenhang mit der Kündigung durch den Arbeitgeber. Grundsätzlich kann sich auch der Arbeitnehmer sowohl bei der Vertragsunterzeichnung als auch bei der Kündigungserklärung vertreten lassen. Das passiert gar nicht so selten. Wird ein Anwalt im Namen des Mandanten tätig, unterschreibt er also für seinen Mandanten eine Kündigungserklärung, so wird er immer eine Vollmachtsurkunde beilegen. Tut er dies nicht, hat natürlich auch der Arbeitgeber ein Zurückweisungsrecht. Es ist nur fraglich, ob dies in seinem Interesse ist. ■

## WIE MUSS DER BETRIEBSRAT BEI KÜNDIGUNGEN BETEILIGT WERDEN?

### 1. Anhörung

Der Betriebsrat hat vor Ausspruch einer Kündigung angehört zu werden (§§ 102, 103 BetrVG). **Ansonsten ist die Kündigung unwirksam.** Die Anhörung ist keiner Formvorschrift unterworfen. Es bedarf also insbesondere nicht der Schriftform, Unterschriften sind nicht zu leisten. Es genügt ein mündliches Gesuch. Der Betriebsrat wurde angehört, wenn ihm der kündigungsrelevante Tatsachenkomplex mitgeteilt wurde und er gleichzeitig so viel Kenntnis vom Sachverhalt erhält, um sein Mitbestimmungsrecht ordnungsgemäß ausüben zu können. Wenn die Anhörung durch einen Vertreter des Arbeitgebers erfolgt, muss dieser ordnungsgemäß bevollmächtigt sein. **Eine fehlende oder unzureichende Vollmacht kann dazu führen, dass die Anhörung unwirksam ist.**

### 2. Rechte des Betriebsrates

**Der Betriebsrat kann gegen eine ordentliche Kündigung Bedenken äußern.** Diese sind dem Arbeitgeber schriftlich und unter Angabe der Gründe innerhalb einer Woche mitzuteilen. Dazu ist ein Beschluss nötig. Bei einer außerordentlichen Kündigung muss dies unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb von drei Tagen geschehen. Der Betriebsrat kann der Kündigungsabsicht auch widersprechen. **Der Widerspruch hat allerdings keine Auswirkung auf die Wirksamkeit der Kündigung des Arbeitgebers.** Vielmehr löst der Widerspruch die Pflicht zur Weiterleitung der Stellungnahme des Betriebsrates und einen Weiterbeschäftigungsanspruch während des Kündigungsschutzprozesses aus.

Der skurrile Fall des Monats

# Fußballtrainer auf dem Abstellgleis

Im Profifußball zählt Leistung – auf und neben dem Platz. Doch was passiert, wenn ein Trainer nicht die richtige Lizenz besitzt und sein Arbeitsvertrag plötzlich unwirksam ist?

VON SVEN FROST



ArbG Aachen, Urteil vom 19. November 2024, Az. 8 Ca 3230/23.

► Das Arbeitsgericht (ArbG) Aachen beschäftigte sich jetzt mit einem kuriosen Fall, der tief in die rechtlichen Feinheiten des Profisports eintaucht. Im Zentrum: ein Fußballtrainer, der zunächst als Sportdirektor tätig war und später das Traineramt bei einer Regionalligamannschaft übernahm. Nach einer erfolgreichen Saison führte er das Team in die 3. Liga und zum Sieg im Mittelrheinpokal. Doch statt Anerkennung verlor er im Sommer 2024 seinen Job: Der Verein kündigte ihn (vermeintlich) fristgerecht. Grund war die fehlende Pro-Lizenz, die für die neue Liga vorgeschrieben ist. Der Trainer ging vor Gericht.

**Wegen seiner fehlenden Lizenz konnte der Trainer das Team nicht in der 3. Liga führen.**

der Erwerb der notwendigen Lizenz in den Verantwortungsbereich des Trainers falle.

Während seiner Freistellung bis zum Aufstieg hatte der Fußball-Lehrer Anspruch auf Vergütung und Prämien.

Nach dem Aufstieg endeten diese Ansprüche jedoch, da er ohne die erforderliche Lizenz nicht mehr als Cheftrainer tätig sein konnte. Das Gericht unterstrich, dass die ordnungsgemäße Lizenzierung ein essenzieller Bestandteil der Anforderungen an einen Trainer in höheren Ligen ist.

heren Ligen ist.

## Spannungsfeld Profisport

Der Fall zeigt, wie sich die Besonderheiten des Profisports mit arbeitsrechtlichen Grundsätzen vereinbaren lassen müssen. Die Befristung von Trainerverträgen ist aufgrund der hohen Anforderungen und der Notwendigkeit kurzfristiger Reaktionen zwar rechtlich anerkannt, unterliegt jedoch strengen formellen Vorgaben.

Für den Trainer bleibt die Entscheidung des Gerichts ein bitterer Rückschlag: Trotz sportlicher Erfolge und einer unrechtmäßigen Befristung wurde sein Vertrag aufgrund fehlender Qualifikationen beendet. Gleichzeitig betont das Urteil, wie wichtig es für Trainer und Vereine ist, sowohl die formellen als auch die inhaltlichen Anforderungen von Arbeitsverträgen und Lizenzen zu berücksichtigen.

## Ausblick: Berufung in Sicht

Das Urteil dürfte für beide Seiten unbefriedigend sein. Der Trainer konnte weder seine Position noch die Vergütung über den Aufstieg hinaus sichern, während der Verein durch den formellen Fehler im Vertrag angreifbar bleibt. Es scheint wahrscheinlich, dass der Fall die nächste Instanz beschäftigt und das Landesarbeitsgericht Köln eine endgültige Klärung herbeiführen muss. Für den Fußball bleibt der Fall ein Lehrstück, dass im Profisport nicht nur Tore und Taktik, sondern auch Paragraphen und Protokolle entscheidend sein können.

## Befristung ohne Bestand

Das ArbG stellte klar, dass die Befristung eines Arbeitsverhältnisses bei einem Profifußballtrainer gemäß Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) grundsätzlich gerechtfertigt sein könne. Die besonderen Anforderungen an die Arbeitsleistung rechtfertigen eine solche Befristung: Ein Cheftrainer trage maßgeblich dazu bei, dass Spieler sowohl individuell als auch als Team Spitzenleistungen erbringen können. Da ein kurzfristiger Austausch von Spielern oft nicht möglich ist, muss der Verein flexibel auf Leistungseinbußen reagieren können. Eine befristete Traineranstellung sei deshalb sinnvoll und zulässig.

Im konkreten Fall scheiterte die Befristung an einem formellen Fehler: Der Vertrag wurde erst nach Beginn der Tätigkeit als Cheftrainer unterzeichnet, womit die nötige Schriftform nicht eingehalten wurde. Diese Unwirksamkeit hatte zur Folge, dass der Trainer einen unbefristeten Vertrag beanspruchen konnte – zumindest theoretisch.

## Lizenzpflicht ohne Kompromisse

Obwohl die Befristung unwirksam war, erkannte das Gericht die ordentlichen Kündigungen des Vereins als wirksam an. Der Grund: Der Trainer erfüllte mit seiner fehlenden Pro-Lizenz nicht die Voraussetzungen, um das Team in der 3. Liga zu führen. Das Gericht betonte, dass



# Der letzte Eindruck zählt

Das Ausscheiden von Mitarbeitenden ist in vielen Unternehmen ein Tabuthema. Dabei helfen gute Kommunikation und wertschätzender Umgang allen Seiten: dem Unternehmen, dem zurückbleibenden Team und dem Aussteiger.

► Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in Recruiting, Onboarding, Entwicklung und Bindung ihrer Mitarbeitenden. Aber auch das Ausscheiden als der finale Schritt im Employee Experience Lifecycle wirkt sich als letzter Eindruck vom Arbeitgeber ganz erheblich auf die persönlichen Erfahrungen aus. Er kann im schlimmsten Fall sogar sämtliche positiven

und Laptop vereinbart, ein Zeugnis erstellt und im besten Fall ein Exit-Interview mit HR geführt. Auch die Wissenschaft fokussiert in dem Kontext der Personalfreisetzung primär die juristischen und ökonomischen Aspekte von Kündigungen, Sozialplänen, Transfergesellschaften und Outplacement.

Häufig lässt sich sogar beobachten, dass das Thema Trennung auch im Unternehmen mit einer Menge negativer Emotionen verknüpft und fast schon ein Tabuthema ist. Analog zu einer Beziehung im Privaten, die in die Brüche geht, gilt auch das Aufkündigen eines Beschäftigungsverhältnisses als unangenehm und konfliktär. Manche Führungskraft scheint fast

schon persönlich beleidigt, wenn ein Teammitglied den Schritt wagt und sich spannenden und neuen Herausforderungen bei einem anderen Arbeitgeber stellt. Auch wenn sich Unternehmen aus Wirtschaftlichkeitserwägungen heraus entscheiden, sich von Teilen der Belegschaft zu trennen, tun sich die Verantwortlichen oft schwer, einen wertschätzenden Umgang mit den ausscheidenden Mitarbeitenden zu finden. Das Thema ist schlichtweg nicht in der Unternehmenskultur verankert. Dabei kann es sich aus einer be-

Das Thema Trennung ist auch im Unternehmen mit einer Menge negativer Emotionen verknüpft.

Erlebnisse der Beschäftigungszeit gänzlich überschatten und ist damit mindestens genauso wichtig wie der erste Eindruck.

## Verwaltungsakt und Tabuthema

In vielen Unternehmen ist das Ausscheiden von Mitarbeitenden kaum mehr als ein reiner Verwaltungsakt. Der Mitarbeitende wird aus sämtlichen Systemen ausgepflegt, ein Termin für die Übergabe von Schlüssel

triebswirtschaftlichen Perspektive lohnen, Zeit, Geld und Energie zu investieren, wenn Mitarbeitende gehen oder gehen müssen.

## Wo wirkt gutes Offboarding?

Die Realität in vielen Branchen und Unternehmen ist in der aktuellen Situation einfach so, dass sich Personalbewegungen und Fluktuation nicht vermeiden lassen. Dies gilt es zu akzeptieren und das Thema strategisch und proaktiv in den Fokus zu nehmen. Vor allem der starke Wunsch der jüngeren Generationen (laut dem „Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey“ wechselt die Generation Y alle zwei bis vier Jahre ihren Arbeitgeber und die Generation Z alle ein bis zwei Jahre), häufiger den Arbeitgeber zu wechseln und die eigene persönliche Entwicklung voranzutreiben, sollte dazu veranlassen, das Offboarding nicht weiter zu vernachlässigen und dessen Wertschöpfungspotenziale zu erkennen.

Offboarding bedeutet nicht nur den Aufwand von Ressourcen, sondern wirkt im Hinblick auf das Wissensmanagement und die Organisationsentwicklung, das Employer Branding, das Netzwerk sowie die Wiedergewinnung von Mitarbeitenden wertschöpfend.

### 1. Wissensmanagement & Organisationsentwicklung

Ausscheidende Mitarbeitende nehmen ihr Wissen und Know-how unwiderruflich mit, wenn sie nicht gewillt sind, dieses Wissen an Kollegen und Kolleginnen oder auch Nachfolger weiterzugeben. Darüber hinaus ergibt sich das große Potenzial, aus Fluktuation zu lernen und sich als Organisation weiterzuentwickeln. Zu wissen, welche Gründe Arbeitnehmer veranlassen, die Organisation zu verlassen, ist eine wichtige Information, um Leistungsträger im Unternehmen zu halten und organisationale Veränderungen anzustoßen.

### 2. Employer Branding

Ehemalige Mitarbeitende werden zu Markenbotschaftern und Multiplikatoren der Arbeitgebermarke und können ein Faktor im Wettbewerb um Talente sein. Ihre Äußerungen zu den letzten Eindrücken beim Arbeitgeber in positiver oder negativer Art und Weise wirken extern, aber auch auf die ehemaligen Kollegen. Die interne Arbeitgeberattraktivität wird auch maßgeblich von der Art und Weise beeinflusst, wie das Unternehmen in verschiedenen Situationen mit Menschen umgeht.

### 3. Netzwerk

Auch wenn Mitarbeitende das Unternehmen als Arbeitgeber verlassen, bleiben sie im besten Fall dennoch

Kunden und empfehlen die Produkte und Dienstleistungen weiter, werden in ihren neuen Jobs vielleicht sogar zu Lieferanten, Kunden, Beratern und damit Teil eines wertschöpfenden Netzwerkes. Eine positive Offboarding Experience ist eine elementare Voraussetzung dafür, dass die Beziehung über das Ausscheiden hinaus in einer wertschöpfenden Art und Weise aufrechterhalten bleibt.

### 4. Rehiring und Boomerang

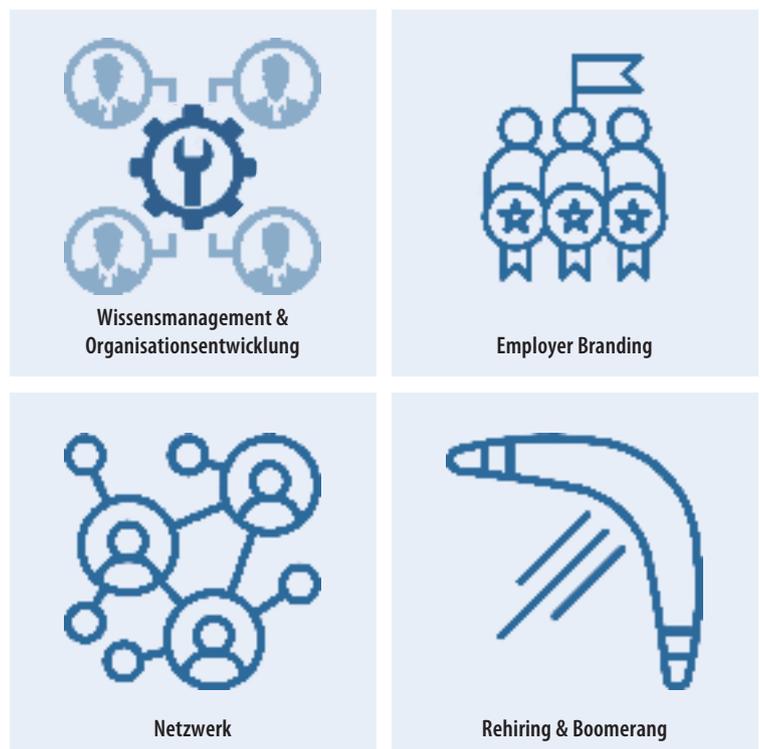
Auch wenn dies nicht auf die breite Masse der ausscheidenden Mitarbeitenden zutreffen wird, so schlummert in ihnen dennoch das Potenzial, sie in der Zukunft wieder als Arbeitnehmer zurückzugewinnen. Der Vorteil liegt in dem schnellen Onboarding von Ehemaligen. Sie kennen das Unternehmen, die Kultur, die Kollegen und können sich schnell wieder einfinden. Man wird sich jedoch sicher nur dann für eine Rückkehr entscheiden, wenn man auch mit einem wirklich guten Gefühl gegangen ist.

## Kollektives Offboarding

Im Unterschied zum individuellen Offboarding stellt das kollektive Offboarding eine besondere Herausforderung dar. Diese gilt es zu meistern, wenn zum Beispiel Firmenübernahmen oder Restrukturierungen

## Wertschöpfungspotenziale durch gutes Offboarding

Abbildung



Quelle: Hochschule Düsseldorf

anstehen. In diesem Kontext wird häufig auch von einem sozialverträglichen Personalabbau gesprochen. Dabei werden Stellenüberhänge abgebaut und Kosten reduziert, ohne auf betriebsbedingte Kündigungen zurückgreifen zu müssen. Im Unterschied dazu kommt es bei der Stilllegung beziehungsweise kompletten Schließung eines Unternehmens immer auch zu betriebsbedingten Kündigungen.

## Studien zeigen, dass der Weggang eines Leistungsträgers einen Dominoeffekt bei anderen Mitarbeitenden auslösen kann.

Neben der strategischen Planung und der Bewertung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist eine rechtzeitige, zielgerichtete Vorbereitung der Führungskräfte und Mitarbeitenden des Personalbereichs, die die jeweiligen Maßnahmen operativ umsetzen, unabdingbar.

Die Kommunikation und der Umgang mit den Menschen spielen beim kollektiven Offboarding eine zentrale Rolle: Die Betroffenen sollten rechtzeitig, umfassend und zielgruppengerecht über anstehende Maßnahmen und individuelle Konsequenzen informiert werden. Dabei gibt es unterschiedliche Gruppen: Ein Teil der Mitarbeitenden verlässt den Arbeitsplatz freiwillig. Dann gibt es diejenigen, die das Unternehmen aus betriebsbedingten Gründen verlassen müssen. Eine weitere Gruppe umfasst Mitarbeitende, die sich für einen vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand entscheiden. Bei allen drei Personen-

gruppen geht es nicht nur um eine faktenbasierte Information vonseiten der Geschäftsführung, der direkten Führungskräfte und der Mitarbeitenden des Personalbereichs, sondern insbesondere auch darum, Wertschätzung beziehungsweise Empathie zu zeigen und Raum für den (emotionalen) Abschied zu gewähren.

Aber auch indirekt Betroffene, also die Mitarbeitenden, die im Unternehmen verbleiben und zusehen, wie Kolleginnen und Kollegen ihren Arbeitsplatz „räumen müssen“, sollten in geeigneter Weise durch ihre Führungskräfte und den Personalbereich begleitet werden, damit die Loyalität zum Unternehmen erhalten bleibt und somit die Produktivität nicht leidet. Kurzum:

Unternehmen sollten sich beim kollektiven Offboarding ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein. Dies kommt ihnen auch dann zugute, wenn sie in wirtschaftlich guten Zeiten ihre Mitarbeitenden gegebenenfalls für das Unternehmen zurückgewinnen möchten.

### Fallbeispiel für wertschätzendes Offboarding

Ein völlig neuer Abschiedsprozess, der die gemeinsame Vergangenheit würdigt und reflektiert, kann sowohl die ökonomische Wertschöpfung als auch die ethische Perspektive der Wertschätzung gewährleisten. Ein Beispiel zeigt exemplarisch, wie das funktioniert: Die Finanzbuchhalterin Sophie war in Zeiten hohen Arbeitsdrucks immer bereit, Überstunden zu machen, damit der Monatsabschluss fristgerecht fertig wurde. Ihre familiären Verpflichtungen stellte sie

### DIESE FEHLER BEIM OFFBOARDING SOLLTEN SIE VERMEIDEN

- ① **Ignorieren der emotionalen Reaktionen:** Ein häufiger Fehler ist, die emotionalen Reaktionen des Teams nicht zu berücksichtigen. Ein abruptes „Business as usual“ nach der Kündigung schafft Distanz und Unsicherheit. Es ist entscheidend, das Team offen über die Kündigung sprechen zu lassen und ihm den Raum zu geben, die Situation zu verarbeiten.
- ② **Fehlende Transparenz und Kommunikation:** Wenn die Gründe für die Kündigung nicht offen besprochen werden, entstehen Spekulationen und Misstrauen. Offene, ehrliche Kommunikation verhindert Unsicherheiten und fördert Vertrauen – sowohl bei den verbleibenden Mitarbeitenden als auch bei der ausscheidenden Person.
- ③ **Das Team nicht in den Offboarding-Prozess einbeziehen:** Das verbleibende Team aus dem Prozess auszuschließen, führt dazu, dass sich Unsicherheiten verstärken und wertvolle Erkenntnisse verloren gehen. Eine Team-Retrospektive bietet die Chance, aus den Erfahrungen zu lernen und konkrete Verbesserungen für die Arbeitsbedingungen umzusetzen.
- ④ **Den Kontakt abbrechen lassen:** Ein häufiger Fehler nach dem Offboarding ist es, den Kontakt zur ausscheidenden Person komplett zu verlieren. Studien zeigen, dass 43 Prozent der Mitarbeitenden sich vorstellen können, zum ehemaligen Arbeitgeber zurückzukehren, und 20 Prozent darauf warten darauf, dass der Ex-Arbeitgeber den ersten Schritt macht. Statt den Kontakt abzubrechen, sollten Unternehmen die Beziehung mit Einverständnis des ausscheidenden Mitarbeitenden pflegen, etwa durch:
  - Vernetzung über Social Media,
  - Einladungen zu Firmenveranstaltungen,
  - persönliche Geburtstagsgrüße und regelmäßige Newsletter.
- ⑤ **„Reisende soll man nicht aufhalten“:** Dieser (leider) oft geäußerte Satz ist kontraproduktiv und schadet dem Employer Branding sowie langfristig aufgebauten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen. Wenn Menschen das Unternehmen ohne Wertschätzung verlassen – sei es aufgrund einer Kündigung, eines Jobwechsels oder des Ruhestands –, wirft das ein schlechtes Licht auf die Unternehmenskultur. Ein unpersönlicher Abschied stellt alle vorigen Maßnahmen infrage und schwächt die mühsam aufgebaute Bindung.

oft hinten an, ebenso wie ihr Bedürfnis nach Ausgleich und Sport. Nach sieben Jahren im Unternehmen entschied sie sich, es zu verlassen, weil sie den ständigen Druck nicht mehr aushielt. Hier kommt nun der Führungskraft eine besondere Rolle zu. Sie sollte sich bewusst sein, dass für sie und das Team ein Trauerprozess beginnt. Wenn jemand stirbt oder „nur“ das Unternehmen verlässt, wird – wenn auch mit unterschiedlicher Intensität – oftmals ein Verlust erlebt. Ablauf: Ende Oktober geht Sophie zu ihrer Führungskraft und kündigt zum 31. Januar. Die Führungskraft, überrascht und schockiert, durchläuft die erste Phase der Trauer: das Leugnen. Das Team reagiert ähnlich. Es folgt Zorn, bei dem oft Schuldzuweisungen gemacht werden – die Führungskraft gibt sich selbst die Schuld, oder das Team sucht nach Verantwortlichen.

In der dritten Phase setzt schließlich HR an und versucht, Sophie zu halten, vielleicht durch Gehaltsanpassungen. Doch Sophie bleibt bei ihrer Entscheidung. Darauf folgt die Depression – das Team fühlt sich hilflos, da der Abschied nun endgültig ist. Viele ziehen sich zurück. Erst nach Wochen beginnt das Team, die neue Realität zu akzeptieren.

Eine einfühlsame Führungskraft ist sich dieser Phasen bewusst und gibt dem Team sowie sich selbst Raum, die Trauer zu verarbeiten.

## Fahrplan für den Abschiedsprozess

Um Sophie und das Team wertzuschätzen, sollte der Offboarding-Prozess folgendermaßen ablaufen:

### 1. Informieren und Reflektieren

Das Team wird sofort über Sophies Kündigung informiert. Die Führungskraft steht für Fragen zur Verfügung. Am nächsten Tag folgt ein Meeting, in dem das Team offen über die Auswirkungen der Kündigung sprechen kann.

### 2. Planung einer Team-Retrospektive

Kurz nach der Kündigung wird eine Team-Retrospektive terminiert.

### 3. Gegenseitiges, wertschätzendes Feedback

Sophie wählt drei Kolleginnen und Kollegen aus, die sie zur Team-Retrospektive einlädt.

### 4. Durchführung der moderierten Team-Retrospektive

Spätestens einen Monat vor dem Ende der Zusammenarbeit wird ein Termin verabredet.

- Ziel: Einsichten und Feedback aus verschiedenen Perspektiven sammeln, damit Sophie, ihre drei

Kolleginnen und Kollegen sowie das Unternehmen wertvolle Learnings generieren können.

- Inhalte: Sophie und ihre Kolleginnen und Kollegen geben sich gegenseitig Feedback, und Sophie erläutert die Gründe für ihre Kündigung. Das Team teilt ebenfalls seine Wünsche und Verbesserungsvorschläge.
- Action-List: Gemeinsam werden Maßnahmen formuliert, um die Arbeitsbedingungen für das verbleibende Team zu verbessern. Verantwortung für die Umsetzung wird übertragen.
- Rahmenbedingungen: Die Retrospektive dauert andertahlb bis maximal zwei Stunden und findet in einem geschützten Raum unter moderierter Leitung statt.

## Weiter Kündigungen werden verhindert

Es ist ein Paradigmenwechsel, das Team aktiv in den Offboarding-Prozess zu integrieren. Wenn jedoch nicht nur Sophie unter dem Druck leidet, sondern auch andere im Team, liegt es nahe, dass weitere Kündigungen folgen könnten.

Studien zeigen, dass der Weggang eines Leistungsträgers einen Dominoeffekt auslösen kann. Innerhalb von drei Monaten nach dem Verlassen eines Top-Performers kann die Kündigungsrate anderer hoch qualifizierter Mitarbeitender um bis zu 18 Prozent steigen, wie ein Business Review der London School of Economics 2022 zeigte. Diese sehen oft bessere Chancen anderswo.

Am Ende der Geschichte von Sophie steht, dass sie das Unternehmen mit einem starken Gefühl der Wertschätzung verlässt. Sie konnte ihre Gründe benennen, wurde ernst genommen und hatte Einfluss darauf, bessere Arbeitsbedingungen für ihre Kollegen und Kolleginnen zu schaffen. Sie erhält zudem ein individuelles Feedback, das ihre Persönlichkeit und ihren Einsatz widerspiegelt und das vom Team unterschrieben wurde – eine persönliche Alternative zum klassischen Arbeitszeugnis. Abschließend bekommt Sophie ein schönes Abschiedsgeschenk, eine „Welcome-back-Card“ und Blumen als Zeichen der Anerkennung und des Dankes.

## Fazit

Es wird deutlich: Wertschätzung über den letzten Tag hinaus zahlt sich auch ökonomisch aus. Dabei spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Abschiedsprozesses. Es gilt anzuerkennen, dass Trennungen natürliche Prozesse sind, die viele Gründe haben können. Die Employee Relationship muss aber nicht mit der Beschäftigung enden. ■

### AUTORINNEN



Foto: privat

Prof. Dr. Nicole Richter, Hochschule Düsseldorf, Professorin für ABWL, Düsseldorf, nicole.richter@hs-duesseldorf.de



Foto: privat

Cornelia Stute, Leiterin Aus- & Weiterbildung, Flachstahl GmbH, Salzgitter, cornelia.stute@interimhrleaders.com



Foto: privat

Natalia Hoffmann-Demings, people strategy consulting coaching, Düsseldorf, info@hoffmann-demings.de

# Schlüsselpersonen gehen – ihr Wissen bleibt

Wenn wichtige Wissensträger ausfallen oder ein Unternehmen verlassen, droht besonders in kleineren Organisationen ein kritischer Verlust von Know-how. Die Hochschule Karlsruhe hat untersucht, wie mithilfe Künstlicher Intelligenz Informationen gesichert werden können.

► Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) sind entscheidende Kompetenzen und erfolgsrelevantes Wissen häufig auf nur wenige Köpfe verteilt. Wenn solche Schlüsselpersonen kurzfristig ausfallen oder das Unternehmen verlassen, führt dies unter Umständen zu einem kritischen Wissensverlust. Es kann sogar dazu führen, dass wichtige Geschäftsprozesse zeitweise zum Erliegen kommen. Abgesehen von unplanbaren temporären Ausfällen werden in den kommenden Jahren zudem bedingt durch den demografischen Wandel rund 13 Millionen Menschen den Arbeitsmarkt verlassen. Dementsprechend ist ein gutes unternehmensinternes Wissensmanagement notwendig, um angesichts der zu erwartenden Personalfuktuation und zunehmend wissensintensiver Tätigkeiten das notwendige Wissen im Unternehmen zu behalten.

Dazu müssen Unternehmen zuerst einmal in der Lage sein, Schlüsselpersonen und deren Unternehmenswissen zu identifizieren, zu sichern und für andere Mitarbeitende nutzbar zu machen. Doch ein solches Wissensma-

nagement ist oft zeitaufwendig und erfordert eine hohe Motivation der Mitarbeitenden. Moderne IT-Lösungen auf Basis von Künstlicher Intelligenz (KI) versprechen Effizienzsteigerung, können aber nur echten Mehrwert stiften, wenn sie in entsprechende Prozesse eingebunden sind. Mit der Fragestellung, wie dies in der Praxis gelingen kann, beschäftigte sich das Institut für Lernen und Innovation in Netzwerken (ILIN) gemeinsam mit dem Technologiepartner miraminds (Hamburg) und dem Anwendungsunternehmen Eisenwerk Würth (Bad Friedrichshall) im Rahmen des Forschungsprojekts KIproWork.

## Vorgehen beim Praxispartner

Typisch für ein KMU gibt es bei Eisenwerk Würth einige Abteilungen, in denen wenige Personen exklusiv über relevantes Prozesswissen verfügen, beispielsweise zur kaufmännischen Bearbeitung von Aufträgen oder zu Spezialfällen bei der Lohn- und Gehaltsabrech-

## DAS PROJEKT

Das **Institut für Lernen und Innovation in Netzwerken (ILIN)** an der Hochschule Karlsruhe beschäftigt sich unter anderem mit der soziotechnischen Analyse, Bewertung und Gestaltung der digitalen Transformation und der menschenzentrierten Einführung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI).

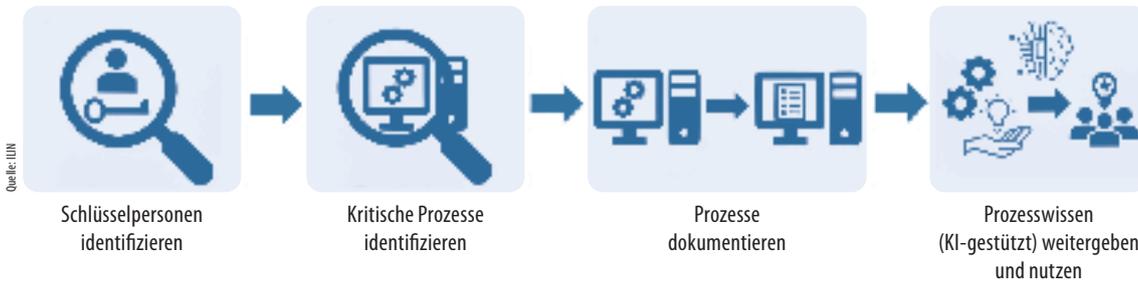
Im vorliegenden Projekt kooperierte das ILIN mit der **miraminds GmbH (Hamburg)** und **Eisenwerk Würth GmbH (Bad Friedrichshall)**. Miraminds entwickelt mit dem Produkt FlowShare eine intelligente Lösung zur arbeitsbegleitenden Sicherung von Wissen. Eisenwerk Würth ist ein Anbieter von hochwertigen Strahlmitteln sowie digitalen Services rund um den Strahlprozess. Die im Laufe des Projekts erarbeiteten Konzepte und Lösungen zur

Identifikation von Schlüsselpersonen und von kritischen Prozessen stehen auf der Website [www.kiprowork.de](http://www.kiprowork.de) kostenlos zur Verfügung. Dort finden sich auch allgemeine Informationen zum Aufbau eines unternehmensinternen Wissensmanagements sowie eine Sammlung von Best Practices aus anderen Unternehmen.

Das **Forschungs- und Entwicklungsprojekt KIproWork** wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ in der Fördermaßnahme „Innovative Arbeitswelten im Mittelstand“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

## Projekttablauf

Abbildung 1



nung. Ziel des Projekts war es, im Unternehmen eine arbeitsintegrierte und automatisierte Dokumentation und anschließende intelligente Verteilung erfolgskritischen Wissens zu etablieren. Mittels wissenschaftlicher Interviews, Umfragen und Evaluationen erarbeitete die Hochschule Karlsruhe eine Vorgehensweise in vier Schritten (Abbildung 1).

### Schritt 1: Schlüsselpersonen ausfindig machen

Da es unmöglich ist, das komplette Unternehmenswissen zu dokumentieren, müssen zunächst die Schlüsselpersonen ausfindig gemacht werden. Diese gelten aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrung und ihrer exklusiv vorhandenen unternehmensspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten als unverzichtbar. Ein im Rahmen des Projektes erstellter Cluster enthält zehn Merkmale in fünf Kategorien, anhand derer Schlüsselpersonen identifiziert werden können. Die Kategorien sind: „Vernetzung und Beziehung“, „Exklusives Wissen“, „Spezielle Kompetenzen“, „Mangelnde Ersetzbarkeit“ sowie „Kritische Auswirkungen bei Ausfall“ (Abbildung 2).

Aus Unternehmenssicht sollten möglichst geringe Abhängigkeiten von einzelnen Schlüsselpersonen beste-

hen; andernfalls deutet dies auf potenziell strukturelle Defizite oder fehlerhafte Anreizstrukturen hin. Denn für Schlüsselpersonen kann der Besitz von exklusivem Wissen sogar eine Strategie sein, um die eigene Position im Unternehmen zu stärken und sich unersetzlich zu machen. Insofern sollten Barrieren bei der Wissensweitergabe abgebaut und Anreizstrukturen etabliert werden.

### Schritt 2: Kritische Prozesse identifizieren

Danach gilt es zu analysieren, welche Geschäftsprozesse bei der Dokumentation Priorität haben sollten. Merkmale dafür sind etwa die Häufigkeit des Prozesses und mögliche Auswirkungen, wenn er ausfällt. Auch die Anzahl an Mitarbeitenden, die den Prozess ausführen können, sowie der Aufwand für die Dokumentation sind wichtige Kriterien. Auf Basis dieser Merkmale lässt sich – angelehnt an die bekannte Eisenhower-Matrix – eine Matrix erstellen, die alle Prozesse nach Dokumentationsaufwand (vertikale Ebene) und den Auswirkungen bei Nichtausführung (horizontale Ebene) klassifiziert. Damit können Unternehmen leicht Prozesse identifizieren, deren Dokumentation wenig aufwendig ist und gleichzeitig erhebliche Risiken minimiert. Für schwer oder nicht do-



#### Mehr zum Thema:

Kick, E./Schiedermaier, I./Baumgartner, M./Kopp, T./Kinkel, S.: **Wissensmanagement in KMU: Identifikation und Priorisierung geschäftskritischer Prozesse.** ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Berlin, 2024. <https://pwgo.de/wdva1>

Schiedermaier, I./Kick, E./Baumgartner, M./Kopp, T./Kinkel, S.: **Wissensmanagement in KMU. Kriterien zur Identifikation von internen Schlüsselpersonen.** ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Berlin, 2023. <https://pwgo.de/qu01h>

her CAREER

IHR ZUGANG ZU  
FEMALE TALENTS

SPRECHEN SIE UNS AN ZU:

+ herCAREER Expo

+ Personalberatung

+ Content- und Social-Media-

Marketing für Ihr Employer Branding

(z.B. Podcast-Produktionen, Interviews etc.)

JETZT AUSSTELLER:IN  
WERDEN!

9.-10. OKTOBER 2025  
MOC, MÜNCHEN

Für weitere Infos melden Sie sich unter  
[ausstellen@her-career.com](mailto:ausstellen@her-career.com) oder  
+49 89 124 146 3-0

### Identifikation von Schlüsselpersonen

Abbildung 2



Quelle: IUN

kumentierbare Prozesse sollten Unternehmen allerdings alternative Maßnahmen wie Task Sharing, Automatisierung oder Coaching-Programme zur Wissensweitergabe erwägen (Abbildung 3).

### Schritt 3: Prozesse automatisiert dokumentieren

Sind die wichtigsten Arbeitsprozesse zentraler Schlüsselpersonen identifiziert, gilt es, diese möglichst vollständig und mit vertretbarem Aufwand zu dokumentieren. Für die Dokumentation computerbasierter Arbeitsprozesse wurde im Projekt beim Anwendungspartner Eisenwerk Würth die von miraminds entwickelte Softwarelösung FlowShare eingeführt. FlowShare erkennt Arbeitsschritte am PC und erstellt anschließend automatisiert und arbeitsintegriert Anleitungen. Diese Anleitungen beinhalten nummerierte Markierungen sowie automatisch generierte kurze Erklärungstexte, die sich im Nachgang manuell anpassen lassen. Wichtig ist dabei, dass die erzeugten Anleitungen unternehmensintern strukturiert und gut auffindbar abgelegt beziehungsweise ins Dokumentenmanagementsystem integriert werden.

zu unterbreiten. Dadurch werden ein zeitaufwendiges Suchen der benötigten Information und eine strukturierte Dokumentenablage überflüssig.

Dennoch zeigen praktische Erfahrungen, dass sich Verteilung und Nutzung von dokumentiertem Wissen nicht rein technisch herbeiführen lässt. Vielmehr bedarf es eines Bewusstseins für die Relevanz von Wissensmanagement in der Belegschaft. Mitarbeitende müssen verinnerlichen, dokumentiertes Wissen konsequent zu nutzen, anstatt kurz rückzufragen. Weitere Vorteile ergeben sich insbesondere beim Einarbeiten neuer Mitarbeitender, bei selten ausgeführten Prozessen oder zur Standardisierung von Abläufen. Für KMU kann das hier skizzierte Vorgehen ein niederschwelliger Einstieg in die Gestaltung eines technologiegestützten Wissensmanagements darstellen. Voraussetzungen sind unternehmensintern klare Verantwortlichkeiten und zeitliche Ressourcen, eine geeignete technische Infrastruktur und nicht zuletzt die Bereitschaft und Akzeptanz der Mitarbeitenden. ■

**AUTOREN**



Dr. Tobias Kopp, Forschungsgruppenleitung, Hochschule Karlsruhe, Karlsruhe tobias.kopp@h-ka.de



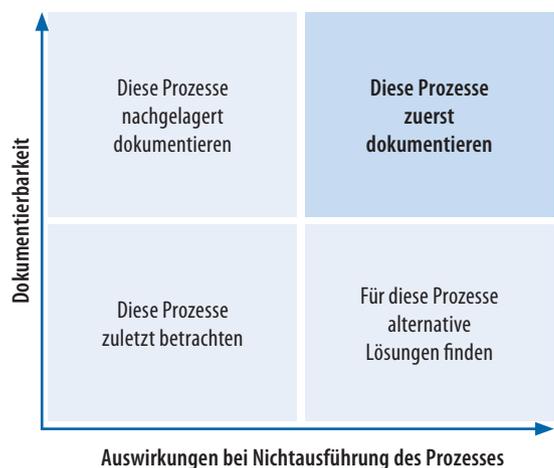
Marco Baumgartner, MSc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Hochschule Karlsruhe, Karlsruhe marco.baumgartner@h-ka.de

### Schritt 4: Prozesswissen mit KI-Unterstützung verteilen

In Unternehmen ist zwar häufig relevantes Wissen dokumentiert, welches jedoch im Bedarfsfall nicht abgerufen wird. Ohne ein effektives Wissensmanagement besteht die Gefahr, dass erstellte Dokumentationen unbekannt und ungenutzt bleiben. Um dies zu vermeiden, wurden im Projekt KI-basierte Ansätze erprobt. Ein solches System kann beispielsweise erkennen, welchen Arbeitsprozess Mitarbeitende gerade ausführen, um ihnen bei Bedarf automatisch Hilfestellungen für weitere Prozessschritte basierend auf den hinterlegten Dokumentationen

### Identifikation kritischer Prozesse

Abbildung 3



Quelle: IUN

# Botschaften aus der digitalen Welt

Der Marktplatz der Technik: Hier stellen wir Softwarelösungen vor und liefern IT-Informationen für den Job HR.

Recruiting

## NinjaJobs: KI hilft beim Recruiting



Foto: JobNinja

Recruitingplattform-Anbieter JobNinja hat einen neuen Service namens NinjaJobs. Ein mit Künstlicher Intelligenz arbeitender Avatar, der auf JobNinja-CEO Mircea Popa basiert, geht hier mit Jobsuchenden in den Dialog. Die KI kann den Lebenslauf analysieren und passende Stellen vorschlagen. Auf diese Weise sollen Bewerbende Stellen finden, bei denen sie tatsächlich Chancen haben und Arbeitgeber nur für sie relevante Bewerbungen bekommen. JobNinja hat das System zur umgedrehten Jobsuche bereits zum Patent angemeldet.

[www.pwgo.de/ninajobs](http://www.pwgo.de/ninajobs)

Buchhaltung

## Start-up launcht Buchhaltungsplattform für KMU

Das Münchner Start-up Seewara startet eine gleichnamige Buchhaltungsplattform mit hybridem Workflow bei der Buchhaltung. Es richtet sich vor allem an Selbstständige und Kleinunternehmen (KMU), bei denen buchhalterische Aufgaben oft von Fachkräften mit mangelndem spezifischem Wissen miterledigt werden. Diese können sich über einen Marketplace mit Buchhalterinnen und Buchhaltern vernetzen.

Die buchhaltungspflichtigen Mandanten laden dabei ihre Belege über eine Browseroberfläche oder App in ihren Account in der Cloud. Die fristgerechte Kontierung im fiskalischen Kontenrahmen übernimmt dann der Buchhalter oder die Buchhalterin. Auch ein Abgleich mit den Zahlungseingängen der Geschäftskonten des Unternehmens ist



Bild: Seewara

über eine Banking-Schnittstelle (API, FinTS) möglich. Sämtliche Daten werden verschlüsselt und rechtssicher im Sinne der GoBD übertragen und auf Cloud-Servern in Deutschland, konform mit der DSGVO, archiviert. Zum Testen gibt es einen Gratistarif mit begrenzter Dokumentenverwaltung.

[www.pwgo.de/seewara](http://www.pwgo.de/seewara)

Mehr Anbieter von Technik, Tools und Dienstleistungen für HR finden Sie in unserem Anbieterverzeichnis: [www.pwgo.de/anbieter](http://www.pwgo.de/anbieter)

E-Learning

## Learning-Management-System von HiBob

HR-Softwareanbieter HiBob erweitert seine HR-Plattform um ein Learning-Management-System (LMS). Das Modell namens „Bob Learning“ soll Unternehmen bei der individuellen Weiterbildung der Mitarbeitenden unterstützen. Im Kursplaner, der KI-gestützt ist, können HR-Teams Schulungen, Zertifikate und rollenangepasste Lernpfade erstellen. In der Kursbibliothek sind Schulungseinheiten von Anbietern wie Go1, LinkedIn Learning und Udemy verfügbar. „Bob Learning“ ist mit den Personaldaten und mit Funktionen wie Onboarding, Personalanalyse, Kalender und Dokumentenverwaltung verknüpft. Kursanmeldungen, -abschlüsse und Engagement sind für die Arbeitgeber einseh- und messbar. Das LMS ist laut Anbieter skalierbar auf Unternehmen jeder Größe.

[www.pwgo.de/bob](http://www.pwgo.de/bob)

Software-as-a-Service

## talentsconnect übernimmt PitchYou

Karriereseiten-Host talentsconnect übernimmt PitchYou, Anbieter von WhatsApp-basierter Bewerberkommunikation. Damit möchte talentsconnect das Direct-to-Talent-Recruiting (D2T) ausbauen. Talentsconnect wurde 2013 gegründet und launchte die datenbasierte Recruitingplattform JobShop.

Mit PitchYou will talentsconnect sein Software-as-a-Service-Angebot um die Kommunikation zwischen Unternehmen und Talente über den Messengerdienst WhatsApp erweitern. Das gemeinsame Ziel ist laut den beiden Unternehmen, den gemeinsamen Umsatz in den kommenden drei Jahren zu verdreifachen.

[pwgo.de/talentsconnect](http://pwgo.de/talentsconnect)

# Digitale Hürden senken

Durch sogenannte Low-Code-Technologie sind im Bereich der Softwareentwicklung Hürden abgebaut worden. Eine Studie untersucht, inwiefern sich dies auch auf die Unternehmenskultur auswirkt.

► Low-Code-Technologie ermöglicht die Entwicklung von Software ohne tiefere Kenntnis von klassischen Programmiersprachen. Der Programmierprozess wird dabei beispielsweise durch Drag-und-Drop-Elemente vereinfacht. Eine aktuelle Umfrage unter IT-Führungskräften, durchgeführt vom Siemens-Unternehmen Mendix (siehe Kasten unten), beleuchtet, welchen besonderen Stellenwert Low-Code in Unternehmen einnimmt und wie es eine Innovations- und inklusive Lernkultur fördern kann.

## ① Von Low-Code kann das gesamte Unternehmen profitieren

**Fakt:** Nahezu die Hälfte der Befragten bestätigt, dass im Unternehmen sowohl der COO (48 Prozent) als auch der CEO (47 Prozent) maßgeblich an der Entscheidungsfindung zur Low-Code-Einführung beteiligt sind. Bei den deutschen Teilnehmenden wird der CEO mit 48 Prozent vor dem COO mit 45 Prozent genannt. 75 Prozent bestätigen, dass das C-Level in Low-Code die Zukunft der Programmierung sieht. Auf die Vorteile von Low-Code im Unternehmen angesprochen, geben die Befragten an, dass der Einsatz die Produktivität signifikant steigert (80 Prozent), die Betriebskosten senkt (79 Prozent), die Innovationsfähigkeit von Unternehmen beschleunigt und erweitert (75 Prozent) und die Time-to-Market verkürzt

(73 Prozent). Die Studienteilnehmenden aus Deutschland sehen den größten Nutzen von Low-Code in der Modernisierung und Automatisierung von Altsystemen (48 Prozent), in Kosteneinsparungen (47 Prozent) und in der zügigeren Bereitstellung von Anwendungen (46 Prozent).

**Transfer:** Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass das strategische Potenzial von Low-Code nicht mehr nur das IT-Management überzeugt. Low-Code bietet Organisationen enorme Chancen, auch für HR-Teams eröffnen sich hier Möglichkeiten. Sie könnten beispielsweise mit Low-Code-Plattformen Tools für Recruiting, Onboarding, Schulungen oder Dashboards für Personalstatistiken entwickeln und so ihre Prozesse ohne eine komplette Abhängigkeit von der IT-Abteilung verbessern.

HR-Verantwortlichen ermöglicht Low-Code aber nicht nur, Digitalisierungsprojekte in der eigenen Abteilung voranzutreiben, sondern vielmehr die gesamte Belegschaft in die digitale Transformation einzubinden und damit die Fachbereiche bei der Entwicklung spezifischer Lösungen zu unterstützen.

## ② Gemischte Teams sind optimal

**Fakt:** Die Mendix-Studie zeigt, dass bei 83 Prozent der Befragten die Führungsebene eine Weiterqualifizierung von technischen Mitarbeitenden für notwendig hält. Zudem erkennen 73 Prozent den Bedarf, auch nicht technische Mitarbeitende auszubilden. Denn erst in gemischten, sogenannten Fusion-Teams lassen sich die Vorteile von Low-Code umfassend nutzen und zudem die technologischen Kompetenzen im gesamten Unternehmen stärken.

**Transfer:** Das Ziel sollte sein, interdisziplinäre Teams, bestehend aus technischen und nicht technisch versierten Mitarbeitenden, zu schaffen, die gemeinsam

## DIE STUDIE

„The Low-Code Perspective 2024“ basiert auf den Erkenntnissen von 2000 Führungskräften (30 Prozent Mitglieder der technischen C-Suite, 70 Prozent IT-Managerinnen und -Manager) in Unternehmen mit mindestens 1500 Mitarbeitenden in Benelux, Deutschland, Japan, den USA und dem Vereinigten Königreich. Die Umfrage wurde von Coleman Parkes im Auftrag von Mendix, ein Siemens-Unternehmen, von Juni bis Juli 2024 durchgeführt. In Deutschland gehören 35 Prozent der 400 Befragten der technischen C-Suite an. 65 Prozent sind im IT-Management.

an Digitalprojekten arbeiten. Für Personalerinnen und Personaler bietet sich hier die Chance, durch gezielte Entwicklung der Mitarbeitenden und die Förderung neuer Arbeitsformen den Erfolg von gemischten Teams sicherzustellen und gleichzeitig die Identifikation mit der digitalen Transformation im Unternehmen zu stärken. Sie sollten künftig auch auf die Fortbildung von nicht technischen Fachkräften achten und damit allen Mitarbeitenden Grundkenntnisse im Umgang mit Technologien wie Low-Code vermitteln. Dies schafft eine Kultur, in der Mitarbeitende befähigt werden, digitale Werkzeuge selbstständig und kreativ einzusetzen. Führungskräfte sollten ebenso ein Verständnis für Low-Code entwickeln: einerseits um Potenziale in ihren Teams besser erkennen und fördern zu können, andererseits um für zukünftigen Kompetenzbedarf besser aufgestellt zu sein.

### ③ KI als Helfer

**Fakt:** Ein weiteres Einsatzgebiet ist die Kombination von Low-Code und Künstlicher Intelligenz. Die Studie zeigt, dass 85 Prozent der Befragten weltweit bereits KI und Low-Code nutzen, um Innovationen schneller voranzutreiben. Auch die Akzeptanz von Programmierung mit KI nimmt zu: 81 Prozent nutzen es bereits in einem gewissen Umfang. In Deutschland bestätigten dies 83 Prozent. Die Verwendung von KI wird momentan nicht umsonst heiß diskutiert. So sind auch 85 Prozent der Studienteilnehmenden der Meinung, dass mehr Schulungen stattfinden müssen, um sicherzustellen, dass Entwicklerinnen und Entwickler KI-gestütztes Coding richtig einsetzen. 71 Prozent teilen zudem die Besorgnis beim Thema Governance von Programmierung mithilfe von KI. Allerdings: 68 Prozent der Befragten geben an, dass Low-Code-Plattformen dazu beitragen, Risiken zu minimieren und Compliance zu verbessern.

**Transfer:** Trotz Sicherheitsbedenken ist die Tatsache, dass mithilfe von Low-Code und KI maßgeschneiderte Tools in Unternehmen künftig sehr vielseitig zum Einsatz kommen werden, unumstritten.

HR muss die Mitarbeitenden auf ihrem individuellen Weg zu mehr digitaler Expertise begleiten sowie die Veränderungsbereitschaft und das Interesse am lebenslangen Lernen fördern. HR-Verantwortliche können auch entscheidend dazu beitragen, eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeitende aktiv nach digitalen Lösungen suchen und damit das Unternehmen als Ganzes voranbringen.

## Low-Code ist heutzutage nicht mehr allein ein Werkzeug für IT-Teams, sondern birgt auch für HR-Abteilungen vielfältige Chancen.

### ④ Low-Code ist relevant für HR

**Fakt:** 98 Prozent der Befragten weltweit setzen Low-Code-Plattformen ein. Bei 77 Prozent ist die Führungsebene ihres Unternehmens die treibende Kraft bei der Low-Code-Einführung.

**Transfer:** Die Rolle von Low-Code bei der Digitalisierung hat sich stark gewandelt und an Relevanz für die Personalentwicklung gewonnen. Low-Code ist heutzutage nicht mehr allein ein Werkzeug für IT-Teams, sondern birgt auch für HR-Abteilungen vielfältige Chancen, die über die rein technologischen Vorteile hinausgehen: Es kann ein Stellhebel für eine digitale, agile und zukunftsorientierte Unternehmenskultur sein und sich positiv auf alle Ebenen der Organisation auswirken – von der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität über die Förderung einer digital versierten Belegschaft bis hin zur Optimierung interner HR-Prozesse und -Tools.

Unsere Studie macht deutlich, dass Unternehmensentscheider sehr wohl wissen, dass die digitale Transformation von den technologischen Kompetenzen aller Mitarbeitenden abhängt und fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden muss. Die HR-Abteilung sollte sich als strategische Partnerin in der Digitalisierung positionieren und gemeinsam mit dem C-Level einen Weg ebnen, um Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

X

AUTOR



Foto: privat

Benjamin Erschen, Sales Director DACH, Mendix, München, benjamin.erschen@mendix.com

# Karrieren des Monats

Wer kommt, wer geht? Wir stellen spannende HR-Jobwechsel der vergangenen Wochen vor.



Bild: istockphoto.com\_Kevin Smart

Aktuelle Personalmeldungen  
finden Sie auf  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)



## Beate Bungartz

Der Automobilzulieferer Mahle verschlankt seine Konzernstruktur, um sich laut eigenen Angaben „schneller und effizienter“ zu transformieren. In diesem Zuge wurde die Geschäftsführung zum 1. Januar 2025 von sieben auf vier Mitglieder verkleinert. Damit verlor die nun ehemalige Mahle-Personalvorständin Beate Bungartz ihr Amt – und das Personalressort ist nicht mehr ein eigenständiger Teil in der Geschäftsführung. CEO Arnd Franz hat zusätzlich die Funktion des Arbeitsdirektors übernommen. Bevor sie im Januar 2023 zu Mahle kam, arbeitete Bungartz beim Automobilzulieferer Kautex Textron. Dort war sie seit 2012 als Executive Vice President im Personalbereich tätig. Zuvor war die promovierte Diplom-Betriebswirtin als Senior Vice President Human Resources beim Instandhaltungsdienstleister Bilfinger Berger und hatte von 2003 bis 2010 bei der Cegelec Gruppe, einem Anlagenbauer, verschiedene Führungsfunktionen im HR-Bereich inne.



## Sabine Kohleisen

Ende November 2025 läuft ihr Arbeitsvertrag als Vorständin Personal und Arbeitsdirektorin bei Mercedes-Benz aus. Danach wird Sabine Kohleisen ihn nicht verlängern – laut Unternehmensangaben, „um die Verjüngung des Vorstands zu beschleunigen“.

Kohleisen wird sich bereits am 30. April 2025 in den Ruhestand verabschieden. Ihre aktuelle Rolle hat sie seit Dezember 2021 inne und war in dieser Zeit an der Transformation und Digitalisierung des Personalbereichs von Mercedes beteiligt. Ein Teil von Mercedes ist sie hingegen bereits seit 1990. Seitdem hat sie verschiedene Rollen in Marketing & Sales sowie in der HR-Abteilung bekleidet. Unter anderem war Kohleisen als Senior Manager Executive HR Marketing & Sales oder als Vice President & CEO Own Retail Germany für das Unternehmen aus Stuttgart tätig. Kohleisens Nachfolgerin Britta Seegers wird am 1. Mai 2025 neue Personalvorständin. Sie ist ein Mercedes-Eigengewächs und aktuell Vorstandin Vertrieb.



## Franziska Marini

Vattenfall Deutschland hat eine neue Arbeitsdirektorin: Franziska Marini. Ihr Vorgänger und ehemaliger Vattenfall-Deutschland-CEO Christian Barthélémy hatte im Oktober 2024 das Energieunternehmen verlassen. Neuer CEO des Standorts Deutschland ist Robert Zurawski, bisheriger Finanzchef von Vattenfall Deutschland. Marini wird mit ihm die Spitze des deutschen Vattenfall-Standorts bilden, gleichzeitig aber auch weiterhin ihrer bisherigen Rolle als Vice President People im Bereich Business Area Markets nachgehen. Diese Rolle hatte sie 2022 übernommen, als sie zu

Vattenfall kam. Marini begann ihre berufliche Laufbahn im Personalbereich von Beiersdorf, arbeitete dann in der HR-Abteilung von RWE und war längere Zeit bei Sasol, einem Unternehmen der Erdöl- und Chemieindustrie, tätig – zuletzt als Senior Manager Eurasia HR Operations & Enablement. Bevor sie zu Vattenfall ging, arbeitete sie als Regional HR Director beim Informationsdienstleister CRIF.



## Carmen-Maja Rex

Airbus bekommt zum 1. April eine neue CHRO: Carmen-Maja Rex. Als Mitglied des Airbus-Vorstandes wird sie direkt an Airbus-CEO Guillaume Faury berichten. Der noch amtierende Personalchef Thierry Baril will laut Unternehmensangaben den Konzern erst im späten Verlauf 2025 verlassen, um einen reibungslosen Übergang zu Rex zu gewährleisten. Rex hat an der Ruhr-Universität Bochum Organisationspsychologie studiert und ist aktuell Group Director HR bei Heidelberg Materials. In dieser Rolle hat sie rund fünf Jahre lang das HR-Management für den Baumaterial-Konzern in über 50 Ländern und für rund 53 000 Beschäftigte verantwortet. Ihr Fokus lag auf der Modernisierung und Digitalisierung des Personalwesens sowie der Anpassung der Unternehmenskultur. Davor arbeitete die erfahrene HR-Führungsfrau zehn Jahre in verschiedenen HR-Führungsrollen bei Siemens und zuvor für UNICEF.

Fotos: Beate Bungartz, Mahle; Sabine Kohleisen Mercedes-Benz; Franziska Marini, Vattenfall; Carmen-Maja Rex, Airbus



# Februar-Events: Klein, aber fein

Anfang des Jahres finden kleine, aber dafür themenbezogene Veranstaltungen in der HR-Szene statt. Hier einige Events, die es erlauben, tief in einen Bereich einzutauchen.

## Jahresforum Betriebliches Gesundheitsmanagement

Interessierte kommen hier zusammen, um gemeinsam über Herausforderungen und Lösungsansätze im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu sprechen. Dieses Jahr können sich Vertreterinnen und Vertreter aus den Bereichen Corporate, Medizin und Psychologie sowie dem Staatsdienst unter anderem über Fehlzeitenmanagement, psychische Belastungen, die Messbarkeit von BGM-Maßnahmen und gesunde Führung austauschen. An den zwei Tagen können sich Gäste Vorträge anhören sowie am Barcamp teilnehmen und haben Möglichkeiten, um zu netzwerken.

**Wann?** 20. bis 21. Februar | **Wo?** Design Offices München Atlas, München | **Information:** [www.pwgo.de/bgm-forum](http://www.pwgo.de/bgm-forum)



Foto: Management Forum Starnberg

## DGFP-Jahrestagung Mitbestimmung

Wie gelingt die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber? Diese Frage steht im Zentrum der DGFP-Jahrestagung Mitbestimmung. Unternehmens- und Betriebsratsvertretende sprechen über die Zusammenarbeit bezüglich KI, Change und die Arbeit mit Beschäftigtenenden.

**Wann?** 11. Februar vor Ort, 13. und 18. Februar online | **Wo?** Stadtwerke München, München & digital  
**Information:** [www.pwgo.de/dgfpmitbestimmung](http://www.pwgo.de/dgfpmitbestimmung)



Foto: DGFP

## ART of Recruiting

Personalmarketing, Recruiting und Retention – diese HR-Bereiche stehen bei der ART of Recruiting in Salzburg im Fokus. Im Februar findet der erste von vier geplanten Terminen statt, bei dem sich alles darum dreht, wie Unternehmen ihre Attraktivität für Azubis erhöhen, Auszubildende finden und binden können. Beraterinnen und Berater geben in Vorträgen und Workshops handfeste Tipps und stellen Best Practices vor – in diesem Jahr zu den Subthemen KI, Generationsmanagement und Entwicklungspsychologie.

**Wann?** 25. Februar (drei weitere Termine folgen im Laufe des Jahres)

**Wo?** Saal der Salzburger Nachrichten, Salzburg | **Information:** [www.pwgo.de/art-of-recruiting](http://www.pwgo.de/art-of-recruiting)



Foto: ART of Recruiting



## Was vom Hefte übrig blieb

### Unser Zitat und Schlagwort des Monats

Im derzeit in den Kinos laufenden Film „Konklave“ muss sich Kardinaldekan Thomas Lawrence, gespielt von Ralph Fiennes, den Intrigen und Ränkespielen bei der Wahl des nächsten Pontifex stellen. In seiner Rede zu Beginn betont er: „Certainty is the great enemy of unity“, Gewissheit ist der Feind der Einigkeit. Denn: Ohne Zweifel und unterschiedliche Meinungen gibt es keine Diskussion, keine Kompromisse, kein Lernen voneinander. Wie all dies, vor allem mit guter Kommunikation, zwischen den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens gelingen kann, lesen Sie in unserer Titelstrecke, insbesondere in den Interviews ab [Seite 32](#). Denn dort gibt es einmal Perspektiven aus anderen Abteilungen zu hören, die gut mit HR zusammenarbeiten möchten.

Zu überbrückende Unterschiede gibt es nicht nur zwischen HR und den anderen Bereichen im Unternehmen, sondern auch in der Belegschaft. Und immer noch viel zu oft verhindern sichtbare

und unsichtbare Hürden die gleichberechtigte Teilhabe aller Mitarbeitenden. Gesundheitliche Probleme wie die der Menopause können dazugehören ([Seite 8](#)) oder mangelnde Barrierefreiheit für Menschen mit Behinderungen. HR kann hier zu einer kulturellen und sozialen Transformation beitragen, wie sie Katrin Zschirnt von der Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg auf [Seite 10](#) fordert.

## Unterschiede

Manchmal können Unterschiede trotz aller Bemühungen dennoch nicht überbrückt werden. Auch und gerade dann ist die Aufgabe von HR noch nicht zu Ende. Offboarding kann und sollte wertschätzend geschehen, sonst geht neben einem Mitarbeitenden auch Wissen verloren, und der Ruf des Unternehmens wird angeknackst. Nicole Richter und Cornelia Stute geben ab [Seite 44](#) Handhabe für einen Abschiedsprozess, der die gemeinsame Vergangenheit würdevoll beendet – und im besten Fall die Tür für ein Wiederkommen ein Stück offen lässt. (ahw)

## IMPRESSUM

## VERLAG

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
 Telefon: 069 7591-3239  
 E-Mail: [verlag@faz-bm.de](mailto:verlag@faz-bm.de)  
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
 HRB-Nr.: 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main  
 Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE218022242  
 Website: [www.faz-bm.de](http://www.faz-bm.de)

## REDAKTION

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe  
 Redaktion Personalwirtschaft, Regus – Cologne, Colonus Carré,  
 Subbelrather Straße 15a, 50823 Köln, Telefon: 069 7591-3416 und -3551,  
 E-Mail: [kontakt@personalwirtschaft.de](mailto:kontakt@personalwirtschaft.de), [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)

## HERAUSGEBER

Erwin Sticking (sti)

## REDAKTIONSLEITUNG

Catrin Behlau (cb, V.i.S.d.P.), Matthias Schmidt-Stein (msc)

## REDAKTION

Sven Frost (sff), Kirstin Gründel (kg), Frederic Vincent Haupt (fvh), Angela Heider-Willms (ahw), Lena Onderka (lo), Christina Petrick-Löhr (cpl), Frank Strankmann (fsk), Gesine Wagner (gew)

## KORREKTORAT

Britta Dubilier, Gaby Flemnitz, Sven Lechtleitner

## AUTORINNEN, AUTOREN UND FREIE MITARBEITENDE DIESER AUSGABE

Kai Felmy (kai), Senta Gekeler (sg), Winfried Gertz (wg), Ulli Pesch (up)

## ABONNEMENT UND EINZELVERKAUF

Leserservice Personalwirtschaft:  
 Telefon: 05521 855535, E-Mail: [personalwirtschaft@vds-herzberg.de](mailto:personalwirtschaft@vds-herzberg.de)  
 Kundenservice F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH:  
 Telefon: 069 7591-2287, E-Mail: [kundenservice@faz-bm.de](mailto:kundenservice@faz-bm.de)  
 Erscheinungsweise: 11-mal jährlich, 51. Jahrgang 2025  
 Bezugspreise: Personalwirtschaft Digital, Monatsabo: 25 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo für Studierende: 29 €; Personalwirtschaft Digital, Jahresabo: 175 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Jahresabo: 199 €; Personalwirtschaft Digital & Print, Team-Abo: ab 238,90 €. Unternehmens- und Hochschullizenzen auf Anfrage. Einzelpreis Print-Ausgabe: 19 €. Alle Preise inkl. MwSt.

## ARCHIV

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de).

## ANZEIGEN

Christian Sachs (Anzeigenleitung), Telefon: 069 7591-2143  
 E-Mail: [christian.sachs@faz-bm.de](mailto:christian.sachs@faz-bm.de)  
 Jörg Walter (Anzeigenverkauf), Telefon: 0931 359515-66  
 E-Mail: [joerg.walter@wanema.de](mailto:joerg.walter@wanema.de)

## ANZEIGENDISPOSITION

E-Mail: [anzeigen@faz-bm.de](mailto:anzeigen@faz-bm.de)

## HERSTELLUNG: Dione Bork

GESTALTUNG: [www.auhage-schwarz.de](http://www.auhage-schwarz.de)

ISSN: 0341-4698

DRUCKEREI: Schaffrath GmbH & Co. KG DruckMedien, Geldern

COPYRIGHT: © F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Europäische Kommission stellt unter <http://ec.europa.eu/consumers/odr/> eine Plattform zur außergerichtlichen Online-Streitbeilegung (sog. OS-Plattform) bereit. Wir weisen darauf hin, dass wir an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle nicht teilnehmen.

Eine Publikation von



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

PERSONALWIRTSCHAFT 03\_2025

## Unsere Topthemen im März

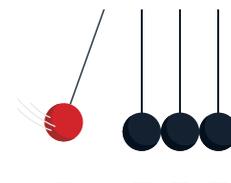


Bild: adobe.stock.com\_Hubba Bubba

### TITEL: CHANGE MANAGEMENT Wandel im Wandel

Die Weltlage und auch der Arbeitsmarkt bleiben in stetiger Bewegung. Unternehmen müssen klug investieren und restrukturieren, gleichzeitig die gefragten Fachkräfte halten und gewinnen und sich auch noch den aktuellen Krisen stellen. Wandel im Wandel – ist das überhaupt möglich? Wir diskutieren darüber mit Expertinnen und Experten und stellen die Frage, was zu tun ist, wenn sich im Unternehmen Widerstände gegen die Transformation auftun und wie auch während der Transformation das Vertrauen der Belegschaft gestärkt werden kann.

### SPECIAL: ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE Verantwortung übernehmen

Der Bereich ESG deckt mit die drängendsten Fragen ab, die Mitarbeitende derzeit an ihre Arbeitgeber haben. Was sind hier die Strategien der Zukunft? Welche Rolle spielt das aktuelle Recht für HR beim ESG? Am Round Table werden aktuelle Entwicklungen diskutiert, und wir blicken unter anderem auf Konzepte und Strategien beim Thema Nachhaltigkeit.

### TECHNIK & TOOLS Am Ball bleiben

HR-Verantwortliche müssen auf die dynamischen Entwicklungen durch die technologische Transformation und die Veränderungen der Ansprüche der Mitarbeitenden idealerweise die richtigen Antworten haben. Wie gehen sie mit diesen Herausforderungen um, damit sie mit den wichtigsten Technologie- und Mitarbeiter-Trends mithalten können?

## Die nächste Ausgabe der Personalwirtschaft erscheint am 28. Februar 2025.

Wir streben an, in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Dies kann durch Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“), die Nutzung von neutralen Formulierungen („Mitarbeitende“) oder das Einstreuen beider Varianten („von der Betriebsrätin bis zum Personalchef“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

# Konstruktiv streiten wirkt

Wenn Unternehmen versuchen, Konflikte zu unterdrücken oder zu vermeiden, nehmen sie sich eine zentrale Entwicklungsmöglichkeit.

VON BIRTE KARALUS

► Konflikte. Allein das Wort erzeugt bei vielen ein Unbehagen. Doch gerade in der Zusammenarbeit sind Auseinandersetzungen unvermeidlich – und wertvoll. In meiner Erfahrung sind Dispute nicht das Ende der Harmonie, sondern in ihnen kann der Beginn eines besseren Miteinanders liegen. Sie sind wie ein Fieberthermometer für Organisationen. Sie zeigen an, wo etwas heiß läuft.

Ein Team besteht aus Menschen mit unterschiedlichen Meinungen, Erfahrungen und Zielen. Diese Vielfalt ist der Motor für Innovation, führt aber zwangsläufig auch zu Spannungen. Wer Konflikte nur vermeiden will, unterdrückt die Chance auf Weiterentwicklung.

Eine Führungskraft, die Konflikte duldet, ihnen Raum gibt und sie moderiert, schafft eine Kultur der Offenheit. Hier wird nicht gekuschelt, sondern konstruktiv gestritten. Das braucht Mut und Empathie. Doch genau das sorgt dafür, dass Probleme nicht im Verborgenen gären und sich dort vermehren, sondern gelöst werden können.

In einem Unternehmen, das ich begleitet habe, gab es ein Team aus erfahrenen und jungen Mitarbeitenden. Die Älteren pochten auf bewährte Abläufe, die Jüngeren wollten flexibler arbeiten. Der Konflikt schwelte, bis er schließlich eskalierte. Statt ihn zu unterdrücken, organisierte die Teamleiterin einen moderierten Austausch. Die Diskussion war emotional, aber ehrlich. Beide Seiten erklärten ihre Standpunkte, hörten zu, stritten sachlich. Am Ende entstand ein neues, hybrides Arbeitsmodell. Es kombinierte Stabilität mit Flexibilität. Der Konflikt wurde zur Basis für eine Lösung, die allen gerecht und im gesamten Unternehmen übernommen wurde.

Führung bedeutet nicht, Konflikte zu vermeiden, sondern sie zu gestalten. Es geht darum, eine Atmosphäre zu schaffen, in der konstruktive Auseinandersetzungen als normal gelten. Dafür sind drei Dinge entscheidend: Transparenz,

Respekt und Kommunikation. Transparenz bedeutet, Probleme klar anzusprechen. Respekt bedeutet, Meinungen zuzulassen, auch wenn sie unbequem sind. Kommunikation heißt, nicht übereinander, sondern miteinander zu reden. Eine gute Führungskraft vermittelt, strukturiert und nimmt alle Beteiligten ernst.

Es sind immer dieselben Schritte nötig, um Konflikte für eine positive Entwicklung zu nutzen: das aktive Zuhören, das gemeinsame Analysieren und das konkrete Umsetzen verbindlicher Maßnahmen. Wird dies beherzigt, eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten. Langjährige Blockaden lösen sich, brachliegende Potenziale werden realisiert, Arbeitsbeziehungen verbessern sich. Mitarbeitende fühlen sich gehört und respektiert. Das steigert die Motivation und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Außerdem verhindert eine offene Konfliktkultur schwelende Unzufriedenheit und verdeckte Widerstände.

Teams, die Konflikte konstruktiv lösen, sind resilient. Sie lernen, Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Das zahlt sich nicht nur im Arbeitsalltag aus, sondern auch in Krisenzeiten. Konflikte sind kein Störfaktor, sondern ein Entwicklungspotenzial. Wer sie als Chance zur Verbesserung begreift, fördert eine offene, agile Unternehmenskultur. Führungskräfte sind hier Vorbilder. Sie sollten Mut machen, Konflikte anzunehmen und gemeinsam zu lösen. ■



Konflikte sind wie ein Fieberthermometer für Organisationen.

Foto: Manfred Baumann



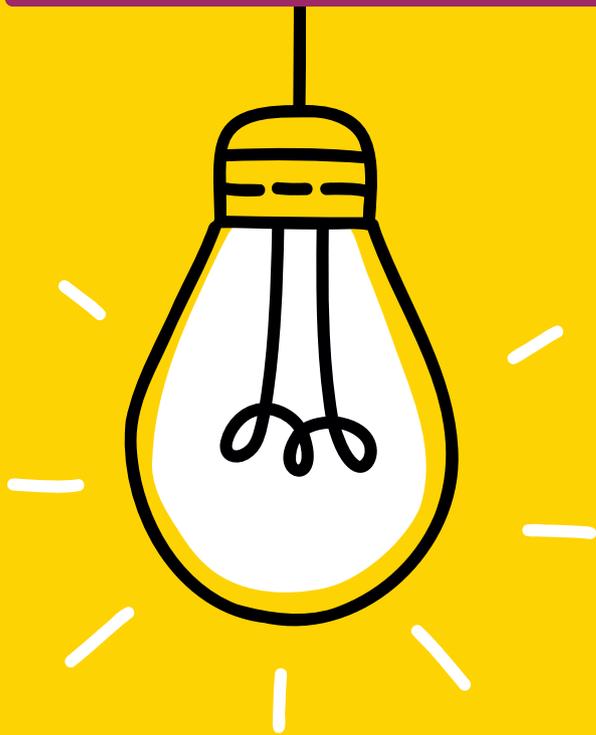
Fernseh- und Radiomoderatorin **BIRTE KARALUS** begleitet Unternehmen beim Konfliktmanagement. Ihr aktuelles Buch „Lasst uns streiten!“ erschien 2024 im Verlag Ariston.

# EMPLOYER BRANDING

auf den Punkt gebracht!

**Das neue Personalwirtschaft-Dossier ist online:**

- Ideen & Impulse für Ihre HR-Praxis
- Daten, Fakten, Hintergründe
- Analysen & Entscheidungshilfen



Employer Branding  
**DOSSIER**

Jetzt entdecken



# Die Personalwirtschaft-Guides für Ihr HR-Jahr 2025

HR-Software Guide und Recruiting Guide: Die neuen Ausgaben stehen jetzt zum kostenlosen Download für Sie bereit.

Mit Insights, Praxistipps und Analysen, die Sie in Ihrer HR-Arbeit voranbringen.

Zum PDF-Download >

