



„Rollen Vorbilder sichtbar machen“

Maria Koller, CHRO der Palfinger AG, über Diversität in einer männerdominierten Branche, starke Familienbande und die moderne Matrixorganisation



Eine Frau im Vorstand und zugleich eine HR-Vertreterin: Mit Maria Koller, die 2024 zur Palfinger AG kam, meisterte das auf Kran- und Hebelösungen spezialisierte Unternehmen gleich zwei Herausforderungen. Sie hat erste Veränderungen angestoßen, um den Konzern agiler zu machen.

Frau Koller, der Imagefilm von Palfinger zeigt harte Männer bei harter Arbeit. Wie schwer ist es, in einem männerdominierten Unternehmen für Diversität zu sorgen?

Maria Koller Der Eindruck aus dem Film ist in der Tat richtig. Wir verkaufen zu 40 Prozent in die Baubranche, und die ist ebenfalls männergeprägt. Der Grund, warum meine Position im Vorstand eingerichtet und ich als Person berufen wurde, ist auch ein strategischer. Wir haben einen relativ niedrigen Frauenanteil und wollen und müssen das ändern.

Welche konkreten Maßnahmen haben Sie sich vorgenommen, um mehr Frauen für Palfinger zu interessieren?

Koller Ein ganzes Bündel. Ich bin jetzt seit gut einem halben Jahr im Amt, und in diesem Jahr werden wir erstmals den Frauen-Karriere-Index (FKI) bei Palfinger einführen. Der dient auch als Benchmark für einen Vergleich mit anderen Unternehmen. Wir fördern interne Netzwerke von Frauen, um Rollenvorbilder sichtbarer zu machen. Außerdem möchten wir das Employer Branding weiblicher machen. Dazu gibt es gute Ansatzpunkte: Windkraft und Nachhaltigkeit sind etwa Themen, die Frauen ansprechen. Außerdem sind wir MINTality beigetreten, einem Verein zur Förderung von Frauen in MINT-Berufen. Und wir werden das Thema Kinderbetreuung angehen. Es muss einiges passieren, sonst ändert sich nichts.

In manchen Unternehmen gibt es die Regel, bei der Besetzung von Führungspositionen bei gleicher Qualifikation Frauen zu bevorzugen. Das verändert aus meiner Erfahrung viel, auch in der Unternehmenskultur. Halten Sie das für einen guten Weg?

Koller Auf jeden Fall. Wir schreiben gerade unsere Recruiting Policy um. Bei möglichen Kandidatinnen und Kandidaten für Managementfunktionen wird es ein Muss, dass HR für mehr internationale Diversität oder einen höheren Frauenanteil bei den Kandidaten, die zur Auswahl stehen, sorgt. Zudem werden wir das Recruiting zentralisieren und uns beim Succession Planning Ziele geben, um mehr Diversität zu erreichen. Diversität ist am Ende des Tages ein betriebswirtschaftliches Thema. Diversere Teams sind nachweislich erfolgreicher, und wir können es uns nicht leisten, das zu ignorieren.

Dezentral, dennoch homogen

Sie haben 30 Standorte und 5000 Servicestützpunkte. Wie schafft man es, ein HR-Management dezentral und dennoch homogen aufzustellen?

Koller Wir sind sowohl zentral wie dezentral aufgestellt. Im HR-Bereich gibt es eine regionale Struktur für EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Asien, Nordamerika sowie Lateinamerika. Dann haben wir zentrale Centers of Excellence, die etwa Themen wie Compensation steuern. Wir bauen gerade um und führen regionale Shared Service Hubs ein, die bestimmte Services zentral erbringen. Wir haben zum Beispiel ein Shared Service Center in Sofia für das Sourcing von Kandidatinnen und Kandidaten fürs Recruiting.

Wenn man Synergieeffekte in Shared Service Centers bündelt, wie Sie es gerade tun, nehmen Sie den dezentralen Personalbereichen etwas weg. Gibt es keine Diskussionen, wer jetzt die Richtung bestimmt?

Koller Ich bin gerade mitten in diesem Prozess. Wir verändern die Rolle der HR Business Partner – von einer administrativen hin zu einer strategischen. HR Business Partner sollen strategische Themen des Headquarters oder der Regionen vorantreiben. Reporting, Talentmanagement oder Compensation hingegen sind Aufgaben der Centers of Excellence. In größeren Ländern führe ich einen Länderverantwortlichen ein. Die HR Business Partner werden in Zukunft weniger, aber ihre Rolle hochwertiger. Bei so einem Umbruch gibt es natürlich Diskussionen. Für die eine oder den anderen im Team sind diese Veränderungen auch ein Grund, sich neu zu orientieren. Das ist okay. Wer seine Rolle als Generalist im Mittelstand sieht, tut sich schwer bei uns. Palfinger ist in den vergangenen zehn Jahren sehr schnell gewachsen und macht jetzt 2,45 Milliarden Euro Umsatz, da muss die Struktur angepasst werden, nämlich professioneller, strategischer und internationaler werden

Palfinger hat sich eine Strategie gegeben, die „Strategie 2030“. Da kommt HR aber gar nicht vor, sondern nur Innovation und Digitalisierung. Wird denn HR im Konzern doch nicht als so wichtig wahrgenommen, wie es eigentlich sollte?

Koller HR ist in diese Strategie tief integriert. Wir haben 2018 die sogenannte GPO eingeführt, die Global Palfinger Organization. Das ist eine Matrix in einer extrem modernen Ausprägung. Ein Beispiel: In der Region gibt es keinen Chef, der Chef von den anderen ist. Das heißt, alle Führungskräfte müssen sich kollaborativ abstimmen. In den USA etwa müssen sich Finanzchef, Vertriebschef, Produktionschef und HR-Chef abstimmen. Der Wille, ge-

meinsam die beste Lösung zu finden, ist groß, denn alternativ müsste man zum Vorstand als nächsthöhere Instanz gehen, und das will man natürlich auch nicht mit jedem Thema. Es gibt daher gemeinsame Entscheidungen, und erfahrungsgemäß sind diese fundierter als jene, die man alleine trifft.

Familie verpflichtet

Das erfordert eine Unternehmenskultur, die auf Konsens setzt. Wie würden Sie denn die Unternehmenskultur bei Palfinger beschreiben?

Koller Sehr viel Leidenschaft, sehr viel Stolz, wenn es um die Unternehmensgeschichte und die Produkte geht. Sehr viel Hands-on-Mentality, im Sinne von, das kriegen wir geschafft. Mein Empfang war sehr herzlich. Ich werde nach sechs Monaten immer noch gefragt: „Wie geht es dir, alles okay, fühlst du dich wohl?“ Egal, mit wem Sie sprechen, da ist viel Herzblut dabei. Wir haben eine geringe Fluktuation. Ich sage immer, wir sind eine gute Mischung aus Familien- und börsennotiertem Unternehmen. Die Kombination ist ziemlich genial, weil sie von beidem das Positive verbindet.

Aber auch das Negative. Sie müssen die Familientradition wahren und die Interessen der Stakeholder bedienen. Ist das nicht ein Spagat?

Koller Die Familiengeschichte sorgt für ein langfristiges Interesse am Unternehmen, das ist mitarbeiterorientiert. Auf der anderen Seite sind wir durch die Börsennotierung der Transparenz und Professionalisierung aller Systeme verpflichtet. Der Mehrheitsanteil der Palfinger AG wird von der Familie ge-



Seit Anfang 2024 ist Maria Koller als Chief Human Resources Officer (CHRO) für Personal und Recht der Palfinger AG zuständig. Damit wurde die HR-Position auf Vorstandsebene neu geschaffen. Koller, Jahrgang 1972, studierte Wirtschaftspsychologie an der Universität Wien. Sie war in HR-Funktionen in Österreich, Deutschland, England und Frankreich unter anderem bei Alcatel, dem US-amerikanischen Mischkonzern Danaher, dem Autozulieferer Magna und zuletzt bei Jenoptik tätig.

halten. Natürlich publizieren wir quartalsmäßig unsere Ergebnisse und stellen uns in der Hauptversammlung den Eigentümervertretern. Aber es ist noch mal was anderes, wenn der Hauptaktionär eine Familie ist, als wenn Sie von anderen Kapitalgebern abhängig sind.

Noch einmal zurück zu der beschriebenen Unternehmenskultur: Ich kann mir vorstellen, dass ich als Mitarbeiter in Österreich stolz bin auf die Unternehmensgeschichte. Aber trifft das auch auf jemanden in Brasilien zu?

Koller Da hat sich mit der Umstrukturierung 2018 viel getan, seither gibt es globale Funktionen und Prozesse. Einmal im Jahr setzen wir die sogenannte Super Week um. Dann treffen sich Vertreterinnen und Vertreter aus allen Ländern und tauschen sich aus. Außerdem bilden alle globalen Funktionen, zum Beispiel HR, Brücken.

Das könnte ja auch im Talentmanagement eine Rolle spielen, um auch Talente aus anderen Ländern zu finden und den Austausch zu organisieren.

Koller Es gibt ein Rieseninteresse an kurzfristigen Assignments. Da werden wir in Zukunft mehr anbieten, etwa um Mitarbeitende aus den USA nach Deutschland oder Österreich zu holen, oder umgekehrt.

Die langen Assignments werde ich umstellen auf kürzere, die dafür öfter genutzt werden.

Ich könnte mir vorstellen, dass dann das Interesse wächst, weil man nicht für einen arbeitenden Partner auch noch eine Stelle organisieren muss, die Kinder nicht die Schule wechseln müssen et cetera.

Koller Genau, für sechs bis zwölf Monate kann man das anders managen. Dann muss niemand sein Haus aufgeben. Man kann den Arbeitsplatz freihalten, hat nicht das Riesenthema mit der Rückkehr. Die kürzeren Assignments sind agiler.

HR-Funktion wurde aufgewertet

Sie sind die erste Frau im Vorstand von Palfinger, da waren vorher nur Männer. Auch HR war vorher nicht im Vorstand vertreten. Sehen Sie Ihre Berufung auch als Aufwertung von HR im Unternehmen?

Koller Es gab zwei strategische Ausrichtungen. Das eine war, Personal strategischer aufzusetzen. Deswegen wurde die HR aufgewertet und in den Vorstand gehoben. Zusätzlich gab es den Wunsch, das Vorstandsteam durch eine Frau zu ergänzen. Beides wurde quasi zeitgleich gemacht. Neben mir ist ein zweiter Vorstandskollege neu dabei, wir sind also zu 50 Prozent neu

im Vorstand und zu 50 Prozent schon länger dabei. Das ist eine gute Konstellation: beibehalten, was gut läuft, und gleichzeitig frischen Wind von außen reinbringen.

Sie sind nicht nur für HR zuständig, sondern auch für Recht. Welche Vor-, aber auch Nachteile bringt diese Konstellation mit sich?

Koller Arbeitsrecht wird durch die Rechtsabteilung abgedeckt. Mit der Umstrukturierung geht auch eine Verschlinkung einher, das sehe ich als Vorteil. Bei dieser Kombination von HR und Recht muss ich allerdings aufpassen, dass ich mir genügend Zeit für das Recht nehme, denn ich bin eine Vollblutpersonalerin.

Ein wichtiges Thema bei HR ist der Fachkräftemangel. Auf Ihrer Webseite hatten Sie neulich mehr als 180 Jobs zu vergeben, vom Koch über den Schweißer bis hin zum Ingenieur, ITler und so weiter. Welche Stellen sind am schwierigsten zu besetzen?

Koller Das sind alle, die mit Softwareentwicklung und IT zu tun haben. Ein weiteres Thema ist, Führungskräfte aus Großstädten wie München oder Frankfurt in unser Headquarter nach Salzburg zu holen.

Wieso? Salzburg ist doch eine sehr schöne Stadt.

Koller Ganz genau, das finde ich auch, und das Problem hat mich daher überrascht. Aber München ist in unmittelbarer Nähe natürlich ein Mitbewerber. Kolleginnen und Kollegen, die in München sitzen, ziehen weniger nach Salzburg. Das Gleiche gilt für Wien.

Womit locken Sie die dann?

Koller Die Lebensqualität ist hier sehr hoch. Sie erreichen die Seen in 20 Minuten. Wir versuchen, die Kinderbetreuung mehr zu unterstützen. Aber de facto muss man sich in Salzburg verlieben oder in die Umgebung, sonst funktioniert es nicht. Wir

Spezialist für Kran- und Hebelösungen

Wenn etwas gehoben oder verladen werden muss, ist Palfinger zur Stelle: Das 1932 gegründete Unternehmen mit Hauptsitz in Bergheim / Österreich ist ein Technologie- und Maschinenbauunternehmen sowie Produzent und Anbieter von Kran- und Hebelösungen. Die Produkte werden in der Bauwirtschaft, Logistik, Forstwirtschaft und im maritimen Bereich genutzt. Ende 2023 waren mehr als 12 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Unternehmen beschäftigt, nicht mitgezählt die überlassenen Arbeitskräfte. Palfinger fertigt an 30 Standorten weltweit. Die Firmengruppe ist zu 56,4 Prozent im Besitz der Familie Palfinger. Die Palfinger AG notiert seit 1999 an der Wiener Börse und erzielte 2023 einen Umsatz von 2,45 Milliarden Euro.



haben auch einen Hub in Wien und arbeiten natürlich auch hybrid und mobil. Da gibt es den einen oder anderen, der von Wien aus arbeitet. Was für internationale Kolleginnen und Kollegen dann meistens interessanter ist als Salzburg.

Hybrides und projektorientiertes Arbeiten

In anderen Unternehmen wie SAP oder der Deutschen Bank wird versucht, die Mitarbeitenden wieder mehr in die Präsenz zu holen. Sie gehen offenbar einen anderen Weg. Warum?

Koller Wir haben eine sehr flexible hybride Policy und erlauben mobiles Arbeiten in den Bereichen, wo es möglich ist. Die Belegschaftsvertretung zieht gut mit. Man muss hybrides Arbeiten managen, damit es funktioniert. Weil wir auch im ländlichen

Bereich angesiedelt sind, wo die Kolleginnen und Kollegen teilweise relativ lange Anfahrtszeiten haben, ist das für uns eine Möglichkeit, Expertenstellen gut zu besetzen. Natürlich geht es nicht, wenn jemand monatelang fünf Tage die Woche zu Hause verschwindet. Aber welchen Nutzen hätten wir, alle wieder fünf Tage zurück ins Büro zu holen? Das würde ein ziemliches Erdbeben verursachen. Wir streben ein projektorientiertes Arbeiten an, wo jeder seine Leistung erbringt, egal von wo aus.

Palfinger wirbt mit einem Slogan „vom Lehrling zur Führungskraft“. Haben Sie tatsächlich Führungskräfte, die bei Palfinger schon Azubi waren?

Koller Ja, haben wir. Wir sind ein Unternehmen mit einer hohen Fertigungstiefe und sehr produktionslastig. Eine Managementfunktion an einem Produktions-

standort zu übernehmen, das geht sehr gut auch mit einer Lehre bei uns. Wir versuchen jetzt, das ein bisschen sichtbarer zu machen.

Oft ist eine solche Durchlässigkeit in Tarifverträgen gar nicht vorgesehen. Da gelten immer noch Formalqualifikationen als Voraussetzung, um in eine Führungsposition zu kommen. Deswegen finde ich das sehr bemerkenswert.

Koller Wir in Österreich sind da ein bisschen pragmatischer. Wir haben hier den Kollektivvertrag und nicht den Tarifvertrag. Der ist durchlässiger. Ein Beispiel: Der Leiter unseres Ausbildungsbetriebs hat hier auch gelernt. Und dann gibt es manche, die setzen auf die Ausbildung noch ein FH-Studium oder Ähnliches drauf. Das unterstützen wir. Wir fördern den Stolz auf die Ausbildung und kommunizieren klar, dass man bei uns damit Karriere machen kann. Das ist für viele junge Leute attraktiv.

Nicht nur die Jungen zu holen, sondern auch die Älteren zu binden, ist eine Möglichkeit, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Was unternehmen Sie in der Beziehung?

Koller Wir haben eine recht junge Belegschaft, nur rund fünf Prozent nähert sich dem Rentenalter. Das kenne ich aus anderen Unternehmen anders, da sind es häufig zehn Prozent. Wir sind in den vergangenen Jahren massiv gewachsen und daher ein recht junges Unternehmen. Aber das heißt nicht, dass wir die Älteren vernachlässigen. Wir investieren Zeit und Mittel in unser Programm „PALfit“, das dazu anhält, einen gesunden Lebensstil zu führen. Wir liegen bei Krankenständen unter dem Branchendurchschnitt, aber natürlich kommt es auch auf die Unternehmensbereiche an. Ein Schweißer im Stahlbau macht diesen harten Job keine 45 Jahre. Dem bieten wir zum Beispiel einen Wechsel etwa in die Montage an, was eine weniger belastende Tätigkeit ist.

Solche konstruktiven Diskussionen werden vor allem in Industrieunternehmen geführt. Da gibt es eine Kluft zwischen besser bezahlten Tätigkeiten in den Büros und auf dem Shopfloor.

Wenn nun die Mitarbeitenden in den Büros hybride Arbeitsformen pflegen, das aber im Shopfloor nicht möglich ist, vergrößert sich diese Kluft. Das ist auch eine Frage der Demokratie, damit diese Kluft nicht zu groß wird.

Koller Richtig, aber auch für den Shopfloor gibt es Gestaltungsmöglichkeiten. In einem Werk etwa haben wir die Produktionsstraße so umgebaut, dass wir vom Zweischichtbetrieb in einen Einschichtbetrieb gehen können. Das kommt den Mitarbeitenden sehr entgegen. Die Diskussion ist wichtig, da gebe ich Ihnen recht. Es darf nicht auseinandergleiten, dass auf der einen Seite Add-ons diskutiert werden und auf der anderen Seite quasi null Flexibilisierung angeboten wird. Daher müssen wir automatisieren – etwa für die Nachtschicht – und digitalisieren. Fairness ist wichtig. Mitarbeitende möchten in einem Umfeld arbeiten, in dem sie gerecht und respektvoll behandelt werden und in dem ihre individuellen Leistungen anerkannt werden. Das steigert auch die Produktivität.

Digitalisierung vorantreiben

Da sind wir beim Thema Digitalisierung, einem der zwölf Megatrends, die die DGFP in ihrer Zukunftsstudie gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut Wien ermittelt hat. Digitalisierung der Produktion ist das eine, aber wie sieht es mit der Digitalisierung von HR bei Palfinger aus?

Koller Wir brauchen die Digitalisierung in der Administration von HR. Das rollen wir gerade in Österreich aus, und dann folgen die anderen Länder. Ich hoffe, dass wir bis Oktober damit fertig sind. Das ist keine Strategie, das ist mittlerweile einfach eine Notwendigkeit.

Wie weit kann die Digitalisierung von HR gehen? Ist Künstliche Intelligenz eine Option?

Koller Das testen wir gerade. Gerade im Bereich von Trainings, dem Anlegen von Lernpfaden oder persönlichen Weiterentwicklungsprogrammen könnte die KI hilfreich sein. Aber zuerst muss die Digitalisierung umgesetzt werden, den Einsatz von KI erwarte ich erst in ein bis zwei Jahren.

Gerade bei komplexen Arbeitsabläufen könnte die KI durch Simulationen helfen, Tätigkeiten einzuüben oder auszuprobieren.

Koller Da haben wir in der Tat bereits Ansätze, beim Onboarding etwa. Man bedient einen Kran auf einem Windrad in zweihundert Metern Höhe über dem Meer. Bei der Simulation hatte ich wirklich Höhenangst, so realistisch wirkte sie. Unseren Kunden bieten wir darüber hinaus bereits heute Möglichkeiten der Fernsteuerung, etwa für Krane auf Offshore-Plattformen.

KI ist sicher eine wichtige Herausforderung für HR in den nächsten Jahren, welche sehen Sie noch?

Koller Die Verzahnung von HR und Business. HR sollte ein positiver Begleiter und Treiber sein. Es geht darum, Veränderungsmanagement proaktiv zu betreiben und immer einen Schritt voraus zu sein. Das geht nur in enger Verzahnung mit dem Business. Als HR-Bereich sollte man vorweggehen mit Veränderungen und diese vorleben. Und das Zweite, das Sie schon vorher angesprochen haben, ist die KI. Ich denke, sie wird uns helfen, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Wir sind gezwungen, für bestimmte Prozesse und Tätigkeiten die KI einzusetzen, es geht gar nicht anders. Sie können nicht so viele Leute nach Deutschland und Österreich holen, wie wir sie brauchen. KI kann eine Lösung sein.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Dr. Charlotte Schmitz.