

Rumps finaler Automatisierbarkeits-Prozentwert zusammen.

Vor jedem KI-Einsatz sollte Jutta Rump zufolge aber etwas anderes erfolgen: HR-Verantwortliche sollten die Prozesse in ihrer Abteilung genau unter die Lupe nehmen und herausfinden, wer dort wann welche Aufgabe erledigt. „Nur wer einen Prozess in seine Einzelteile zerlegt, kann entscheiden, wo KI eine sinnvolle Unterstützung ist.“

Recruiting funktioniert nicht ohne Menschen

Deutlich wird das Potenzial am Beispiel Rekrutierung. Dieser klassische HR-Aufgabenbereich besteht aus vielen kleinen Einzelschritten. So können Bewerberinnen und Bewerber in einem ersten Assessment mit einem Chatbot interagieren, der einen Onlinetest mit ihnen macht. Erst danach muss es zum ersten persönlichen Kontakt mit einer Recruiterin kommen.

Die Recruiterin wiederum kann KI als Assistentin nutzen, um das Gespräch im Nachhinein zu analysieren. Die finale Auswahlentscheidung muss dann in einem rein menschlichen Gespräch fallen, beispielsweise mit der einstellenden Bereichsleitung.

Viele, gerade größere Unternehmen rekrutieren bereits so oder ähnlich, sagt Rump. Sie berät seit Jahrzehnten Dutzende Unternehmen zu Personalfragen. Auch in der Personalverwaltung oder im Personalcontrolling seien viele Firmen mit der Automatisierung schon sehr weit.

In anderen Feldern aber hinkten sie ihren technologischen Möglichkeiten hinterher, etwa in der Personalentwicklung. Dort seien viele Unternehmen noch stark seminar- und veranstaltungsorientiert sowie administrativ unterwegs.

Konkret zeige sich das etwa daran, dass Lernangebote häufig noch nach dem „Gießkannenprinzip“ organisiert würden. „Beschäftigte besuchen standardisierte Trainings, die für große Gruppen identisch gestaltet sind – unabhängig von individuellen Kompetenzprofilen, Lernbedarfen oder konkreten Tätigkeitsanforderungen.“

KI führt zu einer fundamentalen Kulturveränderung in HR

Dabei könne KI längst Lernpfade personalisieren, Kompetenzprofile analysieren, Entwicklungsbedarfe identifizieren oder Lerninhalte individuell zuschneiden. Es gebe Lernassistenzsysteme, die Beschäftigte im Job begleiten, Feedback geben oder passende Lernimpulse in Echtzeit bereitstellen.

Doch gerade für HRler bedeute die Einführung von KI eine enorme Kulturveränderung. „Die meisten Personalerinnen und Personaler sind keine klassischen ‚Techies‘“, sagt Rump. „HR soll die ganze Belegschaft durch die KI-Transformation begleiten.“ Um dabei glaubwürdig zu sein, müssten die Personalerinnen und Personaler selbst mit gutem Beispiel vorangehen. ◀

Getty Images [M], Nils Hasenau

SUSANNE BERNER

„Die Situation ist für viele belastend“

Deutschlands Top-Insolvenzverwalterin spricht über Pleitewellen, emotionale Momente und warum sie manchmal zum letzten Halt für Unternehmen wird.

Franziska Telsler Berlin

Frau Berner, Sie kommen zum Einsatz, wenn eine Firma pleite ist oder kurz davorsteht. Was passiert in den ersten Stunden, nachdem Sie in ein Unternehmen gerufen werden?

Ich verschaffe mir einen Überblick. Und das in der Regel in einer sehr kurzen Zeit. Ich muss wissen: Wie ist die Lage im Unternehmen? Um erste Informationen zu erhalten, setze ich mich direkt mit der Geschäftsführung in Verbindung oder mit beratenden Anwälten, die bereits in den Fall involviert sind.

Warum muss das so schnell gehen?

Solche Verfahren starten oft unter enormem Zeitdruck. Viele Geschäftsführer zögern den Zeitpunkt hinaus, an dem sie einen Insolvenzantrag stellen. Oft passiert das zum Monatsende, wenn die Mitarbeiter auf ihr Gehalt warten. Außerdem läuft der Betrieb trotz Insolvenzantrag erst mal weiter. Da müssen wir sehr schnell überlegen, wie es weitergeht.

Der Klassiker ist der Anruf am Freitagnachmittag?

Genau. Das Gericht fragt, ob ich Kapazitäten habe. Ich schau mir die dann frei. Ich könnte theoretisch auch ablehnen. Aber das mache ich eigentlich nie. In meinem Job muss man sehr flexibel sein und die notwendigen Kapazitäten im Team bereithalten. Genau das mag ich aber an meinem Beruf. Ich mag die Vielfalt, mit der ich es zu tun habe.

Sie arbeiten im Interesse der Gläubiger. Wie oft bekommen die am Ende ihr Geld zurück?

Die volle Summe ist eher selten. Aber oft erreichen wir eine relativ gute Quote.

Sie werden dann zur Geschäftsführerin auf Zeit. Wie finden die bisherigen Chefs das?

Unterschiedlich. Die Geschäftsführung bleibt ja zunächst im Amt. Sie darf ohne mich aber keine wesentlichen Entscheidungen mehr treffen. Jede Maßnahme, die etwas kostet, muss von mir abgesegnet werden. Wenn ein Unternehmen Material einkaufen will, um weiterzuarbeiten, landet das erst einmal auf meinem Schreibtisch. Ich prüfe dann, ob das sinnvoll ist, ob es ins Budget passt, und gebe es frei.

Das finden einige bestimmt nicht so gut.

In den meisten Fällen sind sie eher erleichtert, dass jemand kommt und unterstützt. Natürlich ist die Situation für viele belastend. Vor allem, wenn es sich um einen Familienbetrieb handelt, den es seit 150 Jahren gibt und zu dem eine tiefe Verbindung besteht. Das trifft die Menschen hart.

Weckt das Mitgefühl?

Auf jeden Fall. Die Geschäftsleitung und die Arbeitnehmer stehen unter einem enormen Druck und wissen oft nicht mehr weiter. Genau deswegen sind viele aber auch froh, dass ich komme und den Insolvenzprozess strukturiert begleite – und im Zweifel das Unternehmen sogar retten kann.

Wie viele Fälle betreuen Sie gleichzeitig?

Das ist sehr unterschiedlich. Im Moment betreue ich parallel ein Pharmaunternehmen, einen Be-

trieb für Brandschadensanierungen und eine Apotheke, die mehrere Niederlassungen hat.

Das sind drei recht unterschiedliche Unternehmen.

Ja, das ist aber typisch. Wir betreuen Unternehmen jeglicher Größe und Branche. Ich wurde zum Beispiel einmal als Insolvenzverwalterin eines Zirkus bestellt. Außerdem habe ich das Insolvenzverfahren vom Schwuz betreut – das ist ein bekannter queerer Club hier in Berlin.

Was entscheidet über Sanierung oder Zerschlagung?

Welchen Investor wir finden. Ohne neues Geld geht es in den meisten Fällen nicht, ein Unternehmen zu erhalten. Andere Maßnahmen können häufig nicht schnell genug umgesetzt werden.

Sind Investoren angesichts der geopolitischen Lage derzeit zurückhaltender?

Die Suche ist schwieriger geworden, weil Investoren in unsicheren Zeiten das Risiko scheuen. Wir merken deshalb durchaus eine gewisse Zurückhaltung bei potenziellen Käufern. Und auch die Stimmung in den Unternehmen hat sich geändert.

Inwiefern?

Viele Unternehmen geraten aktuell nicht wegen eines einzelnen Schocks in die Krise, sondern weil sich mehrere Probleme länger aufgestaut haben. Höhere Energiekosten, steigende Ausgaben fürs Personal, teure Rohstoffe – hinzu kommt eine allgemeine Unsicherheit.

Wir erleben gerade eine ganze Welle von Unternehmenspleiten. Sind davon alle Branchen betroffen?

Ja, wobei das produzierende Gewerbe schon stärker betroffen ist. Ich habe unter anderem eine Bäckereikette begleitet, die massiv unter den gestiegenen Energiekosten und Rohstoffpreisen gelitten hat. Ich betreue aber auch viele Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich: Pflegeheime, Krankenhäuser oder Apotheken. Das ist besonders bitter, weil man die dringend braucht.

Nimmt es Sie noch mit, wenn eine Sanierung scheitert?

Es tut mir auf jeden Fall leid. Vor allem, wenn man glaubt, eine gute Lösung gehabt zu haben, die dann aber doch nicht klappt. Oder wenn ich vor 100 Mitarbeitern stehe und verkünden muss, dass es nicht weitergeht. Auch das gehört zu meinem Job. Persönlich darf mich das aber nicht zu sehr mitnehmen. Bei meiner Arbeit als Insolvenzverwalterin ist eine gewisse professionelle Distanz unverzichtbar.

Gibt es Fälle, die Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben sind?

Ja, allerdings darf ich aufgrund der Vertraulichkeit nicht viele Details nennen. Die Betreuung des Zirkus war wirklich sehr spannend. Und ich kann mich noch an einen meiner ersten großen Fälle erinnern. Das war ein Autohaus in Brandenburg. Hier ist mir die Sanierung geglückt.

Frau Berner, vielen Dank für das Interview. ◀



VITA

Susanne Berner

Die Insolvenzverwalterin ist Fachanwältin für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Mitinhaberin der Kanzlei Dr. Berner & Partner Rechtsanwälte in Berlin. Seit rund zwanzig Jahren wird sie von mehr als 20 Insolvenzgerichten in ganz Deutschland bestellt. Im Jahr 2025 belegte sie laut dem Fachmagazin „INDat Report“ sogar den ersten Rang unter den meistbestellten Insolvenzverwalter in Deutschland. Dies erfasst hierzulande alle Bestellungen für Unternehmensinsolvenzverfahren.