

auf den punkt.

Das Magazin für Personalentscheider:innen

TOPOS® ●

KI & RECRUITING

KI kennt keine Wahrheit

Romik Kelesh und Thomas Teise über Hype, Datenqualität und die Frage, was KI-gestütztes Profiling im Recruiting wirklich leisten kann.

MARKT & TRANSFORMATION

Auffangbecken oder Aufbruch?

Warum Automobilmanager in die Rüstungsindustrie wechseln und was sie dort neu lernen müssen.



Mission Mobilität: Mehr als Prothesen

Martin Böhm, Chief Experience Officer beim MedTech-Unternehmen Ottobock, über KI in Prothesen, 3D-Druck in der Versorgung und was Technik für Menschen bedeuten kann.

Editorial

Liebe Leserinnen
und Leser,



Florian Koenen

ein Automobilmanager, der heute seinen Lebenslauf aktualisiert, schreibt etwas Bemerkenswertes hinein: Verteidigung. Was vor drei Jahren als Karriereknick gegolten hätte, zählt jetzt als kluger Schachzug. Die Rüstungsindustrie sucht genau die Profile, die der kriselnde Fahrzeugbau freisetzt. Produktion in Großserie, Lieferketten, Komplexität im Griff. Aus dem vermeintlichen Auslaufmodell wird der gefragte Kandidat.

Und das ist zugleich eine der Lektionen dieses Hefts: Kein Markt steht still, und kein Lebenslauf ist je fertig. Was zählt, ist die Fähigkeit, Erfahrung neu zu rahmen und im richtigen Moment anzubieten.

Martin Böhm von Ottobock zeigt in unserem Interview, wie das gelingen kann. Er kam aus der Konsumgüterwelt, von Nivea zu Prothesen, und denkt Medizintechnik konsequent vom Menschen her.

Romik Kelesh und **Thomas Teise** erklären, warum KI zwar beeindruckend formuliert, aber keine Wahrheit kennt, und weshalb am Ende immer ein Mensch mit Urteilsvermögen entscheiden muss.

Kirsten Wache fragt unbequem, aber zu Recht: Will ich Führungskraft sein, und wenn ja, warum? Drei Beiträge, ein roter Faden. Technik verändert das Wie. Den Menschen ersetzt sie nicht.

Die wirtschaftliche und geopolitische Lage ist momentan rau. Trotzdem schreibe ich dieses Editorial mit Zuversicht. Denn Umbruch ist nicht das Gegenteil von Chance, sondern ihre Voraussetzung. Wer in solchen Phasen die richtigen Menschen an Bord holt, ist für den nächsten Aufschwung gerüstet. Genau das ist unser Geschäft.

Auch bei TOPOS hat sich etwas bewegt: Wir wurden 2026 gleich dreimal ausgezeichnet und haben unseren Markenauftritt geschärft. Mehr dazu lesen Sie in unseren TOPOS TOPICS. An dieser Stelle nur so viel: Unser neuer Claim „We know. Before we call.“ beschreibt ziemlich genau, worum es uns in dieser Ausgabe geht. Erst verstehen. Dann handeln.

Viel Vergnügen mit diesem Heft.
Florian Koenen

Ausgezeichnet. Und neu auf den Punkt gebracht.

Empfohlen, wenn es darauf ankommt

Das **Handelsblatt** zählt die TOPOS Personalberatung 2026 erneut zu den 40 besten Executive-Search-Unternehmen Deutschlands. Das Ranking basiert auf den Stimmen von über 70.000 Branchenkolleg:innen, Führungskräften und Personalverantwortlichen.

Auch **brand eins/Statista** sowie die **Süddeutsche Zeitung** zählen TOPOS im Jahr 2026 zu den besten Personalberatungen Deutschlands. Das freut uns besonders, weil drei unabhängige Rankings zu einem ähnlichen Ergebnis kommen: Sichtbarkeit entsteht durch Verlässlichkeit, Spezialisierung und Empfehlungen aus dem Markt.

Dass die Auszeichnung in ein Abschwungjahr fällt, macht sie für uns noch wertvoller. Die Personalberatungsbranche hatte 2025 kein leichtes Jahr: Nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) sank der Umsatz 2025 um knapp 5 Prozent. Empfohlen zu werden, wenn Auftraggeber zurückhalten-der wählen, sagt mehr als eine Auszeichnung in einem Boomjahr.

Neuer TOPOS-Claim: We know. Before we call.

Auszeichnungen sind schön. Entscheidend bleibt, wofür man ausgezeichnet wird. Deshalb haben wir unseren Markenauftritt geschärft. Jahrzehntelang stand bei TOPOS der Claim: „Die besten Köpfe für Ihr Unternehmen.“ Ein Satz, der lange gut funktioniert hat, weil er verständlich war und nichts Falsches versprach. Irgendwann wurde genau das sein Problem: Er hätte auch von vielen anderen Beratungen stammen können.

Unser neuer Claim lautet:

We know. Before we call.

Er beschreibt, wie wir arbeiten. Wir sprechen niemanden an, bevor wir verstanden haben, wo dieser Mensch im Markt steht, was ihn antreibt und warum ein bestimmtes Mandat gerade für ihn relevant sein könnte.



Gerade in Zeiten automatisierter

Ansprache ist das für uns ein bewusstes Gegenmodell: Recherche vor Ansprache, Marktverständnis vor Pitch, Substanz vor Geschwindigkeit. Der alte Claim versprach ein Ergebnis. Der neue beschreibt unseren Weg dorthin.

Künstliche Intelligenz zwischen Hype, Datenqualität und HR-Profiling



ROMIK KELESH



THOMAS TEISE

Künstliche Intelligenz gilt als Heilsbringer, Bedrohung und Produktivitätsmotor zugleich. Romik Kelesh und Thomas Teise wissen, wo die Technologie stark ist und wo ihre Grenzen liegen. Kelesh war Head of AI im Umfeld der Bundesagentur für Sprunginnovation, Teise ist Wirtschaftsinformatiker mit Hintergrund in IT-Sicherheit und Webentwicklung. Gemeinsam haben sie **FAInds** gegründet, ein Start-up für KI-gestützte People Analytics im Recruiting und Talentmanagement. Im Gespräch erklären sie, warum KI nicht zwischen Wahrheit und Wahrscheinlichkeit unterscheiden kann, weshalb gute Daten wichtiger sind als immer größere Modelle und wie Profiling helfen kann, Lebensläufe und Profile präziser zu verstehen.

Romik, Du beschäftigst Dich seit Jahren mit KI. Wie bist Du zu dem Thema gekommen?

Romik Kelesh: Ich arbeite seit dem Studium im KI-Umfeld. Angefangen hat es mit einem Professor, der mich früh an das Thema herangeführt hat. Danach durchlief ich unterschiedliche Stationen: Forschung, Banken, Versicherungen, Beratung, KI-Labore. Zuletzt war ich im Umfeld von SPRIND tätig, zunächst als Data-Science-Researcher, später als Head of AI in einer Tochtergesellschaft, die Forschungsaufträge aus Verwaltung und Industrie bearbeitet hat. Diese Mischung aus Forschung und Praxis prägt meinen Blick bis heute.

Wenn heute von KI die Rede ist, denken viele sofort an ChatGPT oder Claude. Wie intelligent ist diese Technologie wirklich?

Romik Kelesh: Sie ist leistungsfähig, aber nicht intelligent im menschlichen Sinne. Sie wirkt klug, weil sie sehr gut formulieren kann. Doch sie versteht nicht, wie wir verstehen. Viele Modelle berechnen Wahrscheinlichkeiten für das jeweils nächste Wort oder Muster. Das ist beeindruckend, aber es bleibt Mustererkennung. Natürlich ist das mehr als eine klassische Suchmaschine. Es geht nicht mehr nur um Keywords, sondern um Kontext und Problemverständnis. Trotzdem gilt: „Garbage in, garbage out.“ Wer unpräzise fragt oder mit schlechten Daten arbeitet, bekommt entsprechend schwache Ergebnisse.

„Qualität entsteht nicht allein durch größere Modelle, sondern durch bessere Daten.“

THOMAS TEISE

Kann Künstliche Intelligenz Wahrheit von Falschinformation unterscheiden?

Romik Kelesh: Nein, jedenfalls nicht zuverlässig. Modelle können Quellen unterschiedlich gewichten, aber sie wissen nicht, ob etwas faktisch stimmt. Sie arbeiten mit Wahrscheinlichkeiten, nicht mit Wahrheit. Das ist gerade im Unternehmenskontext relevant. Es gibt Tools, die behaupten, sie könnten Background-Checks automatisieren. Am Ende greifen sie auf Online-Informationen zurück. Doch die entscheidende Frage lautet: Sind diese Informationen korrekt? Das kann ein Modell nicht sicher beurteilen.

Bedeutet das, dass der Mensch immer die Kontrollinstanz bleiben muss?

Romik Kelesh: Unbedingt. Je mehr KI eingesetzt wird, desto wichtiger wird die menschliche Prüfung. Idealerweise durch Personen mit Fachwissen. Wer die Branche kennt, erkennt Unstimmigkeiten schneller als jemand, der lediglich ein Tool bedient. Auch bei Deepfakes ist es ein Wetttrüsten. Werkzeuge zur

Erkennung werden gleichzeitig genutzt, um Fakes zu verbessern. Eine rein technische Lösung wird es nicht geben.

Viele Prognosen gehen davon aus, dass KI ganze Berufe ersetzt. Teilt Ihr diese Einschätzung?

Romik Kelesh: Ich sehe KI eher als Erleichterung denn als Ersatz. KI kann den Einstieg in viele Bereiche vereinfachen, zum Beispiel ins Programmieren. Aber komplette Substitution halte ich für unrealistisch. Man muss unterscheiden zwischen Marketingaussagen und dem, was technisch belastbar ist.

Thomas Teise: Wichtig ist auch der Blick auf Trainingsdaten. Modelle lernen aus Datensätzen. Wenn diese unsauber oder verzerrt sind, spiegelt sich das im Ergebnis wider. Qualität entsteht nicht allein durch größere Modelle, sondern durch bessere Daten.

Es ist immer wieder von Datenqualität die Rede. Warum ist sie so entscheidend?

Romik Kelesh: Weil sie das Fundament ist. Viele Unternehmen wundern sich, warum ihre Modelle nicht besser werden. Sie optimieren Algorithmen, aber ignorieren die Datenbasis. Datensäuberung ist komplex. Es reicht nicht, Datensätze zu filtern. Man muss entscheiden, was korrekt ist, was fehlerhaft, was historisch gewachsen. Diese Bewertung ist anspruchsvoll und lässt sich nicht vollständig automatisieren. Ein weiteres Problem: Immer mehr Inhalte im Netz sind KI-generiert. Modelle trainieren auf Inhalten, die wiederum von Modellen erstellt wurden. Das kann die Qualität langfristig verwässern.

Romik, Du warst im Umfeld von SPRIND tätig.

Wie funktioniert Sprunginnovation in der Praxis?

Romik Kelesh: In der Tochtergesellschaft, in der ich gearbeitet habe, haben wir Forschungsaufträge aus unterschiedlichen Bereichen bearbeitet. Unsere Aufgabe war es, zu prüfen, was technisch möglich ist, und Lösungen zu entwickeln. Ein Beispiel war ein Projekt zur Verbesserung der Datenqualität. Viele sprechen vom „Säubern“ von Daten und meinen Filtern. Wir haben versucht, Inputdaten wirklich strukturell zu

verbessern, also verwertbarer zu machen. Das wurde unter anderem bei einer Web-Summit-Veranstaltung präsentiert.

Ist eine Bundesagentur das richtige Vehikel für Innovation?

Romik Kelesh: Als Netzwerkknoten ja. SPRIND bringt Menschen aus Forschung, Industrie und Unternehmertum zusammen. Das ist wertvoll. Gleichzeitig gibt es staatliche Rahmenbedingungen, die Flexibilität begrenzen. Man kann SPRIND nicht eins zu eins mit US-Institutionen vergleichen. Aber die Rolle als Impulsgeber ist wichtig.

„Regulierung ist wichtig, aber sie darf Innovation nicht lähmen.“

ROMIK KELESH

Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich?

Romik Kelesh: Bei Talenten können wir mithalten. Was uns fehlt, sind Ressourcen – also Kapital und Infrastruktur – und teilweise eine andere Denkweise. In anderen Ländern fragt man oft: „Was können wir bauen?“ In Deutschland eher: „Was dürfen wir bauen?“ Regulierung ist wichtig, aber sie darf Innovation nicht lähmen.

Aus Euren Erfahrungen ist ein eigenes Unternehmen entstanden. Was genau macht Ihr?

Thomas Teise: Unser Kernprodukt ist KI-gestütztes HR-Profiling. Wir analysieren Lebensläufe oder öffentliche Profile, reichern sie mit zusätzlichen Informationen an und werten sie strukturiert aus. Wichtig ist: Die eigentliche Analyse erfolgt bei uns bewusst stabil und nachvollziehbar, nicht rein generativ. KI nutzen wir vor allem zur verständlichen Darstellung der Ergebnisse.

Was bedeutet „Profiling“ in Eurem Kontext?

Romik Kelesh: Wir verfolgen zwei Ansätze. Erstens prüfen wir die Plausibilität. Passt ein Titel zur Ausbildung? Gibt es Brüche im Lebenslauf? Sind bestimmte

Konstellationen erklärungsbedürftig? Zweitens analysieren wir Muster im beruflichen Kontext. Wir leiten daraus ab, welche Motive wahrscheinlich sind, wie risikobereit jemand agiert und welche Karrierepfade typisch erscheinen. Es geht nicht um private Psychologie, sondern um berufsbezogene Muster.

Wer nutzt Euer Tool? Wer sind Eure Kunden?

Thomas Teise: Primär Recruiting-Teams, besonders im Active Sourcing, also dort, wo Kandidaten und Kandidatinnen noch nicht aktiv im Prozess sind. Darüber hinaus sehen wir Anwendungen in der Personalentwicklung oder zur Vorbereitung von Gesprächen. Auch Studierende nutzen unsere Analysen, etwa um sich auf Gehaltsverhandlungen vorzubereiten.

Ihr ordnet Kandidaten und Kandidatinnen auch in Gehaltsranges ein. Ist das nicht heikel?

Romik Kelesh: Es ist sensibel, ja. Aber wir verstehen es als Diskussionsgrundlage. Wir behaupten nicht, dies sei die einzige Wahrheit. Wir ordnen Personen in eine Range ein und legen offen, welche Faktoren dazu geführt haben. Gerade weil Gehalt in Deutschland oft intransparent ist, kann eine sachliche Einordnung helfen, Gespräche auf eine belastbare Basis zu stellen.

Thomas Teise: Es geht um Orientierung, nicht um ein Urteil. Transparenz schafft Verhandlungsspielraum auf beiden Seiten.

Abschließend: Was ratet Ihre Unternehmen im Umgang mit KI?

Romik Kelesh: Hinterfragen. Vieles glänzt, aber nicht alles ist Gold. Wer nur auf das Frontend schaut, sieht oft beeindruckende Oberflächen. Entscheidend ist, was im Backend passiert. KI ist ein mächtiges Werkzeug. Aber sie braucht saubere Daten, klare Prozesse und Menschen, die Verantwortung übernehmen. Ohne diese drei Elemente bleibt sie ein gut verpacktes Versprechen. —

Weitere Informationen zu FAInds finden Sie unter: www.fainds.com

Willkommen im Team.

Fünf neue Kolleginnen und Kollegen verstärken TOPOS – mit unterschiedlichen Hintergründen, klaren inhaltlichen Schwerpunkten und dem gemeinsamen Anspruch, exzellente Besetzungen zu realisieren.



STEFAN KOOP
Beirat

35 Jahre Erfahrung im Top-Executive-Search, davon zwei Jahrzehnte als Geschäftsführender Gesellschafter der DELTA Management Consultants. Beirat **Stefan Koop** verfügt über methodische Tiefe und ein Netzwerk im öffentlichen Sektor, das seinesgleichen sucht. Sein Standort: Hamburg.



CHRIS WAGNER
Head of Interim Management

Mit über zehn Jahren Erfahrung im Executive Search und Talent Consulting, zuletzt bei einem der führenden Interim-Anbieter im DACH-Raum, übernimmt **Chris Wagner** bei TOPOS in Hamburg die systematische Weiterentwicklung des Bereichs Interim Management.

Berater:innen



ALEXANDER RAHL
Hamburg

Seit 1993 im Headhunting, zuletzt als Gründer und Geschäftsführer einer eigenen Beratungsgesellschaft. Der Schwerpunkt von **Alexander Rahl** liegt auf Industrie- und Handelsunternehmen, wo er technische Positionen mit Präzision besetzt.

Fokus: Bau & Immobilien, Erneuerbare Energien, Maschinenbau



HANNAH GUTMANN
Stuttgart

Neun Jahre Recruiting von IT- und Digitalisierungsprofilen.

Hannah Gutmann versteht, wie technologiegetriebene Organisationen funktionieren, und bringt ein weitverzweigtes Netzwerk im Raum Stuttgart und Karlsruhe mit.

Fokus: IT & Digitalisierung, Softwareentwicklung, IT-Security



MICHAELA BENDER
Hamburg

Michaela Bender kennt Personalberatung von ihrer anspruchsvollsten Seite: internationale Mandate, C-Level-Besetzungen, komplexe Diagnostikprojekte in führenden Beratungshäusern. Bei TOPOS liegt ihr Schwerpunkt im Bereich Health Care.

Fokus: Gesundheitswesen, Life Sciences

Auffangbecken oder Aufbruch?



von Stephan Löw

Warum Automobilmanager den Weg in die Rüstungsindustrie finden – und was sie dort wirklich brauchen

Die Zahlen sind unmissverständlich. Zum Ende des dritten Quartals 2025 arbeiteten in der deutschen Automobilindustrie rund 48.700 Menschen weniger als ein Jahr zuvor, ein Minus von 6,3 Prozent und damit der stärkste Rückgang aller großen Industriebranchen. Mit 721.400 Beschäftigten erreichte die Branche einen Tiefstand, wie ihn das Statistische Bundesamt zuletzt 2011 gemessen hatte. Auch das obere Management bleibt nicht verschont: Branchenübergreifend stieg die Zahl arbeitslos gemeldeter Führungskräfte binnen eines Jahres um 14 Prozent.



-48.700

Stellen in der Automobilindustrie (Q3 2025 ggü. Vorjahr)

721.400

Beschäftigte – niedrigster Stand seit 2011



+40-45 %

erwartetes Umsatzwachstum Rheinmetall 2026

144.000

neue Arbeitsplätze durch Aufrüstung (Studie)

„Autos zur Rüstung“

Eine Branche entwickelt sich gegenläufig. Rheinmetall verzeichnete 2025 ein Umsatzplus von 29 Prozent, für 2026 werden 40 bis 45 Prozent erwartet. Studien beziffern den möglichen Beschäftigungsaufbau durch die Aufrüstung auf bis zu 144.000 Stellen. Und die Standortfrage ist längst konkret: Im VW-Werk Osnabrück läuft die Fahrzeugproduktion Mitte 2027 aus, Volkswagen verhandelt unter anderem mit dem Rüstungskonzern KNDS. Airbus Defence and Space sucht bundesweit nach Automobilstandorten, um Satelliten und ihre Elektronik in größeren Stückzahlen zu fertigen. Der Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie hat dafür das Schlagwort „Autos zu Rüstung“ geprägt.

Vom Auffangbecken zum Talenttransfer

Für Personalentscheider ist die spannende Frage nicht, ob Standorte und Anlagen umgewidmet werden, sondern ob auch die Menschen den Wechsel schaffen, insbesondere auf der ersten und zweiten Führungsebene. Die Rüstungsindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel von der Manufaktur zur Serienfertigung. Genau hier liegt der Engpass, aber auch die Stärke erfahrener Automotive-Manager. Wer den Hochlauf einer Produktionslinie, die Steuerung globaler Lieferketten oder die Effizienzlogik einer Großserie beherrscht, bringt Kompetenzen mit, die der Verteidigungssektor dringend benötigt.

Doch „Auffangbecken“ trifft die Sache nur halb. Ein Eins-zu-eins-Transfer von einer Automobil-Schlüsselposition auf eine vergleichbare Rolle in der Sicherheitsindustrie greift zu kurz. Was funktioniert, ist gezielter Wissenstransfer durch Persönlichkeiten, die bereit sind, sich in eine andere Welt hineinzu-denken.

Welche Kompetenzen den Unterschied machen

Die fachliche Brücke ist tragfähig, die kulturelle ist es nicht automatisch. In der Verteidigungsindustrie sind die Kunden Staaten und nationale Institutionen, nicht Verbraucher. Entscheidungen hängen nicht allein von Angebot und Nachfrage ab, sondern von Genehmigungen, politischen Lagen und internationalen Absprachen. Projektlaufzeiten erstrecken sich über Jahre, Exportrestriktionen und Geheimschutz prägen den Alltag, und Investitionsentscheidungen brauchen eine langfristige Planbarkeit, die in einem politisch getriebenen Markt nicht selbstverständlich ist. Wer aus der maximalen Taktung des Automobilbaus kommt, muss sich auf Variantenvielfalt, kleinere Losgrößen und einen anderen Begriff von Geschwindigkeit einstellen.

Motivation und kulturelle Passung

Über die fachliche Eignung hinaus entscheiden zwei weiche Faktoren. Erstens die Motivation: Während man früher einen Wechsel in die Verteidigung mitunter rechtfertigen musste, ist heute eine erkenn-

bare, glaubwürdige Bereitschaft gefragt, in einem sicherheitsrelevanten Hochtechnologieumfeld Verantwortung zu übernehmen. Zweitens die kulturelle Passung, also die Fähigkeit, zwischen privatwirtschaftlich geprägtem Denken und einem stark regulierten, politischen Marktumfeld zu vermitteln. Hinzu kommt, dass die Branche längst mehr umfasst als Fahrzeuge, Waffen und Munition: Cybersicherheit, Sensorik, Robotik und Kommunikationslösungen verbreitern das Feld und eröffnen auch Quereinsteigern und, in einer lange männlich geprägten Branche, gezielt weiblichen Führungskräften neue Wege.

Was das für Unternehmen bedeutet

Der Brückenschlag gelingt dort, wo Unternehmen ihn nicht dem Zufall überlassen. Es braucht eine klare Personalstrategie, eine diskrete und branchenkundige Direktansprache sowie ein realistisches Bild davon, welche Kompetenzen sich übertragen lassen und welche neu aufgebaut werden müssen. Für die Automobilindustrie hat die Entwicklung den Charme, dass Fertigungsstätten weiter genutzt und Belegschaften nicht in die Arbeitslosigkeit entlassen werden. Für die Rüstungsindustrie ist sie die Chance, einen historischen Nachfrageschub mit erfahrenen Führungskräften zu unterlegen. Auffangbecken und Aufbruch schließen sich also nicht aus. Entscheidend ist, dass beide Seiten die Unterschiede ernst nehmen, bevor der Wechsel vollzogen wird.

WAS ÜBERTRAGBAR IST

- Serienfertigung und Hochlauf von der Klein- zur Großserie
- Prozesssteuerung, Lean-Methoden, Automatisierung
- Kosten- und Effizienzmanagement unter Margendruck
- Steuerung komplexer Lieferketten und Einkauf
- Digitalisierung und KI-gestützte Produktion

WAS NEU GELERNT WERDEN MUSS

- Kunden sind Staaten und nationale Institutionen, politisch getriebene Vergabe
- Lange Projektlaufzeiten und mehrjährige Genehmigungszyklen
- Geheimschutz, Sicherheitsfreigaben, Exportkontrolle
- Variantenvielfalt und Anpassungsfähigkeit statt reiner Taktung
- Gesellschaftlich sensibles Umfeld, hohe Compliance-Anforderungen

MARTIN BÖHM

Martin Böhm kennt starke Marken: Bei Nestlé und Beiersdorf, vor allem für Nivea, hat er gelernt, wie Marketing, Daten und Kundenerlebnisse zusammenwirken. Später wechselte er in die interne Prozessberatung und wurde Chief Digital Officer. Heute ist er Chief Experience Officer bei Ottobock, einem Medizintechnikunternehmen mit Schwerpunkt auf Prothetik, Orthetik und NeuroMobility. Er verantwortet dort alles, was Patientinnen und Patienten mit dem Unternehmen erleben: von der ersten Beratung über die Versorgung bis zur Erstattung.

Im Gespräch erklärt Böhm, warum Medizintechnik nicht bei der Prothese, sondern beim Menschen beginnt.



IM INTERVIEW: MARTIN BÖHM

„Wir arbeiten für jeden sechsten Menschen weltweit.“

Prothesen, KI und die Frage, was Technik wirklich für Menschen leisten kann.
Ein Gespräch mit Martin Böhm, Chief Experience Officer bei Ottobock

Sie haben einen interessanten beruflichen Hintergrund und kommen aus der Konsumgüterbranche.

Mögen Sie zunächst ein paar Sätze zu sich selbst sagen?

Mein beruflicher Weg begann in der klassischen Konsumgüterwelt. Bei Nestlé und später bei Beiersdorf durfte ich für einige der stärksten Marken weltweit arbeiten, insbesondere für Nivea. Vor allem bei Beiersdorf habe ich Markenführung und Marketing von Grund auf gelernt – für mich bis heute eine der besten Schulen überhaupt. Mit der Zeit hat mich immer stärker interessiert, was hinter erfolgreichen Marken steckt: Wie entstehen gute Entscheidungen? Wie verändern sich Organisationen? Und wie lassen sich Prozesse wirklich wirksam weiterentwickeln? Deshalb bin ich ins Inhouse Consulting gewechselt und habe mich intensiver mit Transformation und Unternehmensentwicklung beschäftigt.

Besonders fasziniert hat mich dann die Verbindung aus Kreativität, Daten und Technologie. Daraus entstand mein Weg in Data Analytics und schließlich in die Rolle des Chief Digital Officers. Plötzlich ging es nicht mehr nur um Marken, sondern um digitale Transformation, neue Geschäftsmodelle und die Frage, wie Technologie echten Mehrwert für Menschen schaffen kann. Genau das reizt mich auch an Ottobock: die Verbindung aus Innovation, Digitalisierung und KI – kombiniert mit einem sehr menschlichen Purpose. Am Ende geht es immer darum, individuelle Kunden- und Anwendererlebnisse zu schaffen, die einen echten Unterschied machen.

Was hat Sie bewogen, von der Konsumgüterbranche in die Medizintechnik zu wechseln?

Dafür gab es im Wesentlichen zwei Gründe. Der erste ist der Purpose. Bei Ottobock arbeiten wir für eine Zielgruppe, über die erstaunlich wenig gesprochen wird: Menschen mit Behinderung. Weltweit betrifft das rund 1,3 Milliarden Menschen, also etwa jeden sechsten Menschen. Trotzdem spielt dieses Thema selbst in vielen Diversity-Debatten oft nur eine Nebenrolle. In meinen früheren Stationen ging es um starke Konsumgütermarken, um Lebensmittel oder Hautpflegeprodukte. Hier geht es um etwas deutlich Grundsätzlicheres: Menschen Mobilität und damit Lebensqualität zurückzugeben, sei es nach einer Amputation oder bei neurologischen Erkrankungen. Wenn man erlebt, welchen Unterschied Technologie im Alltag eines Menschen machen kann, bekommt Arbeit noch einmal eine ganz andere Bedeutung.

„28 Stunden Arbeit wurden zu 30 Sekunden.“

MARTIN BÖHM

Der zweite Grund war das Geschäftsmodell. Ottobock verbindet auf einzigartige Weise B2B- und B2C-Welt. Einerseits arbeiten wir mit Sanitätshäusern und Versorgungspartnern zusammen, andererseits betreiben wir selbst rund 420 eigene Versorgungszentren weltweit – das größte Netzwerk dieser Art. Dadurch erleben wir die gesamte Customer Journey sehr direkt: vom ersten Kontakt bis zur individuellen Versorgung. Das schafft ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse unserer Kunden und Anwender.

Dazu kommt die Dynamik des Unternehmens: eine globale Marktführungsposition, starkes Wachstum, hohe Innovationskraft und gleichzeitig ein sehr unternehmerisches Umfeld. Ich kannte Ottobock bereits aus einem früheren Beratungsmandat im Bereich Digitalisierung. Irgendwann wurde mir klar: Das ist kein Projekt mehr, sondern eine Aufgabe, die ich langfristig mitgestalten möchte. Besonders spannend fand ich auch den Wandel, den das Unternehmen bewusst

angestoßen hat: weg vom reinen Ingenieursdenken – also der Frage, was technologisch möglich ist – hin zu einer konsequenten Anwenderperspektive. Aus dieser Idee heraus entstand schließlich auch meine Rolle als Chief Experience Officer.

Was genau verbirgt sich hinter dem Titel?

Der Titel klingt tatsächlich erst einmal etwas ungewöhnlich. Im Kern geht es darum, die gesamte Anwender-Experience entlang der sogenannten Treatment Journey zu verantworten. Dazu gehört alles, was Menschen vom ersten Kontakt bis zur konkreten Versorgung erleben.

Als ich gestartet bin, mussten wir diese Prozesse sowohl strukturell als auch digital praktisch neu denken und neu aufbauen. Das Spannende dabei: Wir bewegen uns in einem hochregulierten medizinischen Umfeld. Digitalisierung bedeutet hier also nicht einfach nur Effizienz, sondern immer auch Datenschutz, regulatorische Anforderungen und vor allem das Vertrauen der Anwender mitzudenken. Ein sehr konkretes Beispiel ist die Beantragung von Hilfsmitteln bei den Krankenkassen. Damit ein Produkt erstattet wird, braucht es eine medizinische Begründung, warum diese Versorgung notwendig ist. Solche Anträge schreiben wir seit Jahrzehnten. Hier liegt natürlich enormes Potenzial für KI. Wir haben unsere Daten intelligent strukturiert, mit passenden KI-Prompts kombiniert und den gesamten Prozess neu aufgesetzt. Was früher bis zu 28 Stunden manueller Arbeit bedeutet hat, dauert heute wenige Sekunden. Das Entscheidende dabei: Die gewonnene Zeit fließt direkt zurück in die Betreuung der Patienten.

ÜBER OTTOBOCK

Ottobock entwickelt medizintechnische Lösungen für Menschen mit eingeschränkter Mobilität, insbesondere in den Bereichen Prothetik, Neuro-Orthetik und Exoskelette.

Das Unternehmen wurde 1919 in Berlin gegründet und beschäftigt heute rund 9.300 Mitarbeitende in 45 Ländern. Weltweit betreibt Ottobock rund 420 Patientenversorgungszentren. Seit 1988 ist das Unternehmen Partner der Paralympischen Spiele.

Auch in der Versorgung selbst verändern digitale Technologien das Erlebnis komplett. Ein gutes Beispiel ist der Prothesenschnitt – also die Verbindung zwischen Prothese und Stumpf, die absolut präzise sitzen muss. Früher war das reine Handarbeit mit Gipsabdrücken und mehreren Anpassungsschleifen. Heute scannen wir digital, modellieren computergestützt und fertigen den Schnitt im 3D-Druck. Dadurch verkürzt sich die Versorgung von mehreren Tagen auf wenige Stunden – und gleichzeitig wird sie deutlich individueller. Genau diese Verbindung aus Technologie, Daten und echter menschlicher Wirkung macht die Rolle für mich so spannend.

Wie hat sich Ihr Blick auf den Anwender verändert, seit Sie bei Ottobock angefangen haben?

Mein Blick hat sich fundamental verändert. In der Konsumgüterwelt denkt man sehr stark in Zielgruppen, Bedürfnissen und Nutzungssituationen. Bei Ottobock habe ich gelernt, dass es um viel mehr geht: um Identität, Selbstbild und die Frage, wie Menschen ihr Leben wieder zurückgewinnen und gestalten möchten.

Eines meiner prägendsten Erlebnisse war die Begegnung mit einem Menschen, der nach einer Sepsis innerhalb kürzester Zeit vierfach amputiert werden musste. Seine erste Frage war nicht medizinischer Natur. Er fragte: „Wie reagieren meine Kinder?“ Die zweite war: „Wird meine Frau mich noch lieben?“ In diesem Moment wurde mir klar, dass die eigentliche Experience nicht beim Produkt beginnt, sondern lange davor – beim Menschen, seinen Ängsten, seiner Hoffnung und seinem sozialen Umfeld.

Daraufhin haben wir jemanden aus meinem Team zu ihm geschickt, einen Kollegen, der selbst Goldmedaillengewinner bei den Paralympics ist. Er ist nicht mit einer Produktbroschüre ins Krankenhaus gegangen, sondern mit einer ganz anderen Frage: „Was möchtest du künftig wieder erleben?“



Wie möchtest du dich fühlen?“ Daraus entstand später die Idee für unsere Community-Plattform „Move as One“, auf der Betroffene sich austauschen, gegenseitig unterstützen und Erfahrungen teilen können. Das war zunächst kein klassisches Business-Thema, sondern vor allem ein menschliches Thema, aber ein unglaublich wichtiger erster Schritt.

Auch persönlich haben mich viele Begegnungen verändert. In meinen ersten Monaten bei Ottobock habe ich zahlreiche Menschen mit Amputationen kennengelernt. Besonders bewegt hat mich eine Frau mit Oberarmamputation, die während unseres Gesprächs plötzlich anfang zu weinen. Der Grund: Sie war bei einer Ottobock-Veranstaltung zum ersten Mal jemandem begegnet, der eine ähnliche Situation erlebt hatte. Ihr größtes Problem war gar nicht die Prothese selbst, sondern die zweieinhalb Jahre dauernde Erstattung durch die Krankenkasse. Die bürokratischen Prozesse hatten sie emotional deutlich stärker belastet als die Technologiefrage.

Diese Erfahrungen haben meinen Blick auf Customer Experience komplett verändert. Es geht nicht nur darum, ein gutes Produkt oder einen effizienten Prozess zu entwickeln. Es geht darum, Menschen in extrem verletzlichen Lebenssituationen Sicherheit, Selbstvertrauen und Perspektive zurückzugeben.

Wie gehen Sie mit internen Widerständen um, wenn Sie solche Veränderungen durchsetzen wollen?

Widerstände gehören für mich zu jeder echten Transformation dazu. Ehrlich gesagt: Wenn es keinen Widerstand gibt, verändert man meistens auch nichts Grundsätzliches. Es gibt dabei ein Muster, das ich in fast jedem Unternehmen beobachtet habe – ich nenne es das „Corporate Immunsystem“. Sobald man beginnt, etablierte Prozesse oder Denkweisen infrage zu stellen, springen automatisch Abwehrmechanismen an. Dann fallen Sätze wie: „Das hat schon einmal jemand versucht“ oder „So funktioniert unsere Branche nicht“. Für mich sind das inzwischen fast positive Signale, weil sie zeigen, dass man an einem relevanten Punkt angekommen ist.

„Widerstand ist oft das erste Zeichen echter Veränderung.“

MARTIN BÖHM

Mir war deshalb von Anfang an wichtig, meine Rolle klar zu definieren. Ich bin nicht zu Ottobock gekommen, um Ingenieuren zu erklären, wie man bessere Produkte entwickelt. Dafür gibt es im Unternehmen außergewöhnlich viel Kompetenz. Meine Aufgabe ist eine andere: die Perspektive der Anwender und Kunden konsequent in Prozesse, Systeme und Entscheidungen zu integrieren. Gerade Themen wie Customer Experience oder CRM waren in dieser Form zuvor kaum etabliert. Die Erfahrung aus der Konsumgüter- und Digitalwelt hat mir dabei sehr geholfen, weil dort Kundenorientierung und datengetriebene Steuerung schon deutlich stärker verankert sind. Natürlich erzeugt das zunächst Reibung. Menschen verteidigen oft Prozesse, die sie über Jahre erfolgreich gemacht haben. Deshalb geht es bei Transformation nicht nur um Technologie oder Organisation, sondern vor allem um Vertrauen und gemeinsame Überzeugungen.

Was ich gelernt habe: Man braucht Resilienz – und die richtigen Verbündeten. Veränderung funktioniert selten allein. Entscheidend ist, Menschen zu finden, die ebenfalls davon überzeugt sind, dass man Dinge neu denken muss, bevor es andere tun. Daraus entsteht am Ende echte Dynamik.

Wo setzen Sie KI ein, und warum engagiert sich Microsoft so stark bei Ottobock?

Wir verfolgen bei Ottobock eine sehr klar strukturierte KI-Strategie mit einem starken Fokus auf konkreten Business-Impact. Für uns ist ein KI-Anwendungsfall nur dann relevant, wenn er entweder Wachstum ermöglicht, Produktivität steigert oder Kosten vermeidet. Technologie um der Technologie willen interessiert uns nicht. Deshalb haben wir zunächst drei Monate lang systematisch sämtliche Prozesse analysiert – von den Zentralfunktionen bis hinein in die Sanitätshäuser und die Versorgung. Die zentrale Frage war immer: Wo kann KI echten Mehrwert schaffen – für das Unternehmen, aber vor allem auch für die Anwender?

Dabei sind sehr unterschiedliche Anwendungsfelder entstanden. Im digitalen Vertrieb setzen wir beispielsweise einen KI-basierten Avatar ein, der eingehende Anfragen im Web intelligent qualifiziert und an den passenden Versorgungspartner weiterleitet. In unseren Produkten arbeiten wir schon seit vielen Jahren mit Machine-Learning-Algorithmen. Ein mikroprozessorgesteuertes Kniegelenk muss beispielsweise erkennen, ob sich ein Nutzer auf einer Treppe, an einer Steigung oder in einer instabilen Situation befindet – und in Millisekunden reagieren.

Mit den neuen KI-Möglichkeiten gehen wir inzwischen noch deutlich weiter: etwa bei Szenario-Simulationen, Predictive Maintenance, Forecasting oder der automatisierten Dokumentation in den Sanitätshäusern. Gerade dort entstehen enorme Potenziale, weil administrative Tätigkeiten reduziert werden und mehr Zeit für die eigentliche Versorgung bleibt. Besonders spannend finde ich dabei die Zusammenarbeit mit Microsoft. Das Unternehmen verfolgt sehr konsequent eine „Tech for Good“-Strategie. Satya Nadella spricht offen darüber, wie sehr ihn die Erkrankung seines Sohnes geprägt hat und warum er Technologie gezielt für gesellschaftlichen Mehrwert einsetzen möchte.

Unsere Innovationsprojekte – etwa rund um den sogenannten „Perfect Socket“ – haben dort großes Interesse geweckt. Microsoft hat das Projekt sogar in einer internationalen CEO-Keynote vorgestellt, obwohl wir im Vergleich zu vielen anderen Partnern eher ein spezialisiertes Unternehmen sind. Daraus ist eine sehr enge Zusammenarbeit entstanden, inklusive weiterer Förderprogramme für zusätzliche KI-Anwendungsfälle. Für mich zeigt das sehr schön, wie Technologie dann besonders kraftvoll wird, wenn sie nicht nur Effizienz schafft, sondern echte Lebensqualität verbessert.

Ottobock ist vor gut einem Jahr an die Börse gegangen. Was war der Antrieb, und wie hat der Schritt das dem Unternehmen verändert?

Der Börsengang war für Ottobock ein logischer nächster Schritt in der Entwicklung des Unterneh-

mens. Die Eigentümerfamilie hatte diese Perspektive schon lange im Blick. Zuvor war ein Finanzinvestor beteiligt, dessen Anteile die Familie zurückgekauft hat, bevor dann der Gang an die Börse folgte. Für mich spiegelt dieser Schritt sehr gut wider, wo Ottobock heute steht: Wir entwickeln uns vom klassischen mittelständisch geprägten Familienunternehmen hin zu einem echten globalen Player. Dafür braucht es Kapital, internationale Sichtbarkeit und die Möglichkeit, in strategische Zukunftsthemen konsequent zu investieren.

Wichtig ist dabei: Der Börsengang war kein singuläres Ereignis, sondern Teil eines umfassenden Transformationsprozesses, der bereits Jahre zuvor begonnen hatte. Gerade die Arbeit an der Equity Story war intern extrem wertvoll, weil sie geholfen hat, die eigene Positionierung und die langfristige strategische Richtung noch klarer herauszuarbeiten.

„Wir denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen.“

MARTIN BÖHM

Natürlich verändert ein Börsengang auch die Organisation. Themen wie Governance, Reporting, ESG oder Compliance bekommen automatisch eine andere Verbindlichkeit. Prozesse werden transparenter, Entscheidungen datenbasierter und internationale Standards deutlich konsequenter umgesetzt – bis hinein in Tochtergesellschaften und Sanitätshäuser. Gleichzeitig hat sich der Kern des Unternehmens aus meiner Sicht nicht verändert. Ottobock ist nach wie vor stark von seiner Familienkultur geprägt. Die Nähe zu Anwendern, Patienten und Kunden ist tief in der DNA verankert.

Was sich allerdings spürbar verändert hat, ist die Performance-Orientierung. Ein börsennotiertes Umfeld schafft automatisch mehr Fokus, mehr Disziplin und mehr Transparenz. Natürlich beobachtet jeder auch den Aktienkurs – selbst wenn viele etwas anderes

behaupten würden. Was ich dabei besonders schätze: Die Eigentümerfamilie denkt nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Dadurch können wir massiv in Zukunftstechnologien investieren, die ihren großen Durchbruch vielleicht erst 2030 oder später haben werden, etwa an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine. Diese langfristige Perspektive ist in der heutigen Unternehmenswelt alles andere als selbstverständlich. Der Eigentümer ist dabei ein echter Visionär, ähnlich wie schon die Generation davor. Dieses Zusammenspiel aus langfristigem Denken, technologischer Innovationskraft und echter Kundennähe macht Ottobock für mich so besonders.

Fällt es Ihnen leicht, neue Mitarbeitende zu gewinnen, und hilft der Unternehmenszweck dabei?

Ich glaube, wir stehen heute vor denselben Herausforderungen wie viele andere Unternehmen auch. Der starke Purpose hilft, aber er löst nicht automatisch alles. Es hängt sehr stark davon ab, welche Talente man sucht.

Im klassischen Produkt- oder Ingenieursumfeld ist Ottobock sehr attraktiv. Die Kombination aus Hightech, Innovation und echtem gesellschaftlichem Mehrwert zieht viele Menschen an. Man arbeitet an Technologien, die Mobilität und Lebensqualität zurückgeben – das ist für viele Ingenieure eine sinnstiftende Aufgabe.

Oder wie ich es manchmal formuliere: Wir versuchen, mit Technologie etwas nachzubauen, das die Natur ursprünglich perfektioniert hat.

Bei digitalen Profilen wie Data Scientists oder KI-Experten sieht die Situation etwas anders aus. Dort reicht der Unternehmenszweck allein oft nicht aus. Diese Talente fragen sehr konkret: An welchen Technologien arbeite ich? Wie groß ist mein Gestaltungsspielraum? Welche Daten, Plattformen und Freiheiten habe ich? Und natürlich spielen auch Themen wie Geschwindigkeit, Kultur und Vergütung eine große Rolle, insbesondere im Wettbewerb mit großen Tech-Unternehmen.

Deshalb haben wir uns intensiv damit beschäftigt, welches Umfeld wir bieten müssen, damit solche Talente wirklich Wirkung entfalten können. Gerade die jüngere Generation legt enorm viel Wert auf Autonomie: flexible Arbeitsmodelle, Selbstbestimmung, schnelle Entscheidungswege und die Möglichkeit, Dinge sichtbar zu verändern. Ich glaube aber, dass genau die Kombination langfristig spannend ist: ein hochinnovatives Technologieumfeld, plus ein klarer gesellschaftlicher Beitrag. Denn viele Menschen möchten heute nicht mehr nur an der nächsten App arbeiten, sondern an Lösungen, die im echten Leben einen Unterschied machen.



Auch die IT-Security liegt in Ihrem Verantwortungsbereich. Ist das ein wichtiges Thema für Ottobock?

Absolut – und die Bedeutung nimmt weiter zu. Gerade in einem Unternehmen wie Ottobock, das weltweit vernetzt arbeitet und zunehmend daten- sowie KI-getriebene Prozesse aufbaut, ist Cyber Security ein zentrales Managementthema. Wir haben in den vergangenen Jahren massiv investiert und das Thema organisatorisch und technologisch deutlich professionalisiert. Als ich gestartet bin, gab es intern im Wesentlichen eine verantwortliche Rolle für Cyber Security. Heute haben wir ein starkes, spezialisiertes Team in Berlin aufgebaut, ergänzt durch ein internationales Netzwerk externer Partner und Experten.

Wichtig ist mir dabei vor allem die Haltung dahinter: Cyber Security ist kein einmaliges IT-Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Deshalb testen wir unsere Systeme regelmäßig mit sogenannten Red-Team-Angriffen, also simulierten Attacken, bei denen gezielt versucht wird, Schwachstellen aufzudecken, bevor es andere tun. Gleichzeitig haben wir früh verstanden, dass Sicherheit nicht nur eine Technologiefrage ist, sondern vor allem auch eine kulturelle. Der größte Risikofaktor sitzt oft nicht im System, sondern davor. Deshalb investieren wir stark in Awareness und Schulung. Einmal im Jahr veranstalten wir beispielsweise eine unternehmensweite Cyber-Security-Week mit Live-Hacking-Demonstrationen, externen Experten und sehr praxisnahen Trainingsformaten. Was ich dabei sehr positiv finde: Das Thema wird auf Vorstandsebene absolut ernst genommen. Über Investitionen in Cyber Security wird bei uns nicht grundsätzlich diskutiert – eher darüber, wie schnell und wie konsequent wir bestimmte Themen umsetzen.

Wie bringen Sie Themen wie agiles Arbeiten und KI in einem teils traditionellen Umfeld unter?

Wir versuchen, solche Themen nie als Selbstzweck einzuführen, sondern immer über die Frage: Welchen Beitrag leisten wir eigentlich zur Wertschöpfung, für das Unternehmen und vor allem für die Anwender? Das beschäftigt auch viele Mitarbeitende. In unseren internen Befragungen gehören Sinn, Wirkung und Beitrag regelmäßig zu den wichtigsten Themen. Für mich bedeutet moderne Führung deshalb vor allem, die richtigen Menschen an die richtigen Stellen zu bringen, vom Nutzer her zu denken und gleichzeitig Freiräume für neue Ideen zu schaffen. Ich glaube fest daran, dass Innovation nur entsteht, wenn Menschen experimentieren dürfen. Gleichzeitig braucht es aber eine klare Ergebnisorientierung und Verantwortung.

Das Besondere an unserer Branche ist allerdings der enorme regulatorische Rahmen. Medizintechnik ist kein Umfeld, in dem man nach dem Motto „move fast and break things“ arbeiten kann. Wir bewegen uns zwischen Medical Device Regulation, FDA-Anforderungen und höchsten Sicherheitsstandards. Patientensicherheit ist absolut nicht verhandelbar. Niemand darf wegen eines unserer Produkte stürzen oder Schaden nehmen.

Das erzeugt einen Spannungsbogen: Auf der einen Seite brauchen wir Geschwindigkeit, agile Arbeitsweisen und technologische Innovation. Auf der anderen Seite gilt in vielen Bereichen faktisch eine Null-Fehler-Toleranz. Diesen Spagat muss man organisatorisch und kulturell beherrschen. Und natürlich existieren dabei unterschiedliche Realitäten gleichzeitig nebeneinander. An manchen Stellen arbeiten wir noch mit sehr traditionellen Prozessen, während wir an anderer Stelle hochmoderne KI-Lösungen oder intelligente Produkttechnologien entwickeln. Diese Bandbreite auszuhalten und Schritt für Schritt zusammenzuführen, ist aus meiner Sicht eine der zentralen Führungsaufgaben in der Transformation.

Zum Schluss eine persönliche Frage: Was hat der Wechsel von der Konsumgüterwelt in die Medizintechnik mit Ihnen gemacht?

Der Wechsel hat meinen Blick auf Arbeit – und ehrlich gesagt auch auf Menschen – stark verändert. Sinn war mir schon vorher wichtig, sonst hätte ich mich nicht bewusst für Ottobock entschieden. Gleichzeitig brauche ich immer eine Aufgabe, bei der ich selbst weiterlerne. Das hört nicht auf, nur weil man irgendwann in einer Geschäftsführung sitzt. Ich bin von Natur aus neugierig und möchte verstehen, wie Menschen leben, was sie bewegt und wo Technologie wirklich etwas verändern kann.

Die Begegnung mit amputierten Menschen hat mich dabei besonders geprägt. Sie hat mir gezeigt, dass man in unserer Branche nicht vom Produkt aus denken darf, sondern vom Menschen. Man kann technologisch das beste Produkt entwickeln, doch wenn die gesamte Erfahrung rundherum nicht stimmt, reicht das nicht aus. Gerade in vulnerablen Lebenssituationen zählen Empathie, Begleitung und Vertrauen oft genauso viel wie die Technologie selbst.

Was sich bei mir persönlich am stärksten verändert hat, ist mein Blick im Alltag. Früher habe ich Menschen mit Prothesen oder sichtbaren Behinderungen oft unbewusst gar nicht wahrgenommen, vermutlich wie viele andere auch. Heute spreche ich sie ge-

zielt an, besonders wenn sie eines unserer Produkte tragen. Nicht aus Neugier im oberflächlichen Sinne, sondern weil ich verstehen möchte, was ihre Geschichte ist und wie sich ihr Leben verändert hat. Diese Gespräche beeindruckten mich bis heute jedes Mal aufs Neue.

Dadurch hat sich auch mein Verständnis von Diversity verändert. Wir sprechen viel über Vielfalt, aber Menschen mit Behinderung werden in vielen Bereichen immer noch zu wenig sichtbar gemacht, ob in der Gesellschaft, in Unternehmen oder in der Werbung. Deshalb fordern wir Partner aktiv heraus, inklusiver zu denken und Menschen mit Behinderung selbstverständlich zu zeigen. Viele haben zunächst Berührungängste, weil sie Angst haben, etwas falsch zu machen.

„Wir bringen Menschen zurück ins Leben.“

MARTIN BÖHM

Auch deshalb sind Partnerschaften so wichtig, zuletzt mit den Atlanta Falcons aus der NFL, um Sichtbarkeit und Teilhabe stärker in die Mitte der Gesellschaft zu bringen.

Besonders bewegend sind für mich die Momente, in denen Technologie wieder Perspektive schafft. Wir entwickeln zum Beispiel Lösungen für Menschen mit schweren neurologischen Erkrankungen wie Multipler Sklerose. Wenn jemand nach langer Zeit wieder Treppen steigen oder sich nahezu beschwerdefrei bewegen kann, verändert das nicht nur einen Moment, sondern oft das gesamte Lebensgefühl.

Und genau darin liegt für mich das größere Bild: Es geht nicht nur um Medizintechnik, es geht um Teilhabe. Darum, Menschen zurück in ihren Alltag, in ihren Beruf, in ihre Familien und in ein selbstbestimmtes Leben zu bringen. Das gibt der Arbeit eine Tiefe, die ich so vorher nicht kannte. —



AUTORIN

KIRSTEN WACHE

Kirsten Wache ist Business Coach, Wirtschaftsmediatorin und Beraterin mit über 25 Jahren Praxiserfahrung. Von Führung über Zusammenarbeit bis zur individuellen Entwicklung kennt sie die Themen, die Teams und Organisationen in allen Branchen begleiten und herausfordern.

www.vorsprung-leadership.de

FÜHRUNG & ENTWICKLUNG

Karriere kann man planen, Führung muss man wollen.

Warum Führung eine bewusste Entscheidung sein sollte

Viele Organisationen erwarten heute mehr Führung denn je. Gleichzeitig wollen immer weniger Menschen Führungsverantwortung übernehmen. Das ist kein Widerspruch, sondern ein Hinweis darauf, dass wir genauer hinschauen müssen: Was bedeutet Führung heute eigentlich, und warum sollte man sich bewusst dafür entscheiden?

Aktuelle Zahlen belegen, dass diese Frage berechtigt ist. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt, dass sich nur 14 Prozent der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung klar vorstellen können, eine Führungsrolle zu übernehmen. 43 Prozent schließen Führungsverantwortung für sich aus. Als Gründe werden vor allem hohe Verantwortung, Arbeitsbelastung und eine schlechtere Vereinbarkeit mit dem Privatleben genannt.

43%

schließen Führungsverantwortung für sich aus

71%

der Führungskräfte berichten von gestiegenem Stress

40%

haben bereits überlegt, ihre Führungsrolle aufzugeben

Auch der Global Leadership Forecast 2025 zeichnet ein ähnliches Bild. 71 Prozent der Führungskräfte berichten von gestiegenem Stress. Von diesen Führungskräften haben 40 Prozent bereits darüber nachgedacht, ihre Führungsrolle wieder aufzugeben, um ihr Wohlbefinden zu schützen. Das sind keine Randnotizen. Das ist ein Signal.

Gleichzeitig geben nur rund 30 Prozent der Führungskräfte an, ausreichend Zeit zu haben, um ihre Aufgaben wirklich gut zu erfüllen. Der Anspruch, gute Führung zu leisten, ist vielerorts vorhanden. Doch die Realität lässt häufig wenig Raum dafür.

Natürlich spielen äußere Faktoren eine Rolle. Wirtschaftlicher Druck, geopolitische Unsicherheiten und technologische Umbrüche prägen den Alltag vieler Organisationen. Auch Künstliche Intelligenz wird unsere Arbeitswelt weiter verändern, daran besteht kein Zweifel.

Neben all diesen strukturellen Einflüssen gibt es jedoch eine Frage, die jede Führungskraft für sich selbst beantworten sollte:

Will ich Führungskraft sein? Und wenn ja, warum?

Führung ist keine automatische Karrierestufe

In vielen Unternehmen, gerade im deutschen Mittelstand, verläuft Entwicklung noch immer entlang zweier Linien: Fachkarriere oder Führungskarriere. Wer fachlich überzeugt, wird befördert. Und Beförderung bedeutet häufig Teamleitung, Bereichsverantwortung oder Geschäftsführung. Doch fachliche Exzellenz ist nicht automatisch Führungskompetenz.

Vielleicht erkennen Sie sich wieder: Sie waren fachlich sehr stark. Man traute Ihnen Führung zu. Vielleicht gab es auch schlicht keine naheliegende Alternative. „Das wird schon, Sie packen das.“ Und plötzlich standen Sie in Verantwortung für Menschen, ohne wirklich auf diese Rolle vorbereitet worden zu sein. Gab es in diesem Moment eine bewusste Entscheidung? Gab es ein klares Rollenverständnis, ein gutes Onboarding oder einen Mentor? Oder war Führung einfach der nächste logische Schritt?

Führung sollte kein Automatismus sein. Sie ist kein Add-on zur eigentlichen Arbeit, sondern eine eigenständige Aufgabe mit eigenen Anforderungen, eigener Verantwortung und eigener Wirksamkeit.

Was Führung heute wirklich bedeutet

Führung bedeutet heute mehr als Zielvereinbarungen und Ergebnisverantwortung. Sie bedeutet, Orientierung zu geben, Unterschiedlichkeit im Team produktiv

zu machen, Konflikte auszuhalten und Entwicklung zu ermöglichen. Gerade weil Künstliche Intelligenz Prozesse effizienter, schneller und analytischer macht, verschiebt sich der Kern von Führung weiter zum Menschlichen. Kreativität, Urteilsvermögen, Empathie, Vertrauen und die Fähigkeit, Potenziale zu entfalten, entstehen nicht im Algorithmus. Sie entstehen im Miteinander.

Führung ist kein Nebenjob. Führung ist ein wesentlicher Teil der Aufgabe. Wer führen will, sollte sich deshalb ehrlich fragen:

- Möchte ich Menschen entwickeln oder vor allem Aufgaben verantworten?
- Bin ich bereit, einen relevanten Teil meiner Arbeitszeit konsequent in Gespräche, Reflexion und Begleitung zu investieren?
- Sehe ich Unterschiedlichkeit im Team als Chance, auch wenn sie anstrengend ist?

Egal, wie die Antwort ausfällt: Eine bewusste Entscheidung ist immer professioneller als ein stilles Hineingleiten in eine Rolle.

Was Unternehmen daraus lernen sollten

Wenn Führung eine bewusste Entscheidung sein soll, dürfen Unternehmen sie nicht dem Zufall überlassen. Menschen sollten nicht automatisch in Führungsverantwortung rutschen, sondern gezielt darauf vorbereitet und in dieser Rolle begleitet werden.

Niemand steigt ohne Übung ins Auto und fährt sicher durch den Stadtverkehr. Niemand leistet ohne Training souverän Erste Hilfe. Warum erwarten wir dann, dass Führung ohne Vorbereitung gelingt?

Es braucht Auswahlkriterien, die über Fachlichkeit hinausgehen. Es braucht Entwicklungsprogramme, Begleitung, Feedback und einen klaren Rahmen. Und es braucht die Offenheit, auch alternative Laufbahnen attraktiv zu machen. Denn nicht jeder hervorragende Experte muss Führungskraft werden. Aber jede Führungskraft sollte diese Rolle wirklich wollen.



HAMBURG

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499-0
E-Mail: hamburg@topos-consult.de

MÜNCHEN

Gottfried-Keller-Straße 20
81245 München
Tel.: +49 (0)89 452237-800
E-Mail: muenchen@topos-consult.de

NÜRNBERG

Theodorstraße 9
90489 Nürnberg
Tel.: +49 (0)911 9996994-0
E-Mail: nuernberg@topos-consult.de

STUTTGART

Kreuznacher Straße 60 (Cannstatter Carré)
70372 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711 954654-0
E-Mail: stuttgart@topos-consult.de

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

TOPOS Personalberatung

REDAKTION

Nicola Grindel, Thomas Wilde

KONTAKT

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 278499 0
E-Mail: info@topos-consult.de
www.topos-consult.de