

# PERS<sup>ONAL</sup> FÜHRUNG



## „Rollen Vorbilder sichtbar machen“

Maria Koller, Personalvorständin bei Palfinger, über Diversität und starke Familienbande

10.2024

### STARK GEGEN MOBBING

Wie Arbeitgeber reagieren müssen, wenn Mitarbeitende übergriffig werden

### BEST PRACTICE

- \ apra-Gruppe
- \ Continental \ EnBW
- \ Kassenärztliche Vereinigung Bayerns
- \ Stadtwerke Pforzheim

### SCHWERPUNKT

**Mensch und Maschine** Digitale Tools krepeln die Arbeitswelt um – und das HR-Management. Unternehmen verfolgen innovative Konzepte, damit sich Mensch und Maschine vertragen.



## 12 Leitplanken für die KI

Künstliche Intelligenz kann helfen, Prozesse zu optimieren und Leistungspotenziale auszuschöpfen. Es ist jedoch wichtig, rechtliche Risiken im Blick zu behalten. Arbeitgeber sollten ihren Beschäftigten mithilfe einer „KI Policy“ klare Vorgaben zur KI-Nutzung machen.

## 20 Jederzeit ansprechbar

Wenn Mitarbeitende ein Anliegen an die Personalabteilung richten, müssen sie zuweilen mehrere Tage auf Antwort warten. Die Continental AG hat im Projekt „Ticket Automatisierung“ eine sprachgesteuerte technische Lösung entwickelt, die die Reaktionszeiten deutlich verkürzt.



# 12

## SCHWERPUNKT Mensch und Maschine

### AKTUELLES

**04 HR innovativ**  
Expertise aus dem (Un-)Ruhestand

**05 DGFP vor Ort**  
HR Data Summit



**06 Studie**  
DGFP-Trendradar

**10 Evidenz to go**  
Was bringt ein Growth Mindset?

**11 Kurz gesagt**  
Globales Talentmanagement

### SCHWERPUNKT

**12 KI und Arbeitsrecht**  
*Kathrin Vossen / Jörn Kuhn*

**20 Ticket Automatisierung bei Continental**  
*Torsten Kordon / Caroline Dunst / Nina Samartzis*

**26 Wissensmanagement im Mittelstand**  
*Nicole Ottersböck / Stefan Meffert*

**34 Digitale Ausbildung**  
*Karsten Wagner*

**42 Mensch und Maschine**  
Materialien für die Personalarbeit



## 34 Groß werden mit Zukunftstechnologien

Der Energiekonzern EnBW macht seine Auszubildenden und dual Studierenden vom Start weg mit der Digitalisierung vertraut. So werden Ängste im Umgang mit Zukunftstechnologien abgebaut. Es entsteht eine von Neugier und Offenheit geprägte Lernkultur.

## 06 Zwölf Trends für das HRM

Gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut Wien hat die DGFP eine Studie zur Zukunft des Personalmanagements veröffentlicht. Der „Trendradar“ gibt konkrete Empfehlungen in den Kategorien „Act“, „Create“, „Develop“ und „Discover“.

## 26 Das Erbe der Babyboomer

Um das Wissen ausscheidender Beschäftigter – gerade der sogenannten Babyboomer – zu bewahren, nimmt die in der Elektroindustrie tätige apra-Gruppe an der Forschungsinitiative „KI\_eeper“ teil. Transparenz und beteiligungsorientierte Führung haben zum Erfolg beitragen.



### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 44 Potenziale heben durch Diversität

Die auf Kran- und Hebelösungen spezialisierte Palfinger AG hat die HR-Funktion erstmals im Vorstand verankert – und mit Personalchefin Maria Koller zugleich die erste Frau in die Unternehmensführung berufen. Die Wirtschaftspsychologin will für mehr Diversität in einer männerdominierten Branche sorgen. Außerdem steht sie für den Umbau des Unternehmens zu einer modernen Matrixorganisation.

*Ralf Steuer / Charlotte Schmitz*



### FACHBEITRÄGE

#### 50 Stadtwerke Pforzheim erproben Viertagewoche

Weniger Fluktuation, geringerer Krankenstand – die ersten Ergebnisse des Modellversuchs „FLEX“ machen den Stadtwerken Pforzheim Mut, die Arbeitszeiten weiter zu flexibilisieren. Nur eine Minderheit möchte zur Fünftagewoche zurückkehren.

*Ulrike Adam / Holger Schreich*

#### 56 Agilität ist das New Normal

In der Remote-Arbeitswelt wenden immer mehr Unternehmen agile Methoden an, um Projekte zu managen. Scrum oder SAFe haben den Anstrich des Exotischen längst verloren.

*Jürgen Richter*

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Rebecca Koch, Ann Miller-Rauch, Marc de Savigny, Rémi Boyer, Eva Lettenmeier, Marieke Bos-van den Berg, Markus Jordi, Ursula Renold, Corinna Loosen, Angelika Zinkgräf, Manfred Bauer, Christin Spitzner, Frank Kohl-Boas

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Bettina Rudolph, Kassenärztliche Vereinigung Bayerns

### SERVICE

#### 66 Bildnachweise

62 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Michael Groß und Jörg Staff

#### 01 Editorial

#### 66 Inserenten

67 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

#### 11 Termine

80 Vorschau / Impressum

# „Hochrisikosysteme“

**DGFP //  
HR Data Summit  
2024**

27.11. - 12.12.2024

Präsenz + online

[www.dgfp.de/  
veranstaltungen](http://www.dgfp.de/veranstaltungen)

# in der Personalarbeit

## KI und Arbeitsrecht

Mit der „KI-Verordnung“ der EU wird weltweit einmalig Künstliche Intelligenz rechtlich definiert und reguliert. Dies trifft besonders auf Hochrisikosysteme zu, wie sie in der Personalarbeit zum Einsatz kommen. Aus der neuen EU-Verordnung resultieren Pflichten für Arbeitgeber, etwa bezüglich „KI-Policy“ oder „Qualifizierungssozialplänen“. Eine Herausforderung wird sein, KI diskriminierungsfrei einzusetzen.



Viele Betriebe nutzen bereits KI-Anwendungen. Am bekanntesten sind „Large Language Models“ wie bei Copilot oder ChatGPT. Weitere Einsatzfelder sind Cyber-Security oder Datenanalyse.

Unbestritten hat Künstliche Intelligenz (KI) das Potenzial, die Arbeitswelt deutlich zu verändern. Die Einsatzfelder von KI sind äußerst vielfältig. Wesentliche Treiber für den Einsatz von KI im Arbeitsalltag sind die Prozessoptimierung sowie die Ausschöpfung von Know-how und Leistungspotenzialen. In den Betrieben sind KI-Anwendungen bereits heute vielfältig im Einsatz. Am bekanntesten ist der Einsatz von sogenannten „Large Language Models“ wie bei Copilot oder ChatGPT. Tatsächlich gibt es aber bereits heute schon deutlich weitergehende Einsatzfelder von KI im Arbeitsumfeld, etwa im Rahmen von Cyber-Security- oder Datenanalyse-Tools.

### Autonomiepotenzial Künstlicher Intelligenz

Ebenso dynamisch wie die technische Entwicklung der KI ist der arbeitsrechtliche Diskurs zu deren Einsatz. Die jüngst unterzeichnete Verordnung der EU zu KI (KI-VO) begründet weitere Arbeitgeberpflichten und hat der Diskussion zusätzlichen Schwung verliehen. Art. 3 Nr. 1 KI-VO der im Sommer 2024 in Kraft getretenen Verordnung zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für Künstliche Intelligenz der Europäischen Union enthält weltweit aktuell einmalig eine rechtliche Definition

von KI. Danach ist ein „KI-System“ im Sinne der KI-VO ein „maschinengestütztes System, das für einen in unterschiedlichem Grade autonomen Betrieb ausgelegt ist und das nach seiner Betriebsaufnahme anpassungsfähig sein kann und das aus den erhaltenen Eingaben für explizite oder implizite Ziele ableitet, wie Ausgaben wie etwa Vorhersagen, Inhalte, Empfehlungen oder Entscheidungen erstellt werden, die physische oder virtuelle Umgebungen beeinflussen können“.

KI-Systeme unterscheiden sich von herkömmlichen Programmierungen im Wesentlichen durch ihre Fähigkeit zur Autonomie: Sie können aus Daten lernen, eigenständig Schlussfolgerungen ziehen und bis zu einem gewissen Grad unabhängig von menschlichem Zutun agieren. Demgegenüber operieren herkömmliche Systeme ausschließlich nach von Menschen definierten Regeln (vgl. Erwägungsgrund 12 KI-VO). Der deutsche Gesetzgeber hatte zwar den Begriff „KI“ mit dem am 18. Juni 2021 in Kraft getretenen Betriebsrätemodernisierungsgesetz eingeführt, ihn jedoch nicht definiert. Bekanntermaßen gab und gibt es Kritik an der KI-Verordnung selbst, ebenso an der Definition von KI. Kritiker sehen mit der KI-VO die Wettbewerbsfähigkeit Europas bedroht. Befürworter indes bewerten die weltweit erste gesetz-

liche Regelung zur KI als einen Meilenstein, um die Risiken des Einsatzes von KI angemessen zu bewältigen.

### Perspektive der Arbeitgeber

Kernstück der KI-VO ist der risikobasierte Ansatz. KI-Anwendungen werden nach den Risiken klassifiziert, die mit ihrer Anwendung verbunden sind. Die Arbeitgeberpflichten beim Einsatz von KI-Systemen im Betrieb richten sich danach, ob das KI-System ein unannehmbares, ein hohes oder ein geringes beziehungsweise minimales Risiko darstellt. Die in Art. 5 KI-VO enthaltene Liste der verbotenen Praktiken definiert dabei die „No-Gos“ beim Einsatz von KI, zum Beispiel das „Social Scoring“, also die Klassifizierung von Menschen auf der Grundlage von Verhalten oder persönlichen Merkmalen, oder Systeme zur kognitiven Verhaltensmanipulation von Menschen.

Arbeitgeber, die KI im Betrieb einsetzen, sind „Betreiber“ im Sinne der KI-VO. Denn nach der Legaldefinition in Art. 3 Nr. 4 KI-VO sind Betreiber natürliche oder juristische Personen, die ein KI-System in eigener Verantwortung im Rahmen einer beruflichen Tätigkeit verwenden. Für Arbeitgeber gelten daher im Wesentlichen die an Betreiber adressierten Pflichten der

TEXT



**Kathrin Vossen**  
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin bei Oppenhoff & Partner Rechtsanwälte Steuerberater mbB, Köln  
kathrin.vossen@oppenhoff.eu



**Jörn Kuhn**  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Oppenhoff & Partner Rechtsanwälte Steuerberater mbB, Köln  
joern.kuhn@oppenhoff.eu

KI-Systeme, die den Mitarbeitenden Aufgaben gemäß ihrem individuellen Verhalten oder ihren persönlichen Merkmalen zuweisen, gelten als hochriskant. Gleiches gilt für die Beobachtung und Bewertung von Leistung.

Wann ist ein KI-System ein Hochrisiko-KI-System? Arbeitgeber können das in der Regel nicht selbst beurteilen. Sie sind auf Hinweise des Herstellers angewiesen.

KI-VO. Darüber hinaus können für Arbeitgeber auch die in Art. 16 KI-VO geregelten Anbieterpflichten gelten, wenn sie wesentliche Veränderungen an einem KI-System vornehmen.

Von Bedeutung sind für Arbeitgeber die an die Betreiber von Hochrisiko-KI-Systemen im Sinne von Art. 6 KI-VO adressierten Pflichten nach Art. 26 KI-VO. Als Hochrisiko-KI-Systeme gelten nach Art. 6 Abs. 2 KI-VO in Verbindung mit Nr. 4 Anhang III KI-VO:

- ✧ KI-Systeme, die bestimmungsgemäß für die Einstellung oder Auswahl natürlicher Personen verwendet werden sollen, insbesondere um gezielte Stellenanzeigen zu schalten, Bewerbungen zu sichten oder zu filtern und Bewerbende zu bewerten,
- ✧ KI-Systeme, die bestimmungsgemäß für Entscheidungen verwendet werden sollen, die die Bedingungen von Arbeitsverhältnissen, Beförderungen und Kündigungen von Arbeitsvertragsverhältnissen beeinflussen. Auch KI-Systeme, die für die Zuweisung von Aufgaben aufgrund des individuellen Verhaltens oder persönlicher Merkmale oder Eigenschaften genutzt werden sollen, gelten als Hochrisiko-KI-Systeme. Ebenso solche, die für die Beobachtung und Bewertung der Leistung und des Verhaltens von Personen in Beschäftigungsverhältnissen eingesetzt werden sollen.

Mit diesen Definitionen dürften vor allem die im Personalbereich bereits zahlreich eingesetzten Personalwirtschaftssysteme als Hochrisiko-Systeme zu beurteilen sein, die KI-basiert beziehungsweise KI-gestützt arbeiten. Die KI-VO und die dazu veröffent-

lichten Erwägungsgründe enthalten allerdings Ausnahmen von diesen Bewertungsgrundsätzen. Eine Ausnahme liegt beispielsweise vor, wenn die Hochrisiko-KI-Systeme nur eng gefasste Verfahrensaufgaben durchführen oder das Ergebnis einer zuvor abgeschlossenen menschlichen Tätigkeit verbessern sollen. Freilich werden Arbeitgeber in der Regel nicht selbst beurteilen können, ob ein von ihnen eingesetztes KI-System ein Hochrisiko-KI-System ist. Dies ergibt sich allerdings regelmäßig aus der Betriebsanleitung des verwendeten Systems; diese müssen die Anbieter von Hochrisiko-KI-Systemen verpflichtend bereitstellen (vgl. Art. 13 Abs. 2 und Abs. 3 KI-VO).

Die KI-VO gilt nach Ablauf einer Übergangsfrist von 24 Monaten nach Inkrafttreten im August 2024 für alle Arbeitgeber unmittelbar (also ab 2.8.2026). Abweichend davon treten einzelne, für Arbeitgeber maßgebliche Regelungen, etwa das Gebot, Maßnahmen zur Förderung von KI-Kompetenz zu ergreifen (Art. 4 KI-VO), sowie das Verbot von KI-Systemen mit einem unannehmbaren Risiko (Art. 5 KI-VO), bereits nach einer Übergangsfrist von sechs Monaten in Kraft (also ab 2.2.2025).

### Pflichten des Arbeitgebers

Verwenden Arbeitgeber Hochrisiko-KI-Systeme, sind sie nach Art. 26 Abs. 2 KI-VO verpflichtet, für eine effektive „menschliche Aufsicht“ über das Hochrisiko-KI-System Sorge zu tragen. Der Arbeitgeber hat dafür entsprechend qualifizierte und befugte Personen einzusetzen. Diese Personen müssen in der Lage sein, die Fähigkeiten und Grenzen des Hochrisiko-KI-Systems zu

verstehen, seinen Betrieb ordnungsgemäß zu überwachen und gegebenenfalls zu unterbrechen (Art. 14 KI-VO). Sie müssen zudem die Ergebnisse des Hochrisiko-KI-Systems richtig interpretieren können und besonders bei entscheidungsunterstützenden KI-Systemen ein Bewusstsein für ein etwaiges Automatisierungsbias haben (also für die Notwendigkeit, automatisierte Entscheidungen kritisch hinterfragen zu müssen).

Der Arbeitgeber ist in seiner Entscheidung frei, ob er für die menschliche Aufsicht eigene Beschäftigte einsetzt oder externe Personen. Die KI-VO enthält keine Anhaltspunkte für einen besonderen rechtlichen Status oder Schutz dieser Aufsichtspersonen. Insbesondere ist ihre Stellung nicht mit dem von (internen) Datenschutzbeauftragten vergleichbar, die nach dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) Sonderkündigungsschutz im Verhältnis zum Arbeitgeber genießen. Die Aufsichtspersonen sind nicht für die Einhaltung von Rechtsvorschriften und die Zusammenarbeit mit Aufsichtsbehörden zuständig. Durch die menschliche Überwachung von Hochrisiko-KI-Systemen sollen allein die mit ihrem Einsatz einhergehenden Risiken minimiert werden (Art. 14 Abs. 2 KI-VO). Beschäftigte, die Verstöße gegen die KI-VO melden, sind gemäß Art. 87 KI-VO ausdrücklich von der Hinweisgeberrichtlinie (RL 2019/1937) geschützt.

Arbeitgeber, die ein Hochrisiko-KI-System betreiben, sind nach Art. 26 Abs. 7 KI-VO zudem verpflichtet, die Arbeitnehmervertreter\*innen und die betroffenen Beschäftigten darüber zu informieren, dass sie künftig vom Einsatz eines Hochrisiko-KI-Systems

Eine KI-Policy sollte Regeln zum Umgang mit personenbezogenen Daten enthalten. Außerdem sollte sie die ungeprüfte Nutzung KI-generierter Inhalte verbieten. Mitarbeitende sind daran gebunden – schließlich hat der Arbeitgeber ein Weisungsrecht.

betroffen sein werden. Die Unterrichtung muss die Zweckbestimmung, die Art der getroffenen Entscheidungen und den Hinweis auf das Recht auf Erläuterung der Entscheidungsfindung im Einzelfall enthalten. Letzteres ergibt sich aus Art. 86 KI-VO. Danach haben Personen, die von einer Entscheidung betroffen sind, in deren Vorfeld ein Hochrisiko-KI-System zum Einsatz kam, das Recht, eine aussagekräftige Erklärung über die Rolle des KI-Systems im Entscheidungsfindungsprozess und die tragenden Gründe für die Entscheidung zu verlangen.

Die Unterrichtungspflicht aus Art. 26 Abs. 7 KI-VO besteht unabhängig davon, ob sich eine solche Verpflichtung auch aus anderen Vorschriften ergeben kann, etwa dem Unterrichtsrecht des Betriebsrats aus § 90 Abs. 1 Nr. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und dem Unterrichtsrecht der betroffenen Beschäftigten aus § 81 Abs. 2 und Abs. 4 BetrVG. Beide Unterrichtsrechte aus dem BetrVG werden nunmehr im Lichte der KI-VO auszulegen sein.

Die Arbeitgeber sind schließlich gemäß Art. 4 KI-VO verpflichtet, den Beschäftigten einen sachkundigen Einsatz von KI-Systemen und die Wahrnehmung ihrer Rechte aus der KI-VO zu ermöglichen (vgl. Art. 3 Nr. 56 KI-VO). Dazu haben sie mit geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen, dass die Belegschaft über ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz verfügt.

### KI-Nutzung im individuellen Arbeitsverhältnis

KI-Anwendungen können im Arbeitsalltag vielfältig zur Steigerung der Arbeitseffizienz

eingesetzt werden. „Large Language Models“ beziehungsweise GPT-Modelle können insbesondere Texte und Dokumente nach spezifischen Vorgaben generieren und bearbeiten. Es ist daher naheliegend, dass Arbeitgeber und auch Beschäftigte sie zur Erledigung von Arbeitsaufgaben einsetzen wollen.

Arbeitgeber können dabei die Nutzung von KI im Rahmen ihres Weisungsrechts gemäß § 106 Gewerbeordnung (GewO) nach billigem Ermessen anweisen. Es ist in diesem Zusammenhang ratsam, die Grundätze für den Umgang mit KI im Unternehmen in einer eigenen „KI-Policy“ zu regeln. In dieser sollten zwecks Risikominimierung unter anderem enthalten sein:

- ∨ Regelungen zum Umgang mit personenbezogenen Daten,
- ∨ das Verbot der ungeprüften Nutzung KI-generierter Inhalte sowie die Beschränkung der Nutzung auf vom Arbeitgeber bereitgestellte KI-Anwendungen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Arbeitgeber auch jenseits der aus der KI-VO folgenden Qualifizierungspflicht nach allgemeinen Regelungen berechtigt und wohl auch verpflichtet sein dürfte, die Beschäftigten zur Nutzung von KI-Anwendungen zu befähigen und entsprechende Trainingsmaßnahmen im Rahmen des arbeitgeberseitigen Direktionsrechts nach § 106 GewO anzuordnen. Nur so kann er seiner aus dem Arbeitsschutzgesetz folgenden Verpflichtung zur ausreichenden und angemessenen Unterweisung der Beschäftigten nachkommen (vgl. § 12 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)).

Nutzen Beschäftigte ohne ausdrückliche Weisung des Arbeitgebers KI-Anwendungen zur Erbringung ihrer Arbeitsleistung, dürften sie gemäß § 241 Abs. 2 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) verpflichtet sein, die Nutzung von KI gegenüber dem Arbeitgeber offenzulegen, damit er etwaige Risiken bei der Verwendung der Arbeitsergebnisse einschätzen kann. Eine Offenlegungspflicht sollte daher ebenfalls Gegenstand einer KI-Policy sein. Arbeitgeber dürfen die Nutzung von KI-Anwendungen aber auch gänzlich untersagen. Die eigenmächtige Nutzung von KI durch Beschäftigte entgegen einer solchen Weisung ist als Verstoß gegen die arbeitsvertraglichen Pflichten zu bewerten und mit disziplinarischen Maßnahmen zu ahnden.

Zunehmend werden KI-Anwendungen zur Optimierung von Arbeitsabläufen eingesetzt, etwa im Bereich der Lager- oder Transportlogistik. Dann bestimmt die KI-Anwendung, welche Arbeitsschritte von den Beschäftigten als Nächstes auszuüben sind, und gibt entsprechende Anweisungen. Dies ist unkritisch. Denn das arbeitgeberseitige Direktionsrecht muss nicht durch den Arbeitgeber selbst ausgeübt werden, sondern kann auf Dritte und auch auf ein technisches Hilfsmittel übertragen werden. Der Arbeitgeber muss allerdings sicherstellen, dass die Weisungen der KI die Beschäftigten nicht unbillig überfordern. Weisungen unterfallen nicht dem Verbot automatisierter Entscheidungen nach § 22 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), denn sie sind darauf ausgerichtet, die vertraglichen Pflichten der Beschäftigten zu konkretisieren, nicht aber ihren rechtlichen Status zu verändern.



Die eigenmächtige Nutzung von KI durch Beschäftigte entgegen der Weisung des Arbeitgebers kann einen Verstoß gegen arbeitsvertragliche Pflichten bedeuten. Es drohen disziplinarische Maßnahmen.

Ist die Maschine schlauer als ich? Automatisierte Entscheidungen, die ein digitales Tool trifft, dürfen die Mitarbeitenden nicht unbillig überfordern.



Eine fehlerhafte Programmierung kann zu Diskriminierung führen – beispielsweise wenn zur Personalauswahl vor allem Daten erfolgreicher männlicher Kandidaten herangezogen werden und dadurch die Chancen von Frauen sinken.

Die betriebliche Mitbestimmung und eine frühzeitige Einbindung des Betriebsrats sollen nach dem Willen des Gesetzgebers das Vertrauen in die KI stärken.

### Diskriminierung vorbeugen

KI-Systeme können im gesamten Lebenszyklus eines Arbeitsverhältnisses zum Einsatz kommen. Sie können im Bewerbungsverfahren eine automatisierte Bewerbervorauswahl durchführen oder personenbezogene Daten aktiver Beschäftigter analysieren und sie mit weiteren Daten verknüpfen, um datenbasiert Schlüsse zu ziehen, Entscheidungen zu treffen und Entwicklungen zu antizipieren („People Analytics“). Arbeitgeber sollten sich dabei stets vor Augen halten, dass KI-Systeme nach den Regeln operieren, die sie aus ihren Trainings- und Eingabedaten ableiten. Enthalten diese historische Diskriminierungsmuster, beispielsweise gegenüber Frauen, Menschen mit Behinderungen oder Personen einer bestimmten ethnischen Herkunft, schreiben die KI-Systeme diese fort. Bekannt wurde ein Anwendungsfall beim Versandhändler Amazon, der seine KI zur Auswahl geeigneter Kandidaten mit Trainingsdaten früherer, meist männlicher Bewerber gefüttert hatte. Dies führte dazu, dass diese KI bei der Bewerberauswahl Frauen systematisch benachteiligte. Zudem kann eine fehlerhafte Programmierung zu einem Diskriminierungsrisiko führen. Eine objektive, diskriminierungsfreie KI-Anwendung ist daher nicht selbstverständlich.

Vor solchen Diskriminierungen – sei es im Bewerbungsverfahren oder in einem bestehenden Arbeitsverhältnis – schützt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Es enthält nicht nur ein Benachteiligungsverbot wegen der in §§ 1, 7 AGG genannten Merkmale, sondern auch Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche, die

Betroffene bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot geltend machen können (§ 15 AGG). Arbeitgeber sind verpflichtet, Maßnahmen zum Schutz der Bewerber und Bewerberinnen beziehungsweise der Beschäftigten vor unzulässigen Benachteiligungen zu treffen (§ 12 Abs. 1, 2 AGG). Sie haben daher sicherzustellen, dass die eingesetzte KI mit diskriminierungsfreien Daten trainiert wurde und nach diskriminierungsfreien Kriterien operiert. Personen, die KI im Betrieb für die oben genannten Zwecke einsetzen, müssen über den Trugschluss einer per se „objektiven“ KI aufgeklärt werden. Die Ergebnisse des verwendeten KI-Systems sind stets auf mögliche Diskriminierungen zu überprüfen. Soweit es um eine Entscheidung geht, die gegenüber einer Person „rechtliche Wirkung“ im Sinne von Art. 22 DSGVO entfalten, muss die abschließende Entscheidung ohnehin von einem Menschen getroffen werden.

### Betriebliche Mitbestimmung und KI

Der Einsatz von KI stellt die betriebliche Mitbestimmung vor neue Herausforderungen. Der Gesetzgeber hat dies erkannt und im Jahr 2021 mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz Regelungen im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI in das Betriebsverfassungsgesetz aufgenommen. Die betriebliche Mitbestimmung und eine frühzeitige Einbindung der Betriebsräte sollen nach den Vorgaben des Gesetzgebers das Vertrauen und die Akzeptanz der Beschäftigten bei der Einführung und Anwendung von KI stärken. Durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz wurden daher Beteiligungsrechte in das BetrVG

eingeführt, die an die Verwendung von KI im Betrieb anknüpfen.

Soweit der Betriebsrat die Einführung oder Anwendung von KI zu beurteilen hat, wird die Erforderlichkeit der Hinzuziehung eines Sachverständigen auf Kosten des Arbeitgebers von § 80 Abs. 2 Satz 2 BetrVG fingiert. Insoweit besteht also ein Anspruch des Betriebsrats auf Hinzuziehung eines Sachverständigen. Von der Fiktion des § 80 Abs. 2 Satz 2 BetrVG unberührt bleibt die Notwendigkeit, dass der Hinzuziehung des Sachverständigen eine Vereinbarung zwischen den Betriebsparteien zu Grunde liegen muss, die sich im Wesentlichen auf das Thema, die Person des Sachverständigen, den Zeitpunkt und die Kosten erstreckt. Die Höhe der Kosten des Sachverständigen muss verhältnismäßig sein. Die Regelungen zielen darauf ab, dem Betriebsrat einen vereinfachten Zugriff auf besonderen Sachverstand in Zusammenhang mit der Einführung oder Anwendung von KI zu gewähren und ihm so die zur Erfüllung seiner sich aus dem BetrVG ergebenden Aufgaben notwendigen Kenntnisse zu verschaffen.

§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG räumt dem Betriebsrat ausdrücklich bereits bei der Planung des Einsatzes von KI ein Unterrichts- und Beratungsrecht ein: Der Arbeitgeber hat die „erforderlichen“ Unterlagen vorzulegen und mit dem Betriebsrat über die Auswirkungen auf die Beschäftigten, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen, zu beraten. Erforderlich sind alle diejenigen Unterlagen, die notwendig sind, damit der Betriebsrat sich ein möglichst genaues Bild von Umfang und Auswirkungen des ge-

Wenn Arbeitsplätze entfallen oder neue Arbeitsplätze mit veränderten Anforderungsprofilen entstehen, empfehlen sich Qualifizierungssozialpläne. Sie unterstützen die Weiterbeschäftigung der Mitarbeitenden durch gezielte Fortbildung.

planten KI-Einsatzes machen kann. Empfehlung: Es bietet sich an, mit dem Betriebsrat eine Rahmenbetriebsvereinbarung über den Einsatz von KI im Betrieb abzuschließen, um den Beteiligungsprozess nach § 90 Abs. 1 Nr. 3, Abs. 2 BetrVG im Einzelnen zu verschlanken und zu beschleunigen.

§ 95 Abs. 2a BetrVG regelt lediglich klarstellend, dass die Rechte des Betriebsrats bei der Aufstellung von Auswahlrichtlinien nach § 95 Abs. 1 und 2 BetrVG auch dann gelten, wenn bei der Aufstellung der Richtlinie KI zum Einsatz kommt. Die Klarstellung verhindert, dass Arbeitgeber versuchen, die Mitbestimmung zu umgehen, indem sie auf eine „autonome“ KI mit nicht nachvollziehbaren Entscheidungsabläufen verweisen.

In der Praxis liegt – wenig überraschend – der Schwerpunkt auf der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Die Vorschrift bezweckt vor allem, bereits im Vorfeld rechtlich unzulässige Eingriffe in den Persönlichkeitsbereich der Arbeitnehmenden zu verhindern. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist es – entgegen dem Wortlaut der Vorschrift – ausreichend, wenn technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmers zu überwachen; auf eine etwaige Überwachungsabsicht des Arbeitgebers kommt es nicht an. An der erforderlichen objektiven Eignung fehlt es aber, wenn der Arbeitgeber den Beschäftigten die Nutzung von KI als Hilfsmittel ermöglicht, diese aber ausschließlich über private Accounts erfolgt und der Arbeitgeber keinen Zugriff auf die Nutzungsdaten hat.

### KI führt zu (Qualifizierungs-)Sozialplänen

Vermehrt stellt sich die Frage, ob der Einsatz von KI im Betrieb eine Betriebsänderung im Sinne der §§ 111 ff. BetrVG sein kann, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und insbesondere die Pflicht des Arbeitgebers zur Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplan auslöst. So könnte durch den Einsatz von KI-Systemen eine Betriebsänderung unter dem Gesichtspunkt einer grundlegenden Änderung der Betriebsanlagen (§ 111 Satz 3 Nr. 3 BetrVG) oder der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden / Fertigungsverfahren (§ 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG) in Betracht kommen. Dreh- und Angelpunkt der Beurteilung ist die im Zusammenhang mit der Einführung von KI richterlich noch ungeklärte Auslegung des Rechtsbegriffs „grundlegend“. Maßgeblich wird stets die konkrete Maßnahme und deren betriebliche Umsetzung und Auswirkung sein.

Da der Einsatz von KI zu einer erheblichen Veränderung beruflicher Anforderungsprofile führen kann, gewinnen im Kontext von KI-bedingten Betriebsänderungen Qualifizierungssozialpläne an Bedeutung. Solche Sozialpläne zielen darauf ab, die Weiterbeschäftigung der Belegschaft durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen zu ermöglichen. Sie sind vor allem dann sinnvoll, wenn aufgrund des Einsatzes von KI zwar die bisherigen Arbeitsplätze entfallen, zugleich aber neue Arbeitsplätze mit veränderten Anforderungsprofilen entstehen.

Der Vorteil solcher Sozialpläne ist, dass sie den Erhalt von Arbeitsplätzen fördern kön-

nen; der Arbeitgeber muss keine unter Umständen sehr hohen Abfindungszahlungen leisten und gleichzeitig neues Fachpersonal teuer und aufwendig rekrutieren. Außerdem entgeht er dem Risiko unwirksamer betriebsbedingter Kündigungen. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Fortbildungsmaßnahmen gegebenenfalls nach § 82 SGB III von der Bundesagentur für Arbeit gefördert werden können. Noch nicht abschließend geklärt ist die Frage, ob Qualifizierungssozialpläne durch den Betriebsrat erzwungen werden können.

### Fazit

Der Einsatz von KI im Arbeitsalltag bringt neben unbestreitbaren Nutzungsvorteilen auch zahlreiche arbeitsrechtliche Herausforderungen mit sich. Um die Nutzung von KI möglichst risikofrei und bürokratiearm zu gestalten und dadurch das Potenzial von KI optimal nutzen zu können, sollten Arbeitgeber ihren Beschäftigten klare Vorgaben zu ihrer Nutzung in Gestalt einer KI-Policy an die Hand geben und mit dem Betriebsrat eine KI-Rahmenvereinbarung abschließen. Im Rahmen von KI-bedingten Betriebsänderungen ist mit einer zunehmenden Bedeutung von Qualifizierungssozialplänen zu rechnen, die jedoch für beide Seiten von Vorteil sein können. Im Hinblick auf die KI-VO der EU sollten Arbeitgeber frühzeitig Maßnahmen ergreifen, um deren weitreichenden Pflichten gerecht zu werden.



## „Rollenvorbilder 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.