


## Aufsichtsratswahl - unsere Delegierten: Liste 3 - 4YOU!

 Schrauff, Wolfhardt

# 4YOU!

## Interessenvertretung pur

Wir von 4YOU! treten an, um die Interessen von Euch, unserer Belegschaft mit einer klaren Haltung zu vertreten. Mit viel Erfahrung aus Entwicklung und Fachbereichen stehen wir für Arbeitsplatzsicherheit, echte Beteiligung, attraktive Arbeitsbedingungen, eine starke, unabhängige Arbeitnehmerbank und eine Unternehmenskultur, in der offen und auf Augenhöhe gesprochen werden kann. Mit Deiner Stimme für unsere Delegierten stärkst Du eine konstruktive, aber kritische Mitgestaltung der Zukunft von DATEV.

**2026 steht bei DATEV erneut eine besondere Aufsichtsratswahl an [mehr....].**

Wegen unserer Unternehmensform und Belegschaftsstärke wählst Du nicht direkt die Mitglieder der Arbeitnehmerbank, sondern Delegierte, die darüber entscheiden, wer Dich im Aufsichtsrat vertritt. Mit Deiner Stimme legst Du damit die Grundlage dafür, welche Perspektiven, Werte und Interessen künftig in dieses wichtige Gremium einfließen.

Wir von 4YOU! stehen für eine Arbeitnehmerbank, die fachlich stark, unabhängig und mutig ist. Viele unserer Kandidatinnen und Kandidaten kommen aus der Entwicklung und den entwicklungsnahe Bereiche. Sie kennen die Realität in Projekten, den Druck des Marktes, die Herausforderungen des Portfolio- und Kulturwandels sowie die Auswirkungen von Entscheidungen „von oben“ auf den Arbeitsalltag. Diese Erfahrung ist aus unserer Sicht entscheidend, um Chancen und Risiken technischer und organisatorischer Veränderungen realistisch einzuschätzen und in eurem Sinne verantwortungsvoll zu gestalten.

**Uns geht es um mehr als nur „Mitreden“:**

Wir wollen, dass die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat eine klare, kompetente und sichtbare Stimme hat – insbesondere bei Themen wie Arbeitsplatzsicherheit, Fachkräftemangel, Arbeitgeberattraktivität,

Kulturwandel, Demografie und Arbeitsbedingungen. Wir stehen für Anreizsysteme und Personalpolitik, die aufbauen statt abbauen, für moderne Arbeitszeit- und Beteiligungsmodelle und für eine Unternehmenskultur, in der offene, angstfreie Kommunikation möglich ist.

Wir setzen auf konstruktive Zusammenarbeit mit dem Vorstand – aber mit professioneller Distanz. Denn die Interessen von Anteilseignern und Belegschaft sind nicht immer deckungsgleich. Unser Ziel ist eine echte Balance: wirtschaftlicher Erfolg und Zukunftsfähigkeit der DATEV auf der einen Seite, gute Arbeit, Beteiligung und Sicherheit für die Mitarbeitenden auf der anderen.

Wenn Du möchtest, dass Deine Perspektive, Deine Themen und Deine Realität im Aufsichtsrat stärker vertreten werden, dann gib unseren Delegierten Deine Stimme. So schaffst Du die Grundlage dafür, dass unsere Kandidatinnen und Kandidaten auf der Arbeitnehmerbank Deine Interessen mit Augenmaß, Fachverstand und Rückgrat vertreten können.



---

*Wir möchten Dich darüber informieren, dass wir die Aufsichtsratsbezüge im Falle unserer Wahl dafür einsetzen werden, gemeinnützige Hilfsorganisationen zu unterstützen sowie Projekte zu fördern, die unserer Belegschaft und der Mitbestimmung im Unternehmen zugutekommen.*

---

Hilfreiches:



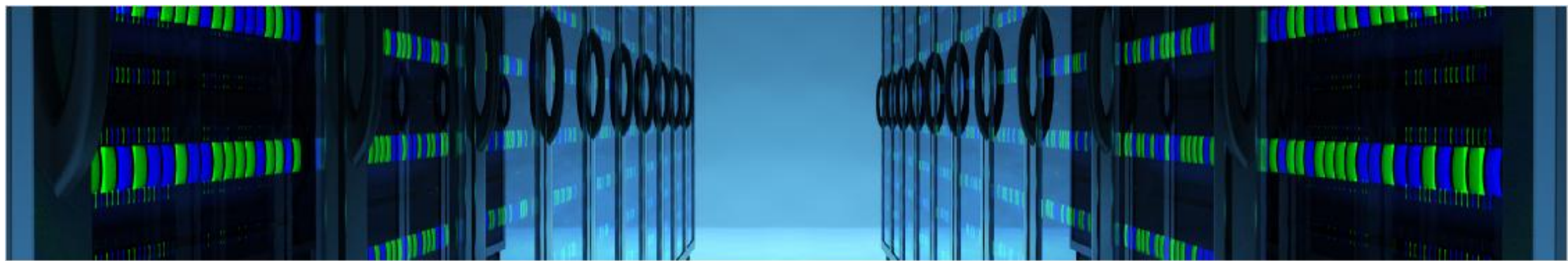
Briefwahl




Kontakt



Downloads



## Ziele

 Schrauf, Wolfhardt  
MA

DATEV trotzte dank ihrer Genossenschaftsstruktur und der starken Marktposition allen Widrigkeiten der wirtschaftlichen Turbulenzen. Die Veränderungen und Herausforderungen, die auf unser Unternehmen zukommen, sind jedoch alles andere als einfach. Und für Euch gilt das nicht weniger.

Wir sind überzeugt:

Es braucht eine Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat, die diese Entwicklungen fachkundig begleitet, kritisch hinterfragt und im Sinne der Belegschaft mitgestaltet – und die endlich eine neue, aktive Informationskultur etabliert. Ihr, unsere Beschäftigten, habt ein Recht darauf zu erfahren, wie eure Interessen im Aufsichtsrat vertreten werden und welche Leitentscheidungen dort vorbereitet oder (mit-)getroffen werden.

### **Unsere Ziele als Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat (Arbeitnehmerbank)**

#### **Arbeit sichern, Zukunft gestalten**

- Erhalt und Ausbau der Arbeitsplätze bei DATEV
- Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs
- Aufbau neuer Geschäftsfelder und zukunftsfähiger Geschäftsstrategien
- Kritische Begleitung des Portfolio- und Organisationswandels (inkl. KI-Einsatz und Homepage 2.0)
- Keine Ausgliederung von Geschäftsfeldern, wenn Qualitäts- oder Know-how-Verlust droht
- Einsatz externer Beratungsgesellschaften gezielt und kritisch hinterfragen.

#### **Balance von Belegschafts- und Anteilseigner-Interessen**

- Stärkere Balance zwischen Mitarbeiterinteressen und Anteilseigner-Sicht
- Begrenzung der Rückvergütung im Verhältnis zur Beteiligung der Mitarbeitenden am wirtschaftlichen Erfolg
- Deckelung des variablen Anteils der Vorstandsvergütung
- Klimaneutralität von DATEV bis 2030 als strategisches Unternehmensziel.

## Transparenz und neue Informationskultur

- Eine neue, aktive Informationspraxis unserer Arbeitnehmervertreter:innen gegenüber der Belegschaft
- Regelmäßige, verständliche Berichte zur Arbeit der Arbeitnehmerbank (z. B. via SharePoint und Betriebsversammlungen)
- Nutzung der bestehenden rechtlichen Spielräume, um frühzeitig, umfassend und verantwortungsvoll zu informieren

## Gute Arbeit, faire Bedingungen, starke Arbeitgeberattraktivität

- Dauerhaft wirkende Gehaltsrunden, die sich am Unternehmenserfolg orientieren
- Ein Gehaltssystem, das Leistung, Verantwortung und Entwicklung besser honoriert
- Unbefristete Neueinstellungen bei dauerhaftem Aufgabenbedarf
- Stärkung der betrieblichen Weiterbildung und Qualifizierung.

## Zeitgemäße Arbeitszeit- und Lebensphasenmodelle

- **Wiedereinführung der 37,5-Stunden-Woche**
- **Aufbau eines Demografiefonds**, um flexible Übergänge und demografiegerechte Lösungen zu ermöglichen
- **Stärkung der betrieblichen Altersvorsorge**
- **Betrieblich geförderte Altersteilzeitmodelle**
- Flexible Teilzeit mit verlässlicher **Wiederaufstockungsoption** statt Teilzeitfalle.

Wenn Du der Meinung bist, dass es im Aufsichtsrat **mehr Antworten, mehr Transparenz und mehr Rückgrat** braucht – und Dir eine konstruktive, aber kritische Begleitung des Vorstands sowie eine neue Informationskultur wichtig sind –, dann freuen wir uns, wenn Du unseren Kolleginnen und Kollegen von **4YOU!** Dein Vertrauen und Deine Stimme gibst.



## Unser Team

Schrauff, Wolfhardt  
MA

# 4YOU!

## Interessenvertretung pur

### Die Arbeit im Aufsichtsrat ist kein Ehrenposten, sondern Verantwortung [mehr...]

Gut informierte Entscheidungen, kritisches Hinterfragen, und der klare Blick auf die Auswirkungen für unsere Belegschaft.

Mit unserem Team von 4YOU! wollen wir die **Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat gezielt stärken**, damit Deine Interessen bei allen wichtigen Weichenstellungen mehr Gewicht bekommen – ob es um Strategie, Portfolio, Organisation oder Personal geht. Für uns stehen **Arbeitsplatzsicherheit** und **gute Arbeitsbedingungen** an erster Stelle – nicht nur in Wachstumsphasen, sondern gerade auch in Zeiten von Umbruch und Unsicherheit.

Ein zentrales Thema der kommenden Jahre ist der Einsatz von **Künstlicher Intelligenz (KI)**. Wir werden genau hinschauen:

KI soll Dich unterstützen – **nicht ersetzen**. Wir setzen uns dafür ein, dass Effizienzgewinne nicht einseitig zulasten der Beschäftigten gehen und dass technologische Veränderungen zu Chancen für gute, sinnvolle Arbeit werden.

In Zeiten **des Fachkräftemangels** entscheidet unsere Arbeitgeberattraktivität über die Zukunftsfähigkeit von DATEV. Dazu gehören für uns:

- ein **fares, leistungsgerechtes Einkommen**,
- **flexible, lebensphasenorientierte Arbeitszeiten**,
- **starke betriebliche Weiterbildung** und Entwicklungsperspektiven,
- sowie Rahmenbedingungen, die echte **Arbeitszufriedenheit** ermöglichen.

Gleichzeitig wollen wir dazu beitragen, **neue Geschäftsfelder** aufzubauen und DATEV strategisch so aufzustellen, dass wir auch morgen noch ein starker, moderner und attraktiver Arbeitgeber sind.

Ein besonderes Anliegen ist uns die **Transparenz**:

Wir wollen eine **neue Informationskultur** der Arbeitnehmerbank etablieren. Das heißt: Wir informieren Dich regelmäßig und verständlich über unsere Arbeit im Aufsichtsrat, unsere Schwerpunkte und unsere Positionen. Du sollst nachvollziehen können, wofür wir uns einsetzen – und was wir für Dich erreicht haben.

Mit Deiner Stimme für 4YOU! stärkst Du die **betriebliche Mitbestimmung** bei DATEV und sorgst dafür, dass die Stimmen der Beschäftigten im Aufsichtsrat klarer und deutlicher gehört werden.

Wenn Du Dir eine kompetente, engagierte und greifbare Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat wünschst:

Schenke uns Dein **Vertrauen** – wir werden **verantwortungsvoll** damit umgehen.

Lfd. Nr.

Bewerber:

Ersatzmitglieder:

1.



Wolfhardt Schrauff



Van Thang Vo

2.



Holger Scherf



Roswitha Ruppert

3.



Isik Akbulut



Tobias Weidner

4.



Ksenija Kircher



Andrea Rudl





## Wolfhardt Schraufli



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

58 Jahre, verheiratet, bei DATEV seit 1989, O35

### Deine starke Stimme für die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats

Eine konsequent handelnde Arbeitnehmersvertretung, die konstruktive Impulse setzt, aber auch kritisch hinterfragt, ist unverzichtbar für eine starke Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat.

Gerade für uns als IT-Dienstleister und Softwarehaus wird der technische Sachverstand der Aufsichtsräte immer wichtiger. Nur so können die Chancen und Risiken künftiger Projekte und Produkte, aber auch die strategische Neuausrichtung unserer DATEV fundiert begleitet und bewertet werden.

Die Kombination aus langjähriger Erfahrung in der Softwareentwicklung und der Arbeit im Betriebsrat ist dabei ein großer Vorteil: Sie ermöglicht es, die Interessen unserer Belegschaft zielgerichtet und praxisnah einzubringen. Hinzu kommt die traditionell starke Vernetzung mit den entwickelnden Bereichen, die

wir als Liste 4YOU! – nicht zuletzt dank unserer Kandidatinnen und Kandidaten – mitbringen.

## Mein Blick nach vorn:

- **Digitale Transformation mitgestalten statt nur begleiten**  
Neue Technologien, Künstliche Intelligenz und Automatisierung verändern unsere Arbeit grundlegend. Mir ist wichtig, dass diese Entwicklungen nicht zulasten der Beschäftigten gehen, sondern Arbeitsplätze sichern, Kompetenzen stärken und echte Entlastung im Alltag bringen.
- **Arbeitsplatzsicherheit und Zukunftsfähigkeit verbinden**  
Arbeitsplatzsicherheit und Zukunftsfähigkeit gehören für mich untrennbar zusammen. Strategische Entscheidungen müssen so getroffen werden, dass DATEV wirtschaftlich stark bleibt – und gleichzeitig verlässliche Perspektiven für die Belegschaft bietet.
- **Gerechte und transparente Rahmenbedingungen**  
Entgeltgerechtigkeit, faire Karrierechancen und transparente Entscheidungen sind zentrale Bausteine einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Ich setze mich dafür ein, dass Leistung anerkannt wird und Prozesse nachvollziehbar bleiben – unabhängig von Bereich, Rolle oder Arbeitsort.
- **New Work im Sinne der Menschen**  
Hybrides Arbeiten, Flexibilität und moderne Zusammenarbeit dürfen kein Selbstzweck sein. Mir ist wichtig, dass Arbeitsmodelle sich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren: gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, gesunde Arbeitsbelastung und ein Arbeitsumfeld, in dem man gerne arbeitet.
- **Weiterbildung und Qualifizierung stärken**  
In einem sich rasant verändernden technischen Umfeld ist kontinuierliche Weiterbildung entscheidend. Ich stehe für gezielte Qualifizierungsangebote, die Beschäftigte auf zukünftige Anforderungen vorbereiten – und ihnen Sicherheit in Veränderungen geben.
- **Respekt, Vielfalt und ein starkes Miteinander**  
Eine Unternehmenskultur, die von Respekt, Offenheit und Vielfalt geprägt ist, ist für mich nicht verhandelbar. Unterschiedliche Perspektiven bereichern unsere Arbeit – das gilt im Aufsichtsrat genauso wie in den Teams.
- **Nachhaltigkeit und Verantwortung ernst nehmen**  
Ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung gehören zusammen. Entscheidungen sollten immer auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit betrachtet werden – im Interesse der Mitarbeitenden, der Mitglieder und der nächsten Generationen.

Arbeitsplatzsicherheit, Zukunftsfähigkeit, Entgeltgerechtigkeit, soziale Verantwortung und eine hohe Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeitenden sind mein erklärtes Ziel.

Dafür stehe ich – und dafür möchte ich mich im Aufsichtsrat für Dich einsetzen.



Unser Team



Van Thang Vo



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

Van Thang Vo, 47 Jahre, zwei Töchter, bei DATEV seit 2018 , TH315

**Für eine erfolgreiche DATEV im Einklang mit Kanzleien und Belegschaft**

Unternehmenserfolg setzt eine solide wirtschaftliche Entwicklung voraus – und diese wird von engagierten und zufriedenen Mitarbeitenden getragen. Mit meiner Kandidatur für den Aufsichtsrat möchte ich dazu beitragen, dass strategische Entscheidungen unserer Genossenschaft sowohl die wesentlichen Interessen der Kanzleien als auch die unserer Belegschaft berücksichtigen.

Langfristiger Erfolg kann nur sichergestellt werden, wenn die wirtschaftlichen Bedürfnisse unserer Genossenschaft im Einklang stehen mit

- der Zufriedenheit unserer Kanzleien und
- den Belangen unserer Mitarbeitenden.

Dabei ist es mir besonders wichtig, die menschlichen und kollegialen Auswirkungen jeder Entscheidung kritisch zu hinterfragen: Welche Folgen hat sie für die tägliche Arbeit, für die Zusammenarbeit, für die Sicherheit und Perspektiven unserer Kolleg:innen?

Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, braucht es mehr Transparenz über die Themen und Diskussionen im Aufsichtsrat. Nur wenn wir klar verstehen, welche Weichen gestellt werden, können wir die Stimme unserer Mitarbeitenden dort nachhaltig und wirkungsvoll platzieren.

## Meine Schwerpunkte für den Aufsichtsrat

- **Wirtschaftlicher Erfolg und gute Arbeit in Balance**

Strategische Entscheidungen dürfen nicht ausschließlich betriebswirtschaftlich betrachtet werden. Ich setze mich dafür ein, dass wirtschaftliche Stabilität und Wachstum mit fairen Arbeitsbedingungen, realistischen Zielsetzungen und nachhaltiger Personalpolitik verbunden werden.

- **Starke Berücksichtigung der Kanzleiperspektive**

Unsere Mitgliederkanzleien sind die Basis unserer Genossenschaft. Ihre Anforderungen an Produkte, Services und Verlässlichkeit müssen ein zentrales Kriterium in der Aufsichtsratsarbeit bleiben – immer im Gleichklang mit den Interessen der Belegschaft.

- **Arbeitsplatzsicherheit und Zukunftsfähigkeit**

Veränderungen durch Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle oder Umstrukturierungen müssen vorausschauend gestaltet werden. Ich setze mich für Lösungen ein, die Zukunftsfähigkeit sichern, ohne Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsperspektiven zu gefährden.

- **Transparenz und Beteiligung**

Entscheidungen „von oben“ ohne Einbindung der Menschen, die sie umsetzen sollen, führen selten zu Akzeptanz. Ich möchte mehr Transparenz über relevante Themen schaffen und dafür sorgen, dass Rückmeldungen, Erfahrungen und Bedenken aus der Belegschaft in die Aufsichtsratsarbeit einfließen.

- **Mensch im Mittelpunkt – nicht nur Kennzahlen**

Effizienz und Kennzahlen sind wichtig, aber sie dürfen den Menschen nicht aus dem Blick verlieren. Arbeitsbelastung, Teamkultur, gesundheitliche Aspekte und Wertschätzung sind für mich essenzielle Kriterien bei der Bewertung von Maßnahmen.

- **Faire und verlässliche Rahmenbedingungen**

Gerechte Entlohnung, nachvollziehbare Entscheidungen sowie klare und faire Regeln tragen zur Zufriedenheit und Motivation bei. Ich stehe für transparente Prozesse und dafür, dass Leistung anerkannt wird, ohne soziale Verantwortung aus den Augen zu verlieren.

- **Verantwortungsvolle Transformation**

Ob digitale Transformation, New Work oder organisatorische Veränderungen: Mir ist wichtig, dass diese Entwicklungen nicht gegen, sondern mit den Mitarbeitenden gestaltet werden – mit Qualifizierung, klarer Kommunikation und echten Mitgestaltungsmöglichkeiten.

Mein Ziel ist eine DATEV, die wirtschaftlich erfolgreich ist, den Kanzleien ein verlässlicher Partner bleibt und gleichzeitig eine Arbeitgeberin, auf die wir mit Überzeugung stolz sein können.

Dafür stehe ich – und dafür möchte ich mich im Aufsichtsrat für Dich und uns alle einsetzen.





Holger Scherf



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

**56 Jahre, verheiratet, bei DATEV seit 1997, TH333**

Im Wandel verlässlich – Deine Stimme für gute Arbeit in der digitalen Transformation

Neue Arbeitsmethoden und -prozesse, moderne Tools, veränderte Organisationsstrukturen, hybride Arbeitsorte sowie vielfältige Kommunikationswege prägen unseren Arbeitsalltag. Der Umstieg auf Cloudtechnologien und der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz verändern Aufgabenprofile und Anforderungen in hoher Geschwindigkeit.

Das kostet Kraft und ist für viele Kolleg:innen eine echte Herausforderung. Der Grat zwischen aktiv gestaltender Person und getriebener Rolle wird immer schmäler.

Mit meiner Kandidatur für den Aufsichtsrat möchte ich dazu beitragen, diesen Wandel im Sinne der Beschäftigten zu gestalten.

Was mich auszeichnet

Ich arbeite seit vielen Jahren als Softwareentwickler und kenne sowohl die technischen Zusammenhänge als auch die konkreten Auswirkungen von Veränderungen auf den Arbeitsalltag. Diese Erfahrung möchte ich gezielt einsetzen, um die Interessen unserer Belegschaft professionell und fundiert zu vertreten.

## Meine Schwerpunkte für den Aufsichtsrat

- **Technologische Innovation im Gleichgewicht mit guten Arbeitsbedingungen**  
Innovation und Effizienz sind wichtig – aber nicht um jeden Preis. Mir ist entscheidend, dass Wirtschaftlichkeit, technologische Weiterentwicklung und gesunde Arbeitsbedingungen im Gleichgewicht bleiben. Neue Technologien sollen uns unterstützen, nicht überfordern.
- **Arbeit aktiv mitgestalten statt getrieben werden**  
Veränderungen dürfen nicht „über die Köpfe hinweg“ beschlossen werden. Ich setze mich dafür ein, dass Beschäftigte frühzeitig eingebunden werden, mitreden können und echte Mitgestaltungsmöglichkeiten erhalten – insbesondere bei neuen Tools, Prozessen und Organisationsformen.
- **Qualifizierung und Sicherheit im Wandel**  
Wenn Aufgabenprofile sich verändern, braucht es passende Qualifizierungsangebote, klare Perspektiven und Zeit zum Lernen. Ich möchte, dass niemand zurückgelassen wird, nur weil sich Technologien schnell weiterentwickeln. Kompetenzaufbau und Weiterbildung sind für mich zentrale Bausteine.
- **Hybrides Arbeiten fair und praxistauglich gestalten**  
Hybride Arbeitsmodelle bieten Chancen, bringen aber auch neue Herausforderungen: Teamzusammenhalt, Erreichbarkeit, Informationsfluss und gerechte Behandlung unterschiedlicher Arbeitsorte. Ich stehe für klare, faire Regeln und Rahmenbedingungen, die den Alltag wirklich erleichtern.
- **Transparente Entscheidungen und nachvollziehbare Prioritäten**  
Wenn Entscheidungen gut begründet und offen kommuniziert werden, steigt Akzeptanz und Vertrauen. Ich setze mich für mehr Transparenz in strategischen Fragen ein – insbesondere dort, wo sie Arbeitsbelastung, Rollenbilder und Teamstrukturen betreffen.
- **Gesunde Arbeitsbelastung und realistische Ziele**  
Schneller, mehr, digitaler – die Erwartungen steigen ständig. Mir ist wichtig, dass Ziele erreichbar bleiben, Belastungen ernst genommen werden und Gesundheitsschutz nicht nur auf dem Papier steht.

## Wofür ich im Aufsichtsrat stehen möchte

Ich möchte meine langjährige Berufserfahrung als Softwareentwickler nutzen, um die Perspektive der Beschäftigten in technische und strategische Diskussionen einzubringen.

Mir ist wichtig, dass

- technologische Innovation,
- wirtschaftliche Vernunft und
- gute, menschenorientierte Arbeitsbedingungen

im Gleichgewicht bleiben – und dass wir alle diesen Wandel aktiv mitgestalten können, statt von ihm überrollt zu werden.

Dafür stehe ich – und dafür möchte ich mich im Aufsichtsrat für Dich einsetzen.





Roswitha Ruppert



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

58 Jahre, bei DATEV seit 1985, M3629

**Für einen starken Service, faire Arbeitsbedingungen und eine verantwortungsvolle digitale Zukunft**

Unsere Mitarbeitenden erbringen tagtäglich einen hochwertigen Service für eine Vielzahl an Produkten, die unsere Kund:innen in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. Dabei stellen sie sich den Herausforderungen sowohl bestehender als auch neuer Softwarelösungen – oft unter hohem Tempo und mit steigenden Anforderungen.

Der digitale Wandel, insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und die Zusammenarbeit mit serviceleistenden Partnerfirmen, verändert unsere Arbeit tiefgreifend. Diese Entwicklung braucht eine kritische und zugleich konstruktive Begleitung – im Sinne der Beschäftigten, der Kund:innen und der Genossenschaft.

Wofür ich mich einsetzen möchte

#### 1. Verantwortungsvoller Einsatz von Künstlicher Intelligenz

KI kann Arbeitsabläufe erleichtern, Qualität verbessern und Prozesse beschleunigen. Gleichzeitig wirft sie Fragen auf:

- Wie verändern sich Aufgabenprofile und Anforderungen?
- Welche Tätigkeiten werden automatisiert – und was bedeutet das für die Menschen dahinter?
- Wie stellen wir Transparenz und Nachvollziehbarkeit für Mitarbeitende und Kund:innen sicher?

Ich möchte darauf achten, dass KI bei uns verantwortungsvoll eingeführt wird: unterstützend statt ersetzend, chancenorientiert, aber nicht blind für Risiken.

## 2. Fairer Einsatz und klare Regeln für Partnerfirmen

Serviceleistungen durch Partnerfirmen sind Teil unserer Realität. Dabei ist mir wichtig:

- dass klare Qualitätsstandards gelten,
- dass Zusammenarbeit transparent gestaltet wird,
- und dass die Interessen unserer eigenen Mitarbeitenden berücksichtigt und geschützt werden.

Ich setze mich dafür ein, dass externe Unterstützung nicht zu einer schleichenden Schwächung interner Kompetenzen oder zu unfairen Wettbewerben zulasten unserer Teams führt.

## 3. Weiterbildung als Schlüssel für sichere und attraktive Arbeitsplätze

Damit jede\*r Mitarbeitende auch nach der Transformation einen attraktiven und sicheren Arbeitsplatz hat, braucht es:

- gezielte und praxisnahe Weiterbildung,
- frühzeitige Qualifizierungsangebote für neue Aufgaben,
- Zeit und Raum, um Neues zu lernen.

Weiterbildung darf kein „nice to have“ sein, sondern muss fester Bestandteil unserer Personal- und Transformationsstrategie sein.

## 4. Arbeitsorganisation, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt

Neue Prozesse, Tools und Strukturen wirken sich direkt auf den Alltag in den Services aus: Erreichbarkeit, Taktung, Qualitätssicherung, Umgang mit Stresssituationen. Ich möchte, dass Arbeitsorganisation so gestaltet wird, dass sie:

- praktikabel ist,
- Überlastung vermeidet,
- und den Kolleg:innen echte Handlungsspielräume lässt.

Gute Arbeitsorganisation ist für mich ein zentraler Baustein für Arbeitszufriedenheit und Servicequalität.

## 5. Attraktive Arbeitsplätze auch nach der Transformation

Transformation darf nicht bedeuten, dass Sicherheit, Wertschätzung oder Entwicklungsperspektiven verloren gehen. Mir ist wichtig, dass:

- Aufgaben weiter Sinn stiften,
- Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar und erreichbar bleiben,
- und Arbeitsbedingungen auch in Zukunft flexibel, fair und familienfreundlich sind.

Wer ich bin und warum ich kandidiere

Ich kenne die Perspektive der Mitarbeitenden aus zwei Blickwinkeln:

- als  **Servicemitarbeiterin** , die den direkten Kontakt zu Kund:innen und den täglichen Servicealltag erlebt,
- und als  **Betriebsrätin** , die sich für die Interessen der Kolleg:innen einsetzt, zuhört, moderiert und mitgestaltet.

Diese Erfahrung möchte ich in die Arbeit des Aufsichtsrats einbringen – sachkundig, nah an den Themen der Menschen und mit klarem Blick auf die praktischen Auswirkungen von Entscheidungen.

Für all diese Themen – und viele weitere Fragen rund um gute Arbeit, faire Bedingungen und eine starke Serviceorganisation – möchte ich mich engagieren.

Daher kandidiere ich in meiner Funktion als Betriebsrätin und Servicemitarbeiterin als Stellvertreterin für den Aufsichtsrat.





## Isik Akbulut



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

48 Jahre, vier Kinder, bei DATEV seit 2016, TH246

### Meine Motivation und Verständnis von Mitbestimmung

Mitbestimmung ist für mich ein zentrales Instrument des Ausgleichs und der aktiven Beteiligung an der Entwicklung unseres Unternehmens. Ich kandidiere für den Aufsichtsrat, weil ich die strategische Ausrichtung der DATEV im Sinne unserer Belegschaft mitgestalten und Entscheidungen kritisch, aber konstruktiv begleiten möchte.

### Berufliche Erfahrung und fachliche Kompetenzen

Ich bringe langjährige Erfahrung aus folgenden Bereichen mit:

- **Internationales IT-Consulting:** Analyse komplexer IT- und Geschäftsprozesse, Begleitung von Transformationsprojekten, Entwicklung praxisnaher Lösungen.
- **IT-Projektleitung:** Führung interdisziplinärer Teams, Verantwortung für Budget, Qualität und Zeit, professioneller Umgang mit Risiken und Konflikten.
- **Ausbildertätigkeit:** Vermittlung komplexer Inhalte, Förderung von Nachwuchskräften, ausgeprägte Kommunikations- und Moderationsfähigkeit.

Diese Kombination hilft mir, technische, wirtschaftliche und organisatorische Aspekte ganzheitlich zu bewerten – eine wichtige Grundlage für Aufsichtsratsarbeit.

## Erfahrung in Kontroll- und Prüfaufgaben

Als ehrenamtlicher Verwaltungsbeirat war ich für die Rechnungsprüfung der Ausgaben mehrerer Eigentümergemeinschaften zuständig. Dabei lagen besondere Schwerpunkte auf:

- Prüfung von Wirtschaftsplänen und Jahresabrechnungen
- Bewertung von Ausgaben im Hinblick auf Notwendigkeit und Wirtschaftlichkeit
- Transparente Kommunikation der Ergebnisse

Diese Erfahrung schärft meinen Blick für Sorgfalt, Nachvollziehbarkeit und Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit finanziellen Mitteln – Kernanforderungen für ein Aufsichtsratsmandat.

## Beitrag zur Zukunft der DATEV

Ich möchte dazu beitragen, dass DATEV:

- technologisch führend bleibt (u. a. Cloud, Automatisierung, KI)
- langfristig und verantwortungsvoll wirtschaftet
- eine offene, kritische und wertschätzende Diskussionskultur lebt
- die Interessen von Mitgliedern und Mitarbeitenden konsequent berücksichtigt

Mit meiner IT- und Projekterfahrung, meiner Ausbildungskompetenz und meiner Tätigkeit in Kontrollfunktionen, möchte ich Verantwortung übernehmen.

Daher bitte ich um Dein Vertrauen und Deine Stimme bei der Wahl zum Aufsichtsrat als Kandidat für den Aufsichtsrat.



Unser Team



Tobias Weidner



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

**42 Jahre, verheiratet, zwei Kinder, bei DATEV seit 1999, TH232**

### **Veränderungen und Belastungen**

Unsere Belegschaft sieht sich derzeit tiefgreifenden Veränderungen ausgesetzt. Die Neuausrichtung unserer DATEV ist strategisch wichtig, geht jedoch mit einem hohen unternehmerischen Risiko einher.

In der Folge stehen viele Bereiche unseres Hauses unter spürbar steigender Belastung:

- neue Strukturen und Prozesse,
- veränderte Anforderungen an Qualifikation und Arbeitsweise,
- zunehmender Zeit- und Ergebnisdruck.

Diese Situation verunsichert viele Kolleginnen und Kollegen – und genau hier braucht es eine starke, verlässliche Vertretung der Mitarbeitenden.

### **Warum eine starke Arbeitnehmerbank wichtig ist**

Eine starke Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat sorgt dafür, dass die Perspektive der Belegschaft bei wichtigen Entscheidungen nicht zu kurz kommt. Sie

- verleiht der Stimme unserer Kolleginnen und Kollegen mehr Gewicht,

- bringt die Auswirkungen von Strategie- und Strukturentscheidungen auf den Arbeitsalltag aktiv ein,
- achtet auf ein Gleichgewicht zwischen wirtschaftlichen Zielen und sozialer Verantwortung,
- stärkt Transparenz, Dialog und Vertrauen im Unternehmen.

Ich bin überzeugt, dass die Neuausrichtung der DATEV nur dann nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeitenden in diesem Prozess mitgenommen und ernsthaft beteiligt werden.

### **Mein Profil: Softwareentwickler und Interessenvertreter**

Ich kandidiere in meiner Eigenschaft als **Softwareentwickler** und **Interessenvertreter** als Stellvertreter für den Aufsichtsrat.

#### **Als Softwareentwickler**

- kenne ich den Projektalltag, die technischen Herausforderungen und die realen Rahmenbedingungen in den Teams,
- erlebe ich direkt, welche Folgen neue Strategien, Werkzeuge und Prozesse auf die tägliche Arbeit haben,
- weiß ich, wie wichtig realistische Planungen, saubere Priorisierungen und gute Zusammenarbeit für Qualität und Motivation sind.

#### **Als Interessenvertreter**

- stehe ich im regelmäßigen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und kenne ihre Anliegen, Sorgen und Erwartungen,
- bin ich es gewohnt, kritische Themen anzusprechen und konstruktiv in Gremien und Gesprächen einzubringen,
- setze ich mich für faire Arbeitsbedingungen, transparente Entscheidungen und eine belastbare Work-Life-Balance ein.

Diese Kombination aus fachlicher Nähe zum Kerngeschäft und gelebter Interessenvertretung möchte ich in die Arbeit des Aufsichtsrats einbringen.

### **Wofür ich mich als Stellvertreter im Aufsichtsrat einsetzen möchte**

Als stellvertretendes Mitglied des Aufsichtsrats möchte ich insbesondere eintreten für:

- **Verantwortungsvolle Gestaltung der Neuausrichtung**  
Entscheidungen sollen nicht nur betriebswirtschaftlich sinnvoll, sondern auch für die Mitarbeitenden tragfähig sein.
- **Transparente Kommunikation und Beteiligung**  
Veränderungen müssen verständlich erklärt, Auswirkungen offen benannt und Rückmeldungen aus der Belegschaft ernst genommen werden.
- **Realistische Belastungssteuerung**  
Zielvorgaben, Umstrukturierungen und Projekte dürfen nicht dauerhaft zulasten von Gesundheit, Motivation und Qualität gehen.
- **Stärkung der fachlichen Expertise**  
Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden sind ein zentraler Erfolgsfaktor – sie sollen bei Entscheidungen stärker berücksichtigt werden.

### **Motivation**

Die aktuelle Phase der Neuausrichtung ist eine Bewährungsprobe für unsere DATEV – unternehmerisch wie menschlich. Damit diese Transformation nicht einseitig auf den Schultern der Belegschaft ausgetragen wird, braucht es eine starke Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat.

Als Softwareentwickler aus der Praxis und als Interessenvertreter der Kolleginnen und Kollegen möchte ich dazu beitragen, dass unsere Stimme dort gehört wird, wo die entscheidenden Weichen gestellt werden.

**Dafür kandidiere ich als Stellvertreter im Aufsichtsrat und bitte um Dein Vertrauen und Deine Stimme für 4YOU!**



Unser Team



Ksenija Kircher



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

62 Jahre, verheiratet, bei DATEV seit 1999, TH234

### Wofür ich stehe

Kurz zusammengefasst stehe ich für:

1. Mitbestimmung auf Augenhöhe
2. Nachhaltige Entscheidungen statt kurzfristiger Effekte
3. Transparenz und Dialog
4. Mut, auch unbequeme Fragen zu stellen

Diese vier Punkte bilden meinen Kompass für die Arbeit im Aufsichtsrat.

## Mitbestimmung auf Augenhöhe

Die Stimme unserer Mitarbeitenden soll im Aufsichtsrat nicht nur „formal vertreten“ sein, sondern aktiv gehört und ernsthaft berücksichtigt werden.

- Ich möchte dazu beitragen, dass die Sichtweisen aus den Fachbereichen bei strategischen Entscheidungen stärker einfließen.
- Mitbestimmung heißt für mich: frühzeitig einbinden, nicht nur im Nachhinein informieren.
- Entscheidungen sollen gemeinsam tragfähig werden – nicht von oben verordnet.

## Nachhaltige Entscheidungen statt kurzfristiger Effekte

Kurzfristige Effizienzgewinne oder Einsparungen dürfen nicht langfristige Schäden hinterlassen.

- Entscheidungen sollten immer auch danach bewertet werden, wie sie sich auf Motivation, Bindung und Expertise in der Belegschaft auswirken.
- Nachhaltigkeit bedeutet für mich: wirtschaftliche Vernunft, aber auch Verantwortung für die Menschen, die unsere DATEV ausmachen.
- Ich möchte mich dafür einsetzen, dass Veränderungen so gestaltet werden, dass sie unsere Zukunftsfähigkeit stärken, ohne die Kolleginnen und Kollegen zu überfordern.

## Transparenz und Dialog

Veränderungen und strategische Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein.

- Ich möchte mich dafür einsetzen, dass Entscheidungen besser erklärt und Hintergründe verständlicher gemacht werden.
- Rückkopplungsschleifen mit der Belegschaft sollen systematisch genutzt werden – nicht nur punktuell.
- Eine Kultur des Dialogs statt bloßer Einbahnstraßen-Kommunikation ist für mich ein zentraler Erfolgsfaktor.

## Mut, auch unbequeme Fragen zu stellen

Aufsicht bedeutet nicht, alles abzunicken, sondern Verantwortung zu übernehmen.

- Ich bin bereit, kritisch nachzufragen, Risiken zu benennen und auf Konsequenzen für die Mitarbeitenden hinzuweisen.
- Dabei ist mir ein sachlicher, konstruktiver, aber klarer Stil wichtig – gegenüber Vorstand, Gremien und auch in der internen Diskussion.
- Mein Ziel ist es, dass Entscheidungen besser abgewogen und mögliche Nebenwirkungen für die Belegschaft frühzeitig erkannt werden.

## Gemeinsam mit „4YOU!“ für Euch

Ich kandidiere nicht allein, sondern im Team:

Hierfür möchte ich mich **zusammen mit meinen Kolleginnen und Kollegen von „4YOU!“** für Euch einsetzen.

- Als Team bringen wir unterschiedliche fachliche Hintergründe, Perspektiven und Erfahrungen ein.
- Uns eint der Anspruch, die Interessen der Mitarbeitenden im Aufsichtsrat glaubwürdig, kompetent und verlässlich zu vertreten.

**Wenn Ihr Euch eine starke, dialogorientierte und mutige Arbeitnehmerversammlung im Aufsichtsrat wünscht, bitte ich Euch um Eure Unterstützung und Eure Stimme.**



Unser Team



Andrea Rudl



**4YOU!**  
Interessenvertretung pur

54 Jahre, drei Kinder, eine Enkelin, bei DATEV seit 1988, TH326

### Breite Erfahrung in unterschiedlichen Rollen und Bereichen

Meine langjährige berufliche Tätigkeit quer über die unterschiedlichsten Bereiche unseres Hauses – als **Entwicklerin, Referentin im Personalbereich, Testengineer** sowie **Betriebsrätin** – sowohl im T- als auch im O-Bereich, hat mir einen umfassenden Einblick in die Strukturen, Abläufe und Herausforderungen unserer DATEV ermöglicht.

Ich kenne:

- die fachliche und technische Perspektive aus der Entwicklung,
- die personalwirtschaftliche Sicht auf Organisation, Veränderung und Zusammenarbeit,
- die qualitätssichernde Rolle im Testing,
- sowie die Sicht der Interessenvertretung durch meine Arbeit im Betriebsrat.

Diese Vielfalt an Erfahrungen hilft mir, Entscheidungen nicht nur aus einem Blickwinkel, sondern ganzheitlich zu betrachten.

**Fachliche Basis für verantwortungsvolle Aufsichtsratsarbeit**

Für die Überwachungs- und Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats sind sowohl technisches Verständnis als auch betriebswirtschaftliches Know-how entscheidend.

Hierbei kommen mir insbesondere zugute:

- meine **IT-Kenntnisse** aus der Entwicklungs- und Testtätigkeit,
- mein **abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium**,
- sowie meine **langjährige Berufserfahrung** in mehreren Funktionen und Bereichen.

Diese Kombination ermöglicht es mir,

- komplexe Sachverhalte schnell zu erfassen,
- Risiken und Chancen fundiert einzuschätzen,
- und im Aufsichtsrat **wertvolle Impulse** einzubringen und **beratend** zur Seite zu stehen.

### **DATEV stärken – Arbeitsplätze sichern**

Ich möchte mein Wissen und meine Erfahrung nutzen, um unsere DATEV **nachhaltig voranzubringen** und damit auch die **Arbeitsplatzsicherheit** in unserem Haus weiter zu stärken.

Das bedeutet für mich:

- Veränderungen so mitzugestalten, dass sie wirtschaftlich sinnvoll und gleichzeitig für die Mitarbeitenden tragfähig sind,
- die langfristige Stabilität und Zukunftsfähigkeit der DATEV im Blick zu behalten,
- und dafür einzutreten, dass die Expertise und das Engagement unserer Kolleginnen und Kollegen als zentrales Kapital gesehen werden.

Eine starke, gut aufgestellte DATEV ist die beste Basis für sichere und attraktive Arbeitsplätze.

### **Betriebsratsarbeit als Ergänzung und Korrektiv**

Die Ausübung meines **Ehrenamtes als Betriebsrätin** ist eine wichtige Ergänzung zu meiner fachlichen Tätigkeit.

Sie ermöglicht mir:

- nah an den Anliegen, Sorgen und Erwartungen unserer Kolleginnen und Kollegen zu sein,
- Rückmeldungen aus der Belegschaft ungefiltert wahrzunehmen,
- und Entwicklungen kritisch mit der gelebten Realität im Unternehmen abzugleichen.

Gerade als Betriebsrätin bin ich **frei von geschönter Darstellung des Ist-Zustands** unserer DATEV. Diese Unabhängigkeit ist mir wichtig, um Themen offen anzusprechen und die Belange der Mitarbeitenden klar und deutlich zur Geltung zu bringen – auch im Aufsichtsrat.

### **Warum ich kandidiere – für Dich als Stellvertreterin im Aufsichtsrat**

Nicht zuletzt deshalb bewerbe ich mich **für Dich als Stellvertreterin im Aufsichtsrat**.

Ich stehe für:

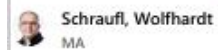
- fachlich fundierte, verantwortungsbewusste Entscheidungen,
- eine ehrliche und realitätsnahe Sicht auf unsere Organisation,
- und eine starke Vertretung der Interessen unserer Kolleginnen und Kollegen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Du mir Dein Vertrauen schenkst und mich mit Deiner Stimme bei der Wahl zur Stellvertreterin im Aufsichtsrat unterstützt.





## Unsere Delegiertenliste - Liste 3



### Delegiertenwahl statt Direktwahl heißt nicht weniger, sondern mehr Wirkung für Deine Stimme [mehr...].



...denn wenn Du unsere Delegiertenliste wählst, fließt Deine Stimme in die Stärke unserer Delegierten ein und wirkt über die gesamte Amtszeit im Aufsichtsrat weiter – statt bei der Direktwahl zu verfallen. Wenn Du willst, dass Deine Stimme in der Arbeitnehmerbank sichtbar und wirksam vertreten ist, bist Du bei 4YOU! richtig.

Viele fragen sich: *Delegiertenwahl statt Direktwahl – geht da nicht ein Teil meines Einflusses verloren?*

Unsere Antwort: **Nein – im Gegenteil, diese Form der Wahl hat klare Vorteile für Dich.**

Bei der Delegiertenwahl wählst Du nicht „anonyme Zwischeninstanzen“, sondern genau die Menschen, die auch auf unserer **4YOU!-Liste** für Aufsichtsrat und Betriebsrat kandidieren. Das bedeutet:

**Dein Wille spiegelt sich direkt im Abstimmungsverhalten unserer Delegierten wider.**

### Warum Delegiertenwahl – und was bringt sie Dir?

Die Delegiertenwahl ist bei großen Unternehmen und Konzernen ein **bewährtes Verfahren** – auch bei DATEV, aufgrund unserer Belegschaftsstärke und Struktur. Sie funktioniert im Kern ähnlich wie die Betriebsratswahl:

- Du wählst eine **Liste** (z. B. 4YOU!).
- Nach dem **Verhältnismäßigwahlrecht (Höchstzahlverfahren)** werden die Sitze entsprechend dem Stimmenanteil verteilt.
- Die so gewählten Delegierten vertreten Dein Stimmgewicht in der Delegiertenversammlung und wählen dort die Arbeitnehmervertreter:innen in den Aufsichtsrat.

### Der entscheidende Unterschied zur Direktwahl:

- Bei der **Direktwahl** verfallen Stimmen, wenn eine Kandidatin oder ein Kandidat nicht genug Stimmen für einen Sitz im Aufsichtsrat bekommt.
- Bei der **Delegiertenwahl** bleiben Deine Stimmen wirksam: Sie fließen in die **Mandatsstärke der Delegiertenliste** ein und werden durch Deine Delegierten bis zur nächsten Wahl auch weiterhin vertreten.

Damit geht **keine Stimme verloren**, nur weil sie sich nicht auf einen der drei Direktplätze konzentriert. Dein Einfluss bleibt erhalten – und zwar **über die gesamte Amtszeit hinweg**.

### Was heißt das konkret für Dich?

- Mit Deiner Stimme für **4YOU!** bestimmst Du mit, **wie stark** wir in der Delegiertenversammlung vertreten sind.
- Unsere Delegierten tragen Deinen Auftrag weiter und wählen im Aufsichtsrat diejenigen Vertreter:innen, die für unsere gemeinsamen Ziele stehen.

- So wird aus Deiner Stimme **dauerhafte Wirkung** – nicht nur eine Momentaufnahme am Wahltag.

Wenn Du möchtest, dass Deine Stimme **nicht verpufft**, sondern in der Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats **sichtbar und wirksam** vertreten wird, dann ist die Delegiertenwahl über unsere **4YOU!-Liste** genau der richtige Weg.



Zum besseren Verständnis soll ein fiktives Beispiel dienen: [mehr...]

Stell Dir vor, Du gibst Deine Stimme – und sie zählt am Ende doch nicht. Genau das kann bei einer **Direktwahl** passieren.

Zum besseren Verständnis ein vereinfachtes Beispiel:

- Für einen Sitz im Aufsichtsrat wären **1.000 Stimmen** nötig.
- Eine Kandidatin oder ein Kandidat erreicht **998 Stimmen** – also knapp zu wenig.
- Bei der **Direktwahl** bedeutet das: **Alle 998 Stimmen verfallen ersatzlos.**

Bei der **Delegiertenwahl** läuft es anders – und aus unserer Sicht fairer:

- Pro Delegiertenmandat werden in unserem Beispiel **100 Stimmen** benötigt.
- Aus den 998 Stimmen werden damit **9 Delegierte** gewählt (900 Stimmen).
- Nur **98 Stimmen** bleiben unberücksichtigt – nicht alle 998.

## Diese 9 Delegierten:

- bleiben vier Jahre im Amt,
- vertreten in der Delegiertenversammlung weiter Deinen Willen,
- wählen dort die Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat
- und werden auch bei **Nachwahlen** ohne erneute, aufwendige Urwahl eingesetzt.

Zusätzlich können Delegierte **Bündnisse eingehen**, Mehrheiten organisieren und so sprichwörtlich das **Zünglein an der Waage** sein – immer auf Basis des Wählerwillens.

Wenn Du möchtest, dass Deine Perspektive, Deine Themen und Deine Realität im Aufsichtsrat stärker vertreten werden, dann gib unseren Delegierten Deine Stimme. So schaffst Du die Grundlage dafür, dass unsere Kandidatinnen und Kandidaten auf der Arbeitnehmerbank Deine Interessen mit Augenmaß, Fachverstand und Rückgrat vertreten können.

## Wichtig für Dich:

Unsere Delegierten sind dieselben Personen, die auch auf unserer 4YOU!-Liste für den Betriebs- und Aufsichtsrat kandidieren. Du weißt also genau, wem Du Deine Stimme gibst – und wofür diese Menschen inhaltlich stehen. So findest Du Dich im Abstimmungsverhalten unserer Delegierten wieder.

## Unsere Delegiertenliste 4YOU! (Liste 3)



Schrauf, Wolfhardt  
MA



Rudl, Andrea  
MA



Vo, Van Thang  
MA



Mussgiller, Thomas  
MA



Weidner, Tobias  
MA



Galle, Andre  
MA



Kiefel, Alexander  
MA



Ruppert, Roswitha  
MA



Etzel, Bernhard  
MA



Kircher, Ksenija  
MA



Nagel, Thomas  
MA



Möcke, Frank  
MA



Akbulut, Isik  
MA



Eichler, Andreas  
MA



Miller, Kathleen  
MA



Filgertshofer, Marc  
MA



Scherf, Holger  
MA



Schemborski, Bartosch  
MA



Ahnert-Springalla, Anja  
MA



Rexhepi, Nicole  
MA



Beil, Roland  
MA



Regnath, Patrick  
MA



Plachetta, Richard  
MA



Flierl, Jürgen  
MA



Hügel, Michael  
MA



Carl, Stefan  
MA




Erhard, Brigitta  
MA



[zurück zur Startseite](#)



## Faktencheck

 Schrauf, Wolfhardt  
MA

### Faktencheck Personalpolitik bei DATEV – Überblick und Einordnung [mehr...]

^

Hallo und herzlich willkommen bei unserem Faktencheck.

Mit den nachfolgenden Grafiken möchten wir Dir einen kompakten, möglichst transparenten Überblick über zentrale personalpolitische Themen bei DATEV geben. Ziel ist es, Zahlen, Entwicklungen und Zusammenhänge sichtbar zu machen – und Dir damit einen guten Eindruck zu vermitteln, welche Position wir dabei einnehmen und Dir darüber hinaus eine sachliche Grundlage für Diskussion und Mitgestaltung zu ermöglichen.

#### Worum geht es im Faktencheck?

Die dargestellten Auswertungen beleuchten unter anderem:

- Beteiligung der Belegschaft am wirtschaftlichen Erfolg  
Wie stark profitieren die Beschäftigten von der positiven Unternehmensentwicklung – z.B. über Gehaltsanpassungen, variable Komponenten oder Sonderzahlungen?
- Historische Entwicklung unserer Gehaltsrunden
  - Wie haben sich die Gehaltsanpassungen über die Jahre entwickelt?
  - Wo liegen Unterschiede zwischen wirtschaftlich starken und schwächeren Jahren?
  - In welchem Verhältnis stehen Gehaltsrunden zur allgemeinen Preisentwicklung (Inflation) und zur Lage am Arbeitsmarkt?
- Geschlechterspezifische Zuordnung im Gehaltssystem
  - Wie verteilen sich Frauen und Männer über verschiedene Gehaltsbänder, Positionen oder Funktionsgruppen?
  - Deuten die Daten auf strukturelle Unterschiede hin (z.B. Unterrepräsentanz von Frauen in höheren Gehaltsgruppen)?  
Solche Analysen sind eine wichtige Grundlage, um mögliche geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu erkennen und abzubauen.
- Prekäre Beschäftigung im Unternehmen (z.B. Leiharbeit, befristete Verträge)
  - In welchem Umfang kommen bei DATEV Formen prekärer Beschäftigung vor?
  - Wie ist die Entwicklung über die letzten Jahre – Tendenz rückläufig, stabil oder steigend?
  - Welche Rolle spielen diese Beschäftigungsformen im Vergleich zu unbefristeten Festanstellungen?

Welche Ergebnisse und Erkenntnisse können sich daraus ergeben?

Auch ohne konkrete Zahlen im Text lassen sich aus einem solchen Faktencheck typischerweise wichtige Erkenntnisse ableiten, zum Beispiel:

- **Transparenz zur Verteilung des wirtschaftlichen Erfolgs**  
Die Auswertungen machen sichtbar, ob und wie Beschäftigte am Unternehmenserfolg beteiligt werden – und ob diese Beteiligung im Zeitverlauf eher stärker oder schwächer wird.
- **Einordnung der Gehaltsentwicklung**  
Historische Verläufe zeigen, ob Gehaltsrunden eher über, unter oder im Rahmen externer Vergleichswerte liegen (z.B. Tarifabschlüsse in der IT-Branche, Inflation, Fachkräftemangel).
- **Hinweise auf mögliche Ungleichgewichte bei Geschlechterfragen**  
Wenn Frauen und Männer deutlich unterschiedlich in Gehaltsbändern oder Funktionen vertreten sind, ist das ein Hinweis auf strukturelle Themen (z.B. gläserne Decke, Karrierechancen, Vereinbarkeit). Diese Fakten sind Grundlage für gezielte Gleichstellungs- und Fördermaßnahmen.
- **Bewertung von Beschäftigungsformen**  
Die Betrachtung prekärer Beschäftigung hilft einzuordnen, ob DATEV eher auf stabile, langfristige Arbeitsverhältnisse setzt – oder ob flexible, aber unsichere Formen überwiegen. Sinkende Anteile prekärer Beschäftigung wären ein starkes Signal für soziale Verantwortung und Beschäftigungssicherheit.

Schlussfolgerung: Fakten als Basis für faire und zukunftsfähige Personalpolitik

Der Faktencheck verfolgt ein klares Ziel:

- Transparenz schaffen, wo sonst oft nur Eindrücke und Meinungen existieren.
- Diskussionen versachlichen, indem Zahlen und Entwicklungen nachvollziehbar dargestellt werden.
- Handlungsfelder sichtbar machen, etwa bei Beteiligung am Erfolg, Geschlechtergerechtigkeit oder der Begrenzung prekärer Beschäftigung.

Damit bietet der Faktencheck eine Grundlage, um personalpolitische Entscheidungen kritisch zu hinterfragen, zu verbessern und gemeinsam weiterzuentwickeln – im Sinne einer fairen, transparenten und zukunftsfähigen DATEV.

## Einladung zum Dialog

Fühle Dich ausdrücklich eingeladen, auf uns zuzukommen, wenn:

- Du Rückfragen zu einzelnen Grafiken oder Kennzahlen hast,
- Du bestimmte Entwicklungen besser verstehen möchtest oder
- Du Anregungen hast, welche Themen wir künftig noch genauer beleuchten sollten.

Der Faktencheck ist kein abgeschlossenes Produkt, sondern ein Angebot zum Dialog – und lebt davon, dass Du nachfragst, mitdiskutierst und mitgestaltest.



## Dauerhafte Gehaltsrunden bei DATEV – teilen wir den Erfolg noch im richtigen Maß?

Ein Blick in die Geschichte ist oft aufschlussreicher als jede Momentaufnahme. Die Entwicklung der dauerhaften Gehaltsrunden bei DATEV seit 1976 zeigt ein Bild, das Fragen aufwirft: In welchem Maß beteiligen wir unsere Kolleginnen und Kollegen heute noch am wirtschaftlichen Erfolg – und wie hat sich das im Vergleich zu den Anfangsjahren des Unternehmens verändert?

Gerade in einem genossenschaftlich geprägten Umfeld wie dem unseren ist das mehr als eine tarifpolitische oder rein betriebswirtschaftliche Frage. Es ist eine Frage der Kultur, der Fairness – und letztlich auch der Glaubwürdigkeit.

## Historischer Blick: von der Gründerzeit bis heute

Die frühere Ära unter unserem Firmengründer Dr. Heinz Sebiger war geprägt von einem sehr starken Gedanken der Teilhabe:

- Der wirtschaftliche Erfolg wurde sichtbar und spürbar mit der Belegschaft geteilt.
- Gehaltsentwicklungen folgten erkennbar der positiven Unternehmensentwicklung.
- Der genossenschaftliche Grundgedanke war nicht nur im Geschäftsmodell, sondern auch in der Vergütungspolitik spürbar.

Mit den 1990er Jahren setzte schrittweise ein Wandel ein. Die Zeiten unter Dr. Sebiger als CEO sind Vergangenheit, und auch der Stil der Vergütungspolitik hat sich seither verändert. Der Blick auf die dauerhaften Gehaltsrunden zeigt: Die Verbindung zwischen Unternehmenserfolg und Gehaltsentwicklung ist nicht mehr so eng, wie sie in den Gründerjahren war.

## Nullrunden: ein starkes Signal – in die falsche Richtung

Besonders deutlich wird diese Entwicklung an den sogenannten Nullrunden:

- 1997: keine dauerhafte Gehaltserhöhung
- 2004: erneut eine Nullrunde
- 2006: ein weiteres Jahr ohne Gehaltssteigerung

Nullrunden sind mehr als nur eine wirtschaftliche Kennzahl. Sie sind ein Signal – und zwar gleich in mehrere Richtungen:

- An die Belegschaft: „Wir können oder wollen euch aktuell nicht stärker am Erfolg beteiligen.“
- An die Kultur: „Sicherheit und Stabilität stehen über Teilhabe und Wachstum im Einkommen.“
- An die Zukunft: „Vergütung wird vorsichtiger und defensiver gesteuert.“

Natürlich gibt es wirtschaftlich herausfordernde Jahre. Allerdings stellt sich aus heutiger Sicht die Frage, ob die Balance zwischen Risikobewusstsein und fairer Beteiligung an der Gesamtentwicklung immer gelungen war.

## Ab 2007: starkes Umsatzwachstum – aber wie starkes Einkommenswachstum?

Seit 2007 verzeichnet DATEV ein kontinuierlich starkes Umsatzwachstum. Das ist eine Erfolgsgeschichte, auf die wir zurecht stolz sein können: gesteigerte Marktpräsenz, neue Produkte, Digitalisierungsschub, stabile Positionierung in einem stark umkämpften Markt.

Doch das zentrale Spannungsfeld ist:

- Das Unternehmen wächst deutlich.
- Die dauerhaften Gehaltsrunden wachsen im Vergleich weniger dynamisch.

Damit drängt sich die Frage auf: Korrespondieren unsere Gehaltsabschlüsse wirklich mit der wirtschaftlichen Entwicklung, die wir als Unternehmen nehmen? Oder bleibt die Belegschaft hinter der Wertschöpfung zurück, die sie gemeinsam möglich macht?

## Zwei-Jahres-Abschlüsse: Effizienzgewinn oder Risiko für die Mitarbeitenden?

Hinzu kommt ein weiterer Trend: der Übergang von jährlichen zu zweijährigen Gehaltsrunden. Auf den ersten Blick hat das Charme:

- Weniger Verhandlungsaufwand
- Mehr Planbarkeit für das Unternehmen
- „Stabilere“ Regelungen über einen längeren Zeitraum

Aus Sicht der Mitarbeitenden ist das aber nicht nur eine organisatorische Frage, sondern auch eine Wette auf die Zukunft – und zwar eine mit einseitigem Risiko:

- **Inflation:** Wie sich die Teuerungsrate in zwei Jahren entwickelt, ist schwer vorherzusagen. Hohe Inflation frisst reale Lohnzuwächse deutlich schneller auf als geplant.
- **Makroökonomische Unsicherheiten:** Handelskonflikte (wie z.B. die durch US-Handelspolitik ausgelöst), geopolitische Spannungen, Energiepreise – all das kann die Lebenshaltungskosten stark beeinflussen.
- **Unklare Unternehmenskennzahlen:** Auch die eigenen Ergebniskennzahlen sind oft erst spät im Detail absehbar, während Gehaltsabschlüsse langfristig wirken.

Die Folge: Die Belegschaft geht in Vorleistung, während die Rahmenbedingungen sich dynamisch ändern können. Wird in einem Zwei-Jahres-Abschluss zu vorsichtig verhandelt, kann sich das für Mitarbeitende über den Zeitraum hinweg wie eine schleichende reale Einkommensreduktion anfühlen – gerade in inflationären Phasen.

## Genossenschaftliche Werte vs. Vergütungsrealität

DATEV ist keine x-beliebige Kapitalgesellschaft. Unser genossenschaftlicher Hintergrund prägt Anspruch und Selbstverständnis:

- Mitgliederorientierung
- Langfristige Stabilität
- Partnerschaft mit Kanzleien und Mandanten

Ein wichtiger Baustein dabei ist die Haltung zur eigenen Belegschaft. Teilhabe am Erfolg ist kein „Nice-to-have“, sondern zentraler Bestandteil der Glaubwürdigkeit: Wenn wir nach außen für Fairness, Stabilität und Partnerschaft stehen, sollte das im Inneren auch spürbar gelebt werden.

Die historische Perspektive seit 1976 legt nahe:

- Unter Dr. Sebiger war die Verbindung von Unternehmenserfolg und Mitarbeitenden-Einkommen deutlich sichtbarer.
- Spätere Führungsgenerationen haben – aus unterschiedlichen Gründen – stärker auf Zurückhaltung, Absicherung und Kostenkontrolle gesetzt.
- Das kann betriebswirtschaftlich nachvollziehbar sein, wirft aber die Frage auf, ob die Balance zugunsten der Mitarbeitenden noch stimmt.

## Was wäre eine zukunftsfähige Gehaltspolitik?

Eine moderne, faire Gehaltspolitik bei DATEV könnte einige Leitprinzipien stärker in den Fokus rücken:

### 1. Koppelung an wirtschaftlichen Erfolg

- Klarere und nachvollziehbare Orientierung der Gehaltsentwicklung an Umsatz- und Ergebniswachstum
- Wenn das Unternehmen nachhaltig wächst, sollten die Einkommen der Mitarbeitenden real ebenfalls nachhaltig wachsen

### 2. Schutz vor Kaufkraftverlust

- Mindestens Inflationsausgleich als Basis langfristiger Abschlüsse
- Zusätzliche echte Beteiligung am Erfolg „on top“ in Jahren mit starkem Wachstum

### 3. Vorsicht mit langen Bindungszeiträumen

- Zwei-Jahres-Abschlüsse nur dann, wenn sie einen hinreichend robusten Puffer für unvorhersehbare Entwicklungen enthalten
- Alternativ: Mechanismen, die bei stark abweichender Inflation nachsteuern können

### 4. Transparenz und Erklärbarkeit

- Offenlegbare Logiken, wie Abschlüsse zustande kommen
- Kommunikation darüber, wie stark die Belegschaft am Erfolg beteiligt wird – auch im Vergleich zu früheren Jahrzehnten

### 5. Rückbesinnung auf den Gründergedanken

- Kein nostalgischer Rückblick, sondern eine moderne Interpretation dessen, wofür Dr. Sebiger stand: wirtschaftliche Vernunft plus spürbare, faire Teilhabe der Menschen, die den Erfolg ermöglichen.

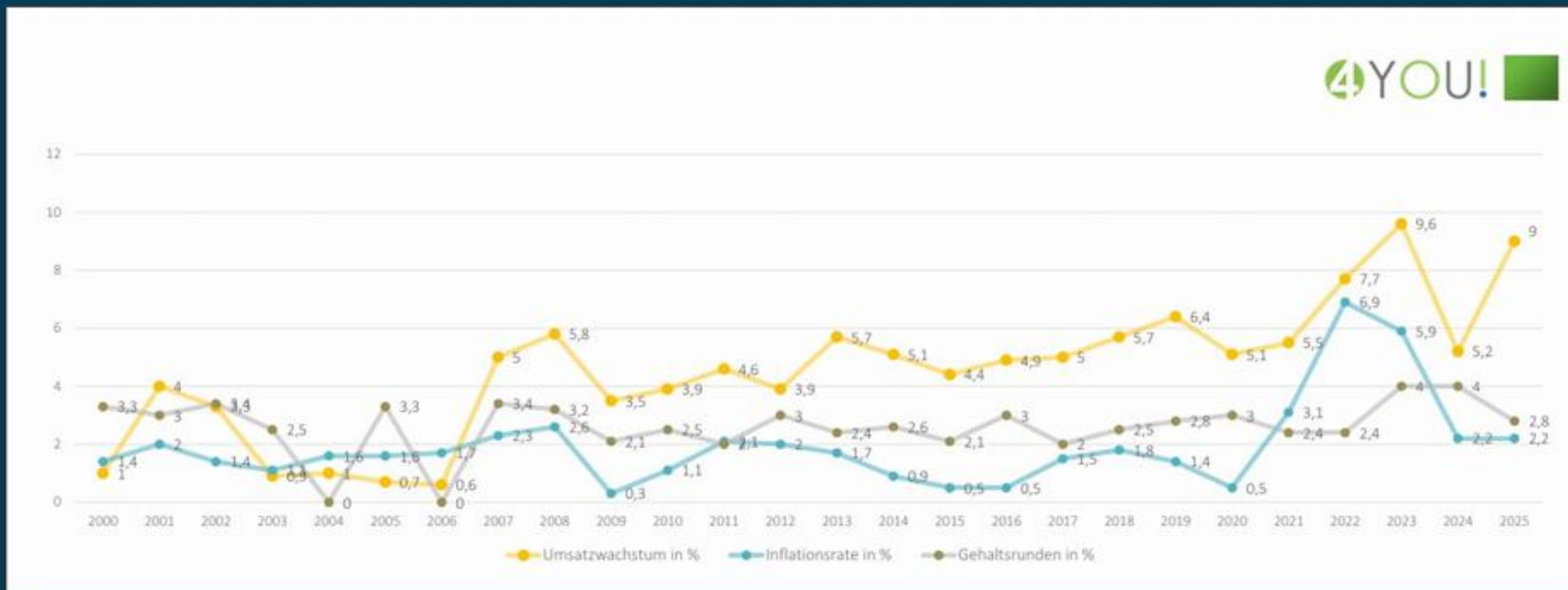
## Fazit: Historie als Kompass, nicht als Vorwurf

Der Blick auf die dauerhaften Gehaltsrunden seit 1976 ist kein Vorwurf an einzelne Personen oder Funktionen, sondern eine Einladung zur Reflexion:

- Wie weit haben wir uns von dem Beteiligungsniveau entfernt, das in der Gründerzeit üblich war?
- Wie stellt sich die Balance zwischen Unternehmensinteresse und Mitarbeitendeninteresse heute dar?

- Und wie können wir sicherstellen, dass dauerhaft starke Unternehmenszahlen auch in dauerhaft spürbare Gehaltsentwicklungen münden?

In Zeiten von Fachkräftemangel, wachsendem Wettbewerb um Talente und steigenden Anforderungen an Loyalität und Veränderungsbereitschaft ist eine faire, transparente und wirtschaftlich gut begründete Gehaltspolitik kein Luxus. Sie ist ein zentraler Baustein für Vertrauen – und dafür, dass DATEV auch in Zukunft nicht nur wirtschaftlich erfolgreich ist, sondern als Arbeitgeber das lebt, was uns von Anfang an ausgemacht hat: gemeinsamen Erfolg.



## Gehaltsentwicklung im Vergleich (Teuerung, 2000-2025)

Gehaltsrunden im Vergleich zum Umsatzwachstum und zur Inflationsrate (1976-2025)



## Gehaltsentwicklung im Vergleich (Teuerung 1976-2025)



### Erfolgsbeteiligung bei DATEV – passt unsere IVG noch zur wirtschaftlichen Realität?

Erfolgsgeschichten schreibt man am besten gemeinsam. Das gilt besonders für ein genossenschaftlich geprägtes Unternehmen wie DATEV, in dem nicht nur die Mitglieder, sondern auch die Belegschaft maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Ein zentrales Instrument, um diesen Erfolg zu teilen, ist die individuelle Vergütungsgestaltung (IVG).

Doch schaut man auf die Entwicklung der letzten Jahre, drängt sich eine kritische Frage auf: Spiegelt die IVG unser starkes wirtschaftliches Wachstum und die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen tatsächlich noch angemessen wider?

### IVG – Grundgedanke: Beteiligung am Erfolg

Die IVG verfolgt im Kern ein sinnvolles Ziel:

Mitarbeitende sollen am Unternehmenserfolg teilhaben. Der Gedanke dahinter:

- Wer zum Erfolg beiträgt, soll daran partizipieren.
- Variable Komponenten schaffen Spielraum, Leistung und Beitrag sichtbarer zu honorieren.
- Erfolgsbeteiligung unterstützt Identifikation und Motivation – besonders in einem genossenschaftlichen Umfeld.

Soweit die Theorie. In der Praxis stellt sich jedoch die Frage, ob das hierfür bereitgestellte Budget noch im richtigen Verhältnis zu Umsatz, Ertrag und Teuerung steht.

### Starker wirtschaftlicher Erfolg – stagnierendes IVG-Budget je Kopf

Während DATEV in den letzten Jahren ein deutliches Umsatzwachstum verzeichnet hat, zeigt sich bei der IVG je Kopf ein anderes Bild: Das pro Kopf verfügbare IVG-Budget ist – trotz insgesamt wachsender Unternehmenszahlen – nicht angestiegen, sondern tendenziell eher zurückgegangen.

Ein Beispiel:

- 2017: pro Kopf IVG-Budget ca. 1.231 €
- 2025: pro Kopf IVG-Budget ca. 1.123 €

Rein nominal ist das bereits ein Rückgang. Berücksichtigt man zusätzlich die Teuerung (Inflation), wird der reale Wert noch deutlicher geschmälert: Mit 1.123 € lässt sich 2025 deutlich weniger kaufen als mit 1.231 € im Jahr 2017.

Damit verliert die Erfolgsbeteiligung im Zeitverlauf an tatsächlicher Wirkung – und zwar genau in einer Phase, in der das Unternehmen wirtschaftlich gewachsen ist.

## Inflation: der stille Erosionsfaktor

Die Teuerung ist in dieser Betrachtung kein Nebenaspekt, sondern ein wesentlicher Faktor:

- Steigende Lebenshaltungskosten reduzieren die reale Kaufkraft der IVG-Beträge.
- Selbst ein gleichbleibendes Budget pro Kopf bedeutet bei anhaltender Inflation faktisch eine Kürzung der Erfolgsbeteiligung.
- In Jahren mit besonders hoher Teuerung verstärkt sich dieser Effekt spürbar.

Das führt zu einem paradoxen Eindruck:

Das Unternehmen wächst, der Umsatz steigt, aber der „gefühlte“ Anteil der Mitarbeitenden am Erfolg schrumpft.

## Was bedeutet „Erfolgsbeteiligung“ eigentlich?

Wenn wir von Erfolgsbeteiligung sprechen, lohnt sich ein gemeinsames Verständnis:

- **Erfolg:** wirtschaftlicher Erfolg im Sinne von Umsatz, Ergebnis, Stabilität und Zukunftsfähigkeit
- **Beteiligung:** eine spürbare, transparente und nachvollziehbare Teilhabe für die Belegschaft

Eine glaubwürdige Erfolgsbeteiligung sollte daher:

1. **mit dem Unternehmenserfolg mitwachsen**, zumindest in klar nachvollziehbarer Logik,
2. **die Preisentwicklung berücksichtigen**, um die reale Wertigkeit stabil zu halten,
3. **transparente Kriterien** aufweisen, sodass Mitarbeitende verstehen, wie sich die Beträge ergeben,
4. **wertschätzend wirken** – also nicht nur symbolisch, sondern in der Lebenswirklichkeit der Menschen ankommen.

Wenn Umsatz, Ertrag und wirtschaftliche Kennzahlen über Jahre deutlich steigen, das pro Kopf-Budget der Erfolgsbeteiligung aber stagnierend oder rückläufig ist, entsteht eine Schere zwischen wirtschaftlicher Realität und individuellem Erleben.

## Warum das wichtig ist – über Geld hinaus

Es geht bei dieser Diskussion nicht nur um Cent und Euro, sondern auch um Kultur, Fairnessempfinden und Bindung:

- **Wertschätzung:** Erfolgsbeteiligung ist ein starkes Signal, wie sehr Beiträge der Mitarbeitenden anerkannt werden.
- **Attraktivität als Arbeitgeber:** In einem umkämpften Arbeitsmarkt sind faire und transparente Teilnehmungsmodelle ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.
- **Identifikation:** Besonders in einer Genossenschaft ist die Idee des „gemeinsam wirtschaftlichen Erfolgs“ zentral. Wird sie im Vergütungsmodell zu wenig sichtbar, leidet die Glaubwürdigkeit.

## Wie könnte eine zeitgemäße Erfolgsbeteiligung aussehen?

Aus Sicht vieler Kolleg:innen wäre es sinnvoll, die IVG stärker an den wirtschaftlichen Rahmen zu koppeln. Denkbare Stellschrauben könnten sein:

### 1. Indexierung an wirtschaftliche Kennzahlen

- Kopplung eines Teils des IVG-Budgets an Umsatz- oder Ergebnisentwicklung
- Klare Formel, z.B. „Wächst Umsatz/Ergebnis um X %, steigt der IVG-Topf um mindestens Y %“

### 2. Berücksichtigung der Inflation

- Jährliche Anpassung des Zielbudgets zumindest im Rahmen der Teuerung
- Ziel: der reale Wert der Erfolgsbeteiligung bleibt stabil oder wächst

### 3. Transparenz schaffen

- Offenlegung der grundlegenden Berechnungslogik
- Kommunikation: Warum ist der Topf dieses Jahr so groß, und wie hängt das mit dem Unternehmenserfolg zusammen?

### 4. Mix aus kollektivem und individuellem Anteil

- Ein Teil hängt am Unternehmenserfolg (alle profitieren)
- Ein Teil bildet individuelle Leistung/Beitrag ab
- So bleibt sowohl Team- als auch Einzelleistung sichtbar

## Fazit: Erfolgsbeteiligung weiterdenken – im Sinne aller

Die IVG ist ein wichtiges Instrument, um unsere Belegschaft am Erfolg von DATEV zu beteiligen. Doch die Zahlenentwicklung pro Kopf im Verhältnis zu Umsatzwachstum und Teuerung legt nahe, dass die heutige Ausgestaltung die wirtschaftliche Realität nicht mehr vollständig abbildet.

Eine moderne, faire Erfolgsbeteiligung sollte:

- den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens klarer widerspiegeln,
- die Kaufkraftentwicklung berücksichtigen und
- transparent erklären, wie sich die Beträge ergeben.

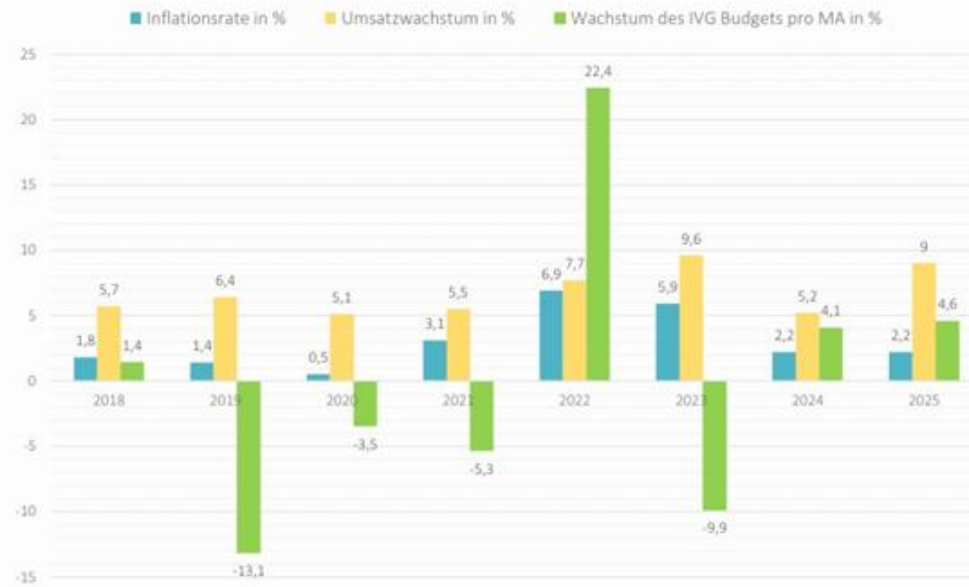
Damit würde sie nicht nur finanziell, sondern auch kulturell das leisten, was sie leisten soll:

den gemeinsamen Erfolg sichtbar teilen – und damit die Idee von DATEV als starke, genossenschaftlich geprägte Gemeinschaft glaubhaft stärken.



## Erfolgs- beteiligung

### Erfolgsbeteiligung der Mitarbeitenden (IVG) im Vergleich 2018-2025





## Erfolgs- beteiligung

### Erfolgsbeteiligung der Mitarbeitenden IVG-Budgets / Umsatzwachstum

Entwicklung des IVG Budgets im Vergleich zum Umsatz pro MA in Prozent



Künstliche Intelligenz ist da – nicht irgendwann, nicht „bald“, sondern mitten in unserem Arbeitsalltag. Tools schreiben Texte, fassen Meetings zusammen, analysieren Daten, generieren Code. Und die Frage, die ganz viele von Euch bewegt, lautet:

„Werde ich in ein paar Jahren eigentlich noch gebraucht?“

Diese Sorge ist real. Und sie ist ernst zu nehmen.

Aber: Sie ist kein Naturgesetz. Ob KI zur Chance oder zur Jobvernichtungsmaschine wird, entscheidet sich nicht in den Rechenzentren – sondern auch in den Gremien unserer Betriebs- und Aufsichtsräte sowie in einer guten Betriebsvereinbarung.

Unsere Aufgabe als Aufsichtsräte ist nicht, KI zu verhindern – sondern sicherzustellen, dass sie **menschenorientiert** eingeführt wird. Aber ohne klare Leitplanken können aus Chancen schnell Risiken werden.

Genau deshalb brauchen wir starke Aufsichtsräte – und starke Vereinbarungen!

Die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz (KI) auf den Arbeitsmarkt sind aktuell eines der meistdiskutierten Wirtschaftsthemen. Studien und Einschätzungen reichen von nüchternen Analysen bis hin zu sehr drastischen Warnungen. Dieser Beitrag fasst zentrale Aussagen zusammen, ordnet sie ein und skizziert, was das für unsere Beschäftigten bedeuten könnte und was wir als Betriebs- und Aufsichtsräte für unsere Belegschaft tun müssen.

### 1. Was Studien derzeit prognostizieren

#### Grundtendenz:

KI ersetzt in vielen Fällen nicht *ganze* Jobs, sondern verändert Tätigkeiten – häufig durch Automatisierung von Teilaufgaben. Damit gehen sowohl Risiken (Jobabbau) als auch Chancen (neue Rollen, höhere Produktivität) einher.

#### Ausgewählte Prognosen:

- **ifo-Institut (2025)**
  - Über 27 % der Unternehmen in Deutschland erwarten in den nächsten fünf Jahren einen (teils massiven) Stellenabbau durch KI.
  - In der Industrie ist es sogar mehr als jedes dritte Unternehmen.
- **Anthropic (Dario Amodei, 2025/2026)**
  - Prognose: Bis 2030 könnten rund 50 % der Einstiegs-Bürojobs durch KI wegfallen oder so stark verändert werden, dass deutlich weniger Menschen dafür benötigt werden.
- **McKinsey (2024)**
  - Bis 2030 könnten in Deutschland bis zu drei Millionen Jobs durch KI verändert werden.
  - Gleichzeitig sehen die Studien ein erhebliches **Produktivitätspotenzial**, wenn Unternehmen Qualifizierung und Organisationsentwicklung aktiv mitgestalten.
- **THE 2028 GLOBAL INTELLIGENCE CRISIS**  
Ein fiktives Szenario für 2028

Die ersten drei Studien prognostizieren eine "moderate" Auswirkung auf unsere Arbeitswelt. Während **Citrini Research** einen fiktiven Blick in das Jahr 2028 wirft und dabei ein düsteres Szenario beschreibt.

## 2. Branchen und Funktionen im Fokus

Besonders stark betroffen sind Tätigkeiten, die stark standardisiert sind, vielen Regeln folgen oder auf der Verarbeitung strukturierter Informationen basieren.

### Höheres Automatisierungsrisiko:

- Buchhaltung und Teile der Finanzadministration
- Verwaltung und Backoffice-Prozesse
- Kundendienst / Customer Service
- Transport und Logistik
- Einfache Tätigkeiten in der Fertigung

### Einstiegs- und Juniorrollen:

- Büro-Einstiegsjobs (Sachbearbeitung, einfache Assistenzrollen)
- Junior-Programmierer:innen und andere Tech-Einstiegsrollen mit stark repetitiven Aufgaben
- Content-Produktion mit hohem Standardisierungsgrad (z.B. einfache Textbausteine, Routineberichte)

### Wachstumsfelder / neue Rollen:

- KI-Spezialist:innen, Data Scientists, Data Analysts
- Rollen rund um **Prompting**, Modellnutzung und -bewertung
- Schnittstellenrollen, die **menschliche Kooperation, Domänenwissen und KI-Kompetenz** kombinieren (z.B. KI-gestützte Beratung, Prozessdesign, Qualitätssicherung)

## 3. Entwicklungen: Realität vs. Prognose

Bereits im Jahr 2025 wurden erste Effekte sichtbar:

- **Jobabbau aufgrund von KI-Potenzial:**  
Einige Unternehmen haben Stellen abgebaut, **nicht nur wegen bereits messbarer KI-Leistung**, sondern auch im Vorgriff auf erwartete Effizienzgewinne – häufig auch mit dem Ziel, Kosten zu senken.
- **Beispiele aus den USA:**
  - Schätzungen zufolge wurden **2025 etwa 55.000 Entlassungen** direkt mit KI in Verbindung gebracht.
  - Betroffen waren u. a. große Tech-Unternehmen wie **Amazon, Microsoft und Salesforce**.
  - Weitere bekannte Fälle: z.B. **HP**, wo Tausende Stellen durch stärkeren KI-Einsatz ersetzt werden sollen.

## 4. Der Fall Matt Shumer: KI-Schock oder Panikmache?

Der US-Unternehmer **Matt Shumer** hat die Debatte durch einen viel beachteten Post auf X weiter angeheizt:

- Seine Kernthesen:
  - Die Auswirkungen von KI auf den Arbeitsmarkt werden „**viel größer als Covid**“ sein.
  - In **1–5 Jahren sei kein heutiger Bürojob mehr wirklich sicher**.
  - Besonders betroffen seien:

- Software-Entwicklung
  - Recht und Finanzen
  - Medizin (z.B. Auswertung von Befunden, Dokumentation)
  - Buchhaltung und Beratung
  - Content-Erstellung (PR, journalistische Beiträge)
  - Kundenservice
- Wer überwiegend „auf dem Bildschirm arbeitet“ (lesen, schreiben, analysieren, entscheiden, kommunizieren über Tastatur), werde erleben, dass ein Großteil dieser Tätigkeiten von KI übernommen wird – und das habe bereits begonnen.

Sein Beitrag wurde über 80 Millionen Mal aufgerufen und hat die Angst vor Massenentlassungen neu befeuert.

## 5. Kritik an Shumer: Wo die Grenzen der KI liegen

Mehrere Expert:innen sehen Shumers Darstellung als überzogen:

- Jeremy Kahn (Fortune) wirft Shumer Panikmache vor.
- Gary Marcus (KI-Forscher) fordert, sich stärker an belastbaren Daten statt an zugespitzten Szenarien zu orientieren.

Kritikpunkte:

- Shumer unterstellt, dass die neuesten KI-Modelle (z.B. GPT-5.3 Codex, Opus 4.6) bereits zu echtem logischen Denken („reasoning“) ohne Fehler fähig seien.
- Studien (u.a. von Caltech / Stanford) zeigen jedoch, dass Large Language Models (LLMs) weiterhin:
  - Fehlschlüsse ziehen können
  - logische Inkonsistenzen aufweisen
  - Fehler machen, besonders bei komplexen, mehrstufigen Aufgaben oder bei fehlenden Kontextinformationen

Fazit dieser Einordnung:

KI ist bereits heute ein starker Output-Beschleuniger (eine Expertin berichtete, sie erreiche zu zweit mit KI den Output eines früheren 20-köpfigen Teams). Gleichzeitig sind Grenzen und Fehleranfälligkeit der Systeme real. Die technische Entwicklung ist jedoch rasant.

## 6. Was bedeutet das für Beschäftigte – jenseits von Alarmismus?

Aus den aktuellen Diskussionen lassen sich einige robuste Muster ableiten:

### 1. Tätigkeiten statt Berufe denken

- Jobs bestehen aus Bündeln von Aufgaben.
- KI übernimmt zuerst das, was standardisiert, regelbasiert, wiederholbar ist.
- Der verbleibende menschliche Anteil verschiebt sich stärker in Richtung:
  - Problemstrukturierung
  - Kommunikation, Empathie, Verhandlung
  - Verantwortung und Bewertung von Ergebnissen
  - Kreative und interdisziplinäre Aufgaben

### 2. Einstiegsebene wird anspruchsvoller

- Einfache Zuarbeit kann in vielen Bereichen automatisiert werden.
- Nachwuchskräfte müssen schneller **höherwertige Tätigkeiten** übernehmen können – unterstützt durch KI statt ersetzt.

### 3. Lebenslanges Lernen wird zum Normalfall

- Der Umgang mit KI-Tools (Recherche, Auswertung, Entwurf, Qualitätssicherung) wird zu einer **Kernkompetenz** in Wissensberufen.
- Auch Fachwissen bleibt wichtig – aber in Kombination mit der Fähigkeit, KI sinnvoll, kritisch und verantwortungsvoll einzusetzen.

## 7. Wie können wir uns individuell vorbereiten?

Einige konkrete Ansatzpunkte, mit denen jede:r Beschäftigte starten kann:

- **KI verstehen und nutzen**
  - Grundwissen zu Funktionsweise und Grenzen von KI aufbauen.
  - KI-Tools im eigenen Aufgabenbereich **experimentell einsetzen**, um Routinetätigkeiten zu entlasten.
- **Kompetenzen stärken, die KI schwer ersetzen kann**
  - Kommunikations- und Beratungskompetenz
  - Problemlösung über Standardfälle hinaus
  - Domänenwissen (z.B. rechtliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche Tiefe)
  - Teamarbeit, Stakeholder-Management, Change-Kompetenz
- **Eigene Rolle aktiv mitgestalten**
  - Identifizieren: Welche meiner Aufgaben sind stark repetitiv? Wo könnte KI unterstützen?
  - Perspektive wechseln: Nicht „Wie schützt mich mein Job vor KI?“, sondern „Wie kann KI mich in meinem Job stärker machen?“

## 8. Einordnung: Zwischen Risiko und Gestaltungschance

- **Risiken sind real:**
  - Bestimmte Tätigkeiten werden wegfallen oder stark reduziert.
  - Insbesondere Einstiegs- und Standardaufgaben verändern sich rasant.
- **Chancen sind ebenso real:**
  - KI wird **Arbeit von Routine entlasten**, Produktivität steigern und neue Tätigkeitsprofile schaffen.

Unternehmen, die früh in **Qualifizierung, Umschulung und Rollenentwicklung** investieren, können den Wandel aktiv gestalten – statt nur darauf zu reagieren.

Sollten sich die Befürchtungen jedoch bewahrheiten, dass Large Language Models (LLMs) zu echtem logischen Denken ohne Fehler fähig sind, droht uns ein überaus dunkles Zeitalter.



Faktencheck

### Gegenläufige Entwicklungen seit Mitte der 1990er-Jahre

Während die **Gehaltsrundenabschlüsse** bei DATEV seit Mitte der 1990er-Jahre deutlich rückläufig sind, hat sich die **Rückvergütung** in die entgegengesetzte Richtung entwickelt:

- Gehaltsrunden fallen im Zeitverlauf:
  - seltener über der Inflationsrate aus,
  - häufig nur noch kompensierend (Kaufkraftersatz statt echter Reallohnzuwachs).
- Die Rückvergütung dagegen:
  - zeigt einen klaren **Aufwärtstrend**,
  - erreicht in einzelnen Jahren Niveaus, die **über dem Umsatzwachstum** liegen.

Die beiden nachfolgenden Folien veranschaulichen diese Tendenz grafisch:

Es ist augenscheinlich, dass sich die Rückvergütung geradezu **energisch gegen den Trend** der Gehaltsrundenabschlüsse stemmt.

### Verteilungswirkung: Wer profitiert wovon?

Diese gegenläufige Entwicklung hat direkte Auswirkungen auf die Verteilung des erwirtschafteten Erfolgs:

- **Mitarbeitende**
  - profitieren vorrangig über Gehaltsrunden, Sonderzahlungen und weitere personalpolitische Maßnahmen,
  - erleben – insbesondere inflationsbereinigt – eine eher stagnierende oder rückläufige Reallohnentwicklung.
- **Mitglieder / Anteilseigner**
  - profitieren über eine **stetig hohe bzw. steigende Rückvergütung**,
  - erhalten damit einen wachsenden Anteil am wirtschaftlichen Ergebnis.

Interessanter Punkt:

Wenn Rückvergütungen **über dem Umsatzwachstum** liegen, bedeutet das, dass ein überproportionaler Teil des zusätzlichen Erfolgs an die Anteilseigner fließt – während bei den Gehältern eher zurückhaltend agiert wird.

### Genossenschaftlicher Anspruch vs. gelebte Praxis

Für eine Genossenschaft wie DATEV ist diese Entwicklung besonders relevant:

- Genossenschaften verfolgen traditionell das Ziel, **Mitglieder und wirtschaftlich Beteiligte fair einzubinden**.

- Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden diejenigen, die den operativen Erfolg erst ermöglichen.

Spannungsfelder, die sich daraus ergeben:

- Wie ausgewogen ist das Verhältnis zwischen:
  - **Rückvergütung an die Mitglieder** und
  - **Gehalts- und Personalentwicklung** für die Mitarbeitenden?
- Wird der wirtschaftliche Erfolg so verteilt, dass:
  - Motivation, Bindung und Fachkräftesicherung gestärkt werden,
  - die genossenschaftliche Idee auch im Inneren des Unternehmens glaubwürdig bleibt?

### Rückvergütung im Verhältnis zu Umsatz und Gehaltsentwicklung

Besonders kritisch ist der Hinweis, dass die Rückvergütung „bisweilen über unserem Umsatzwachstum“ liegt. Daraus ergeben sich einige interessante Perspektiven:

- **Wenn Rückvergütung > Umsatzwachstum**, dann:
  - steigt der Anteil der Ausschüttungen am Gesamtvolumen schneller als der Umsatz,
  - wird der finanzielle Spielraum für:
    - Investitionen,
    - Innovation,
    - und **personalpolitische Maßnahmen** (z. B. höhere Gehaltsrunden, Weiterbildung, Sozialleistungen) relativ kleiner.
- Gleichzeitig sind Gehaltsrunden:
  - ein zentrales Instrument zur **Kaufkraftsicherung**,
  - ein wichtiges Signal im Wettbewerb um **Fachkräfte**,
  - entscheidend für die **Arbeitgeberattraktivität** und langfristige Bindung.

### Was bedeutet das für die zukünftige Personal- und Ausschüttungspolitik?

Die historische Entwicklung von Gehaltsrunden und Rückvergütung wirft wichtige Zukunftsfragen auf:

- Wie kann eine **balancierte Ausschüttungspolitik** aussehen, die:
  - die Interessen der Mitglieder respektiert,
  - aber auch die **Leistung und Loyalität der Mitarbeitenden** angemessen berücksichtigt?
- Welche Rolle sollte die **Reallohnentwicklung** – also inflationsbereinigt – künftig spielen?
- In welchem Umfang ist es vertretbar, Rückvergütung **über dem Umsatzwachstum** zu halten, wenn gleichzeitig:
  - Fachkräftemangel,
  - steigende Anforderungen,
  - und hohe Leistungsanforderungen an die Belegschaft bestehen?

## Fazit

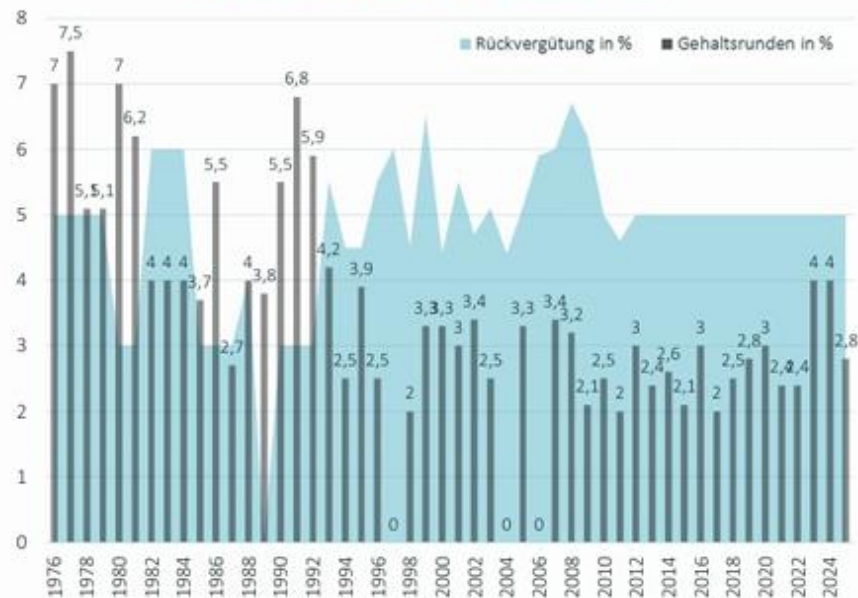
Die Grafik macht deutlich:

**Rückvergütung dominiert**, während Gehaltsrunden zunehmend hinterherlaufen.

Für eine langfristig stabile und faire Unternehmensentwicklung ist es daher sinnvoll, diese Entwicklung offen zu diskutieren – insbesondere unter dem Blickwinkel:

- Wie wird der gemeinsam erarbeitete Erfolg zwischen Mitgliedern und Mitarbeitenden verteilt?
- Und welche Anreize setzen wir für die Zukunftsfähigkeit, Innovationskraft und Attraktivität von DATEV als Arbeitgeber?

### Dauerhafte Gehaltsrunden versus Rückvergütung Anteilseigner



## Gehaltsentwicklung im Vergleich



4YOU!



## Vom starken Erfolgsanteil zur Kostenorientierung

Früher wurde die Belegschaft bei DATEV – insbesondere zu Zeiten von Dr. Sebiger – wesentlich stärker am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt. Kennzeichen dieser Phase:

- spürbare Erfolgsbeteiligung der Mitarbeitenden
- stärkere Kopplung von Unternehmenserfolg und Einkommen der Belegschaft

Mitte der 1990er Jahre wurde diese Form der Beteiligung beendet – mit zwei klaren Zielen:

- **Senkung der Personalkosten**
- **Stärkung der Interessen der Anteilseigner**

Damit wurde ein strategischer Kurswechsel hin zu einer deutlich personalkostenorientierten Sichtweise vollzogen.

## Rückvergütung als Instrument der Unternehmenspolitik

Aus Unternehmenssicht kann eine hohe Rückvergütung sinnvoll sein:

- Sie stärkt die **Kundenbindung**.
- Sie unterstützt die **Kundengewinnung**.
- Sie wirkt als attraktiver **Anreiz für Anteilseigner** und stärkt die Kapitalbasis.

Problematisch wird diese Ausrichtung aber, wenn sie einseitige Folgen hat:

- Steigen Umsatz und Rückvergütung deutlich,
- während die **Leistung der Belegschaft** – gemessen an Gehaltsentwicklung und Erfolgsbeteiligung – vergleichsweise weniger stark honoriert wird.

## Blick auf die Entwicklung: Wer wächst wie schnell?

Die angesprochene Grafik (s. u.) zeigt einen klaren Trend über den gesamten Betrachtungszeitraum:

- **Rückvergütung vs. Umsatz**
  - In allen betrachteten Jahren gibt es **nur ein einziges Jahr**, in dem der Zuwachs der Rückvergütung *geringer* ist als das Umsatzwachstum.
  - In allen anderen Jahren wächst die Rückvergütung **mindestens so stark, häufig stärker** als der Umsatz.
- **Gehaltsrunden vs. wirtschaftliche Entwicklung**

- Bei den Gehaltsrunden zeigt sich das **entgegengesetzte Bild**:
  - Der Zuwachs der Gehälter bleibt häufig **hinter der wirtschaftlichen Entwicklung** des Unternehmens zurück.
  - Anders gesagt: Umsatz und Rückvergütung legen dynamischer zu als die durchschnittlichen Gehaltsanpassungen.

#### Ergebnis:

- Rückvergütung: im Zeitverlauf sehr dynamisch, meist stärker wachsend als der Umsatz.
- Gehaltsrunden: eher zurückhaltend, häufig unterhalb der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung von DATEV.

#### Verschiebung der Prioritäten

Aus diesen Entwicklungen lässt sich eine klare Tendenz ablesen:

- Die **personalkostenorientierte Sicht** in der Unternehmensführung hat deutlich an Gewicht gewonnen.
- Erfolgsverteilung erfolgt **stärker zugunsten von Rückvergütung und Anteilseignern** – und **weniger zugunsten der Beschäftigten**, die den Erfolg im Alltag erarbeiten.
- Unsere Belegschaft ist im Vergleich zu früher **weniger direkt und dynamisch am Erfolg beteiligt**, obwohl der wirtschaftliche Erfolg (gemessen an Umsatz) deutlich gewachsen ist.
- Ein strukturelles Ungleichgewicht entsteht:
  - Kunden und Anteilseigner werden zunehmend über Rückvergütung adressiert,
  - die Mitarbeitenden erleben dagegen eine **relativ gebremste Gehaltsentwicklung**.

#### Bedarf an ausgewogenerer Erfolgsbeteiligung

Die Fakten legen nahe:

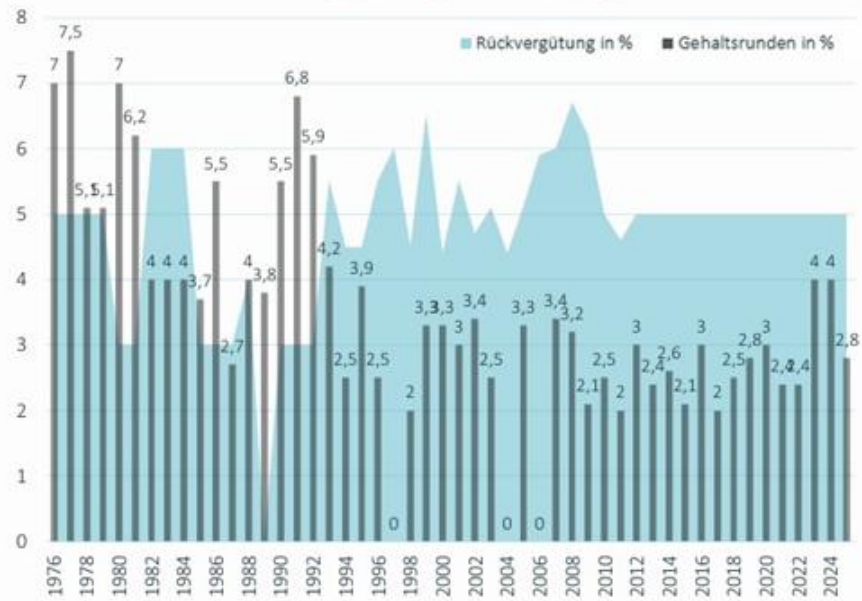
- DATEV hat sich in den letzten Jahrzehnten erkennbar von einer **mitarbeiterorientierten Erfolgsbeteiligung** hin zu einer Strategie entwickelt, in der **Personalkostenbegrenzung** eine größere Rolle spielt.
- Die starke Dynamik bei der Rückvergütung steht im Kontrast zur eher zurückhaltenden Entwicklung der Gehälter.

Wenn die Identifikation der Beschäftigten mit DATEV, die Motivation und die Attraktivität als Arbeitgeber langfristig gesichert werden sollen, braucht es:

- eine **ausgewogenere Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg**,
- bei der nicht nur Kunden und Anteilseigner, sondern auch die Belegschaft spürbar und fair profitieren.

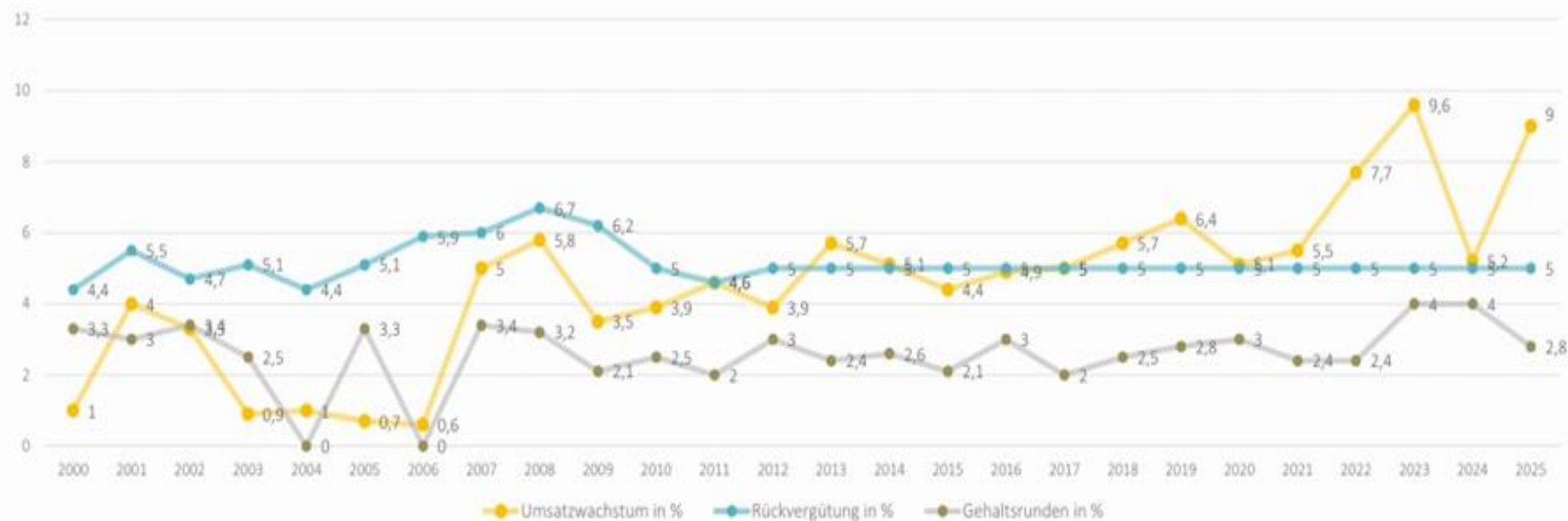
Eine stärkere Kopplung von Unternehmenserfolg und Gehaltsentwicklung wäre dafür ein wichtiges Signal – sowohl intern (Wertschätzung, Bindung, Motivation) als auch extern (Arbeitgeberattraktivität im Wettbewerb um Fachkräfte).

## Dauerhafte Gehaltsrunden versus Rückvergütung Anteilseigner



## Gehaltsentwicklung im Vergleich





## Gehaltsentwicklung im Vergleich



## Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten [mehr...]



### Wo stehen wir aktuell?

Die nachfolgende Darstellung spiegelt den **Personalkostenanteil** unserer Belegschaft an den Gesamtkosten wider.

- Der durchschnittliche Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten liegt im Dienstleistungssektor bei etwa 60–80 %.
- Bei DATEV liegen wir mit rund 56 % (2025) Personalkostenanteil an den Gesamtkosten spürbar unter diesem Branchenspektrum.

Das bedeutet:

Wir verfügen grundsätzlich über **ausreichend finanziellen Handlungsspielraum**, um

- Gehaltsrundenabschlüsse zu realisieren, die **mindestens die Teuerungsraten ausgleichen**,
- **zusätzliche Anreizsysteme** (z. B. Zulagen, Leistungsbestandteile, Entwicklungsprogramme) zu finanzieren,
- und damit unsere **Wettbewerbsfähigkeit im Fachkräftemarkt** zu stärken.

Das starke Umsatzwachstum vergangenen Jahre fungiert dabei als **Grundpfeiler einer soliden Personalpolitik**.

### Personalaufwandsquote im Branchenvergleich

Die Personalaufwandsquote ermittelt den prozentualen Anteil der Personalkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten.

- In vielen dienstleistungsorientierten und wissensintensiven Unternehmen gilt:  
Eine **Personalaufwandsquote unter 70 %** wird in der Regel als **solide Basis** angesehen.
- Dass DATEV hier bei etwa 56 % (2025) liegt, zeigt:
  - Unsere Kostenstruktur ist **nicht „personalgetrieben“ überlastet**,
  - sondern lässt **ökonomischen Spielraum** zu – sowohl für Investitionen als auch für personalseitige Maßnahmen.

Gleichzeitig ist wichtig:

Eine niedrige Personalaufwandsquote ist **kein Selbstzweck**.

In einem Wissensunternehmen wie DATEV sind die Mitarbeitenden der zentrale Wertschöpfungsfaktor – zu geringe Investitionen in Personal können mittel- bis langfristig **Innovationskraft, Servicequalität und Attraktivität als Arbeitgeber schwächen**.

### Demografie als zusätzlicher Spielraumfaktor

Hinzu kommt die demografische Entwicklung:

- In den kommenden Jahren wird eine **Vielzahl an Kolleginnen und Kollegen altersbedingt ausscheiden**.

- Rund die Hälfte dieser Mitarbeitenden befindet sich in den Vergütungsgruppen 7 und 8, häufig mit hohen Leistungsanteilen.

Das führt dazu, dass:

- durch diesen demografischen Wandel **zusätzliche Budgetmittel frei werden**,
- sich **Personalkostenvolumen verlagert**,
- und damit **neue Spielräume für personalpolitische Instrumente** entstehen – etwa:
  - gezielte Förderung und Entwicklung der Folgegeneration,
  - Auf- und Ausbau von Kompetenzen in Zukunftsfeldern,
  - verbesserte Gehaltsentwicklung in Bereichen mit hoher Verantwortung oder hoher Arbeitsbelastung.

### Steuerbarkeit der Kostenstruktur – Risiken und Chancen

Unsere Kostenstruktur wird **nicht unwesentlich durch strategische Investitionsvorhaben des Vorstands** gesteuert.

Das bedeutet:

- Investitionen in IT, Infrastruktur, Projekte oder externe Beratungen können die **Kostenanteile verschieben**.
- Dadurch ergeben sich Möglichkeiten der **gezielten „Manipulation“ der Kostenstruktur** – also bewusste Steuerung, wohin Mittel fließen:
  - in Sachkosten und externe Dienstleistungen
  - oder in **eigene Belegschaft, Wissenstransfer und interne Kompetenzaufbauprogramme**.

Für eine **zukunftsfähige Personal- und Unternehmensstrategie** ist es aus unserer Sicht wichtig, hier eine **balancierte Prioritätensetzung** vorzunehmen, bei der Personalentwicklung nicht zur Restgröße wird.

### Beispiel Schicht- und Rufbereitschaftszulagen: Ein Schritt, aber nicht das Ziel

Nach Jahren der **inflationsbedingten Reduzierung** wurden unsere **Schicht- und Rufbereitschaftszulagen** mit der Gehaltsrunde 2021 erstmals wieder **erhöht**.

Das ist:

- ein **wichtiger Schritt in die richtige Richtung**,
- ein Signal der **Anerkennung für besondere Belastungen** und zeitliche Flexibilität.

Aus unserer Sicht wäre es jedoch konsequent, die Zulagen

- **an die Gehaltsrunden zu koppeln**,
- also dynamisch an die allgemeine Gehaltsentwicklung anzubinden,
- um erneute Kaufkraftverluste in diesen Bereichen zu vermeiden.

Trotzdem bleibt die erfolgte Anpassung als **positives Signal** zu bewerten.

## Perspektive: Neuausrichtung des Gehaltssystems

Wir streben eine **Neuausrichtung** unseres Gehaltssystems an.

Dafür braucht es:

- **ausreichend Budgetmittel für dauerhafte, individuelle Gehaltsmaßnahmen,**
- nicht nur für punktuelle Einmalzahlungen oder kurzfristige Aktionen.

Ziele einer solchen Neuausrichtung:

- Stärkung der **individuellen Entwicklungsmöglichkeiten** (z. B. bei Funktionswechsel, höherer Verantwortung, Spezialisierung),
- bessere **Honorierung von Leistung, Verantwortung und Expertise,**
- klare, nachvollziehbare **Entwicklungspfade** und gerechte Verteilung der Gehaltssteigerungen.

Gerade in Zeiten des **Fachkräftemangels** sind:

- Einsparungen an der falschen Stelle – etwa bei Gehaltsentwicklung, Weiterbildung und Arbeitsbedingungen – ein **schwaches personalpolitisches Signal,**
- und schwächen unser Unternehmen im Wettbewerb um gut qualifizierte Mitarbeitende.

## Fazit: Spielräume nutzen – Personalpolitik strategisch ausrichten

Die Kennzahlen zu Personalkosten, Umsatzwachstum und Demografie zeigen:

- DATEV verfügt über **reale finanzielle Spielräume,**
- die – klug eingesetzt – eine **stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden am wirtschaftlichen Erfolg** ermöglichen,
- ohne dabei die wirtschaftliche Stabilität zu gefährden.

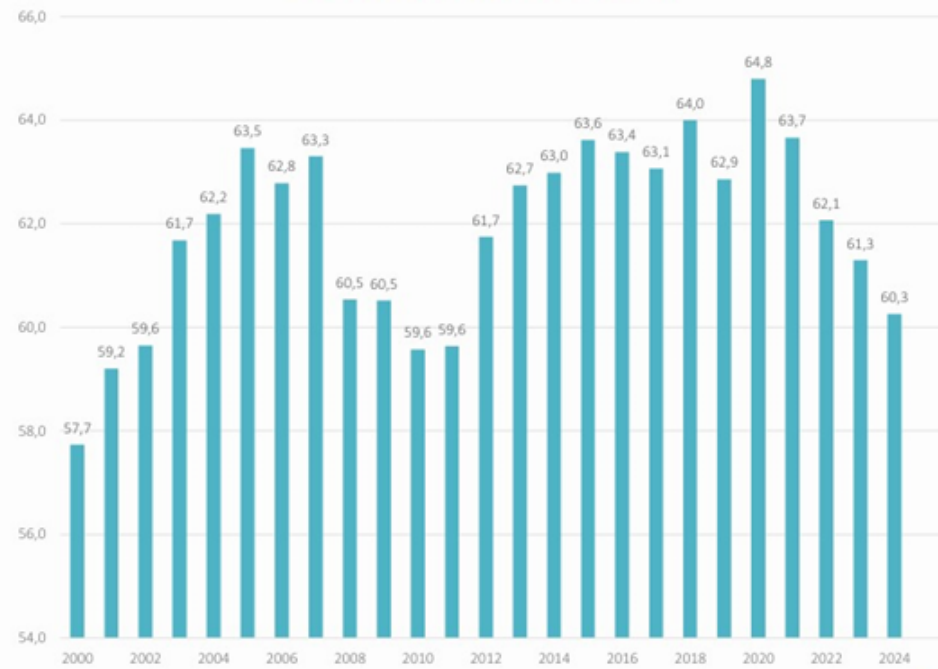
Entscheidend wird sein:

- wie wir diese Spielräume zwischen
  - **Investitionen,**
  - **Rückvergütung** und
  - **Gehalts- und Personalpolitik** verteilen,
- und welchen Stellenwert wir der **Attraktivität von DATEV als Arbeitgeber** im IT- und Fachkräftemarkt beimessen.

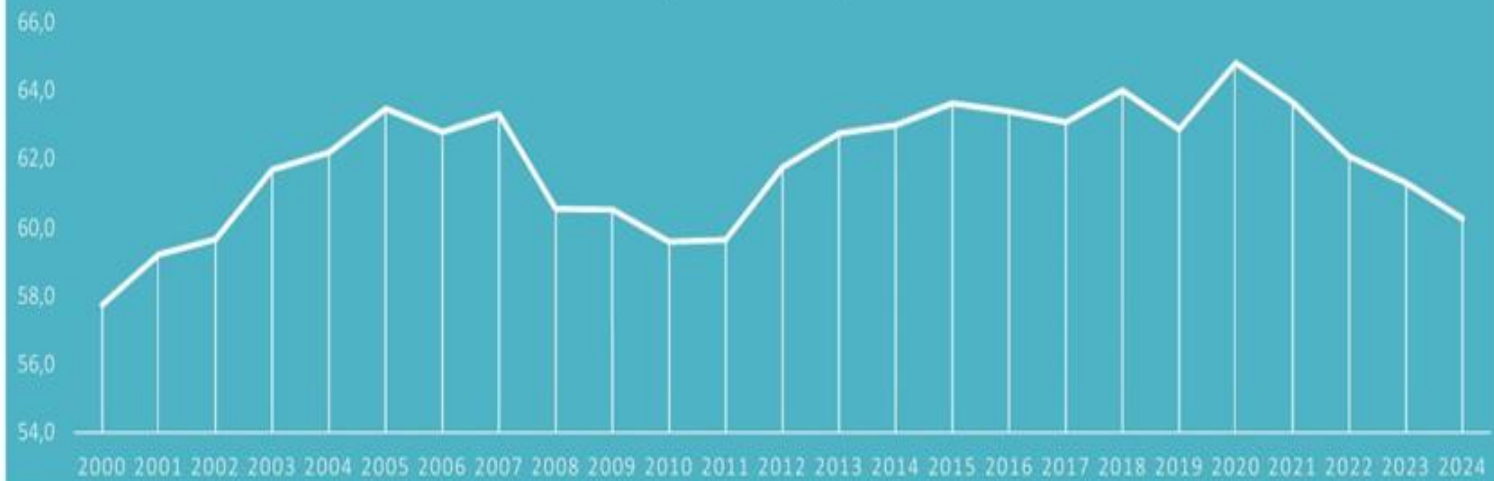
## Personalkosten



Prozentualer Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten (2000-2024)



## PROZENTUALER ANTEIL DER PERSONALKOSTEN AN DEN GESAMTKOSTEN (2000-2024)



Personalkosten / Gesamtkosten

4YOU! 



Faktencheck

## Die Altersstruktur unserer Belegschaft [mehr...]



Dass wir alle älter werden, ist bekannt – spannend wird es, wenn man sich die Altersentwicklung bei DATEV genauer anschaut. Seit dem Jahr 2000 ist das Durchschnittsalter unserer Belegschaft um mehr als vier Jahre gestiegen und liegt aktuell bei 44,2 Jahren. Im Vergleich dazu weist die IT-Branche insgesamt ein deutlich niedrigeres Durchschnittsalter auf.

Trotz vieler Neueinstellungen in den vergangenen Jahren und einer wachsenden Zahl von Renteneintritten der „Babyboomer“-Generation ist es bislang nur gelungen, den Trend zu bremsen: Das Durchschnittsalter konnte um 0,8 Jahre gesenkt werden. Der Anstieg ist damit gestoppt, aber in vielen Bereichen besteht weiterhin deutlicher Handlungsbedarf.

### Demografischer Wandel in einer anspruchsvollen Branche

Die IT-Branche ist geprägt durch:

- kurze Innovationszyklen
- projektformige Zusammenarbeit
- hohe Flexibilitäts- und Veränderungsanforderungen

Diese Rahmenbedingungen können auf Dauer psychisch stark belastend wirken. Erschöpfungssymptome und gesundheitliche Beeinträchtigungen sind auch bei uns im Haus ernstzunehmende Warnsignale. In Zeiten zunehmender Arbeitsverdichtung wird systematische Stressprävention in der Wissensarbeit immer wichtiger.

Wenn das Durchschnittsalter steigt und die Altersunterschiede innerhalb der Belegschaft größer werden, braucht es klare Strategien: Wie bleiben wir als Unternehmen leistungsfähig, attraktiv und innovativ – und wie bleiben die Menschen, die hier arbeiten, gesund und motiviert?

### Strategien für eine altersgerechte Personalpolitik

Um den demografischen Wandel gut zu meistern, reicht es nicht, an einzelnen Stellschrauben zu drehen. Es braucht ein umfassendes, aufeinander abgestimmtes Maßnahmenpaket. Dazu gehören unter anderem:

- Konzepte, die den unterschiedlichen Lebensphasen gerecht werden
- auf Alterskohorten bezogene Maßnahmen, die erprobt und regelmäßig evaluiert werden
- gezielte Förderung der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams (Age-Diversity-Maßnahmen)

Ein wichtiges Thema ist auch der Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand. Bisher wird dieser Übergang häufig über individuelle, vom Mitarbeitenden selbst finanzierte Modelle wie Sabbaticals gestaltet. Aus unserer Sicht ist es notwendig, hier neue Wege zu gehen:

- Die Einrichtung eines Demografiefonds wäre ein sinnvoller Ansatz, um Übergänge flexibler, planbarer und fairer zu gestalten.

### Chancen und Risiken einer altersgemischten Belegschaft

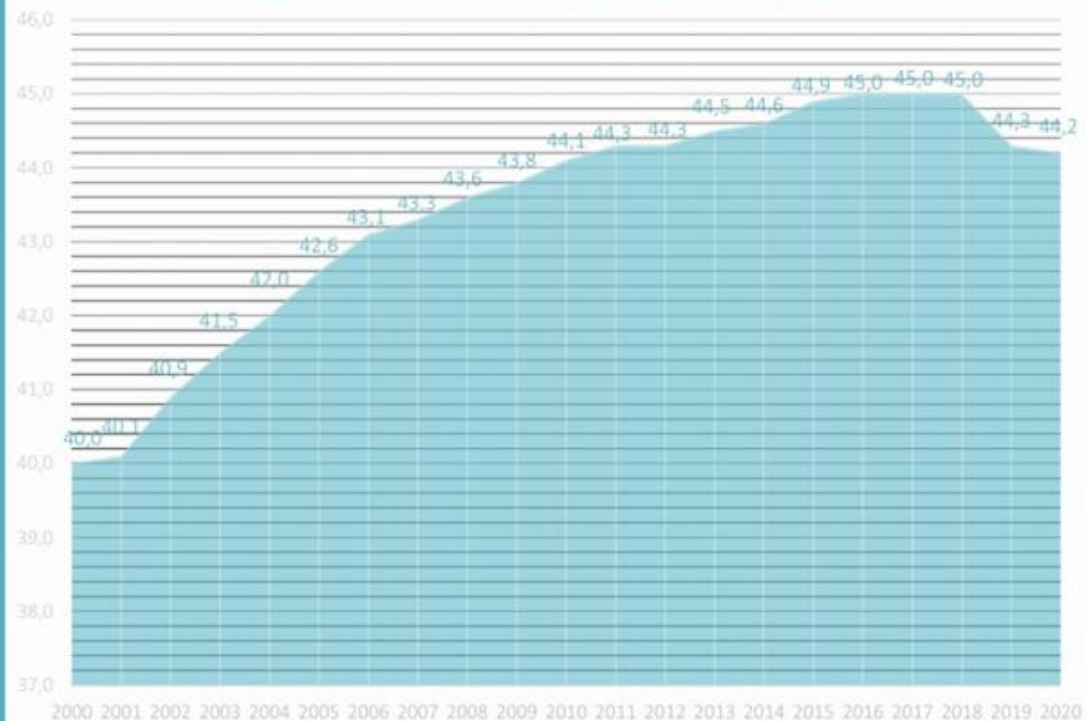
Eine altersgemischte Belegschaft bietet große Chancen: Erfahrung trifft auf neue Perspektiven, Routine auf Innovationsfreude. Gleichzeitig entstehen auch Herausforderungen – etwa in Bezug auf Belastbarkeit, Lern- und Veränderungsgeschwindigkeit oder Arbeitszeitmodelle.

Entscheidend ist, dass wir diese Realität aktiv gestalten und nicht nur verwalten. Eine vorausschauende, demografiesensible Personalpolitik ist daher keine „Option“, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von DATEV – und ein wichtiger Baustein für gute Arbeitsbedingungen für alle Generationen.

## Altersstruktur



Durchschnittsalter der Mitarbeitenden bei DATEV



## Stabiler Wachstumspfad über Jahrzehnte

Unser Umsatz wächst weiterhin deutlich und stabil. Das ist eine gute – und angesichts der Vergangenheit wenig überraschende – Entwicklung. DATEV konnte bereits in früheren Krisen zeigen, dass das Geschäftsmodell robust ist:

- **Finanzkrise 2008/2009:** Trotz massiver Verwerfungen an den Finanzmärkten verzeichnete DATEV ein krisenfestes Umsatzwachstum.
- **Strukturelle Stärke:** Das Geschäftsmodell als IT-Dienstleister für Steuerberater:innen, Wirtschaftsprüfer:innen, Rechtsanwält:innen und deren Mandant:innen sorgt für eine vergleichsweise stabile Nachfrage – selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

## Pandemie: Belastungsprobe bestanden

Auch die Corona-Pandemie wirkte sich im Geschäftsjahr 2021 nicht negativ aus – im Gegenteil:

- **Umsatz deutlich über Plan:** Trotz Unsicherheit und Lockdowns konnte der Umsatz klar über den ursprünglichen Planwerten abgeschlossen werden.
- **Rückläufiger Betriebsaufwand:**
  - Weniger Reisekosten, Präsenzveranstaltungen und Bewirtung
  - Teilweise reduzierte Sachkosten durch verstärkte Nutzung digitaler Formate
- **Digitalisierungsschub bei den Kund:innen:**
  - Homeoffice, digitale Kanzleiprozesse und Cloud-Lösungen haben die Nachfrage nach stabilen, sicheren IT-Lösungen weiter erhöht.

Der **Mitgliederzuwachs** gegenüber unseren Mitbewerbern trägt zusätzlich positiv zur Umsatzentwicklung bei und zeigt: DATEV wird im Markt weiterhin als verlässlicher Partner wahrgenommen.

## Produktivitätskennzahlen: Pro-Kopf-Umsatz im Fokus

Ein wichtiger Indikator für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ist der Umsatz pro Kopf:

- **2020: Pro-Kopf-Umsatz je beschäftigter Person:**
  - 142.314 € pro Kopf
- **2025: Pro-Kopf-Umsatz je beschäftigter Person:**
  - 158.693 € pro VZÄ

## Interessante Einordnung:

- Diese Kennzahlen zeigen, dass die **Wertschöpfung je Kopf bzw. je VZÄ** auf einem soliden Niveau liegt.
- Steigt der Umsatz je VZÄ langfristig stärker als der Kostenblock (insbesondere Personalkosten), verbessert dies die **Ertragskraft** und eröffnet Spielräume für:
  - Investitionen in Innovation und IT-Infrastruktur
  - Personalentwicklung, Weiterbildung und Qualifizierung
  - wettbewerbsfähige Gehalts- und Sozialleistungen

### **Wirtschaftliche Gesamtsituation: Stabil, aber nicht risikofrei**

**Insgesamt zeigt sich damit eine stabile wirtschaftliche Gesamtsituation – und das trotz Pandemie:**

- Robustheit gegenüber konjunkturellen Schwankungen
- planübererfüllter Umsatz bei gleichzeitig moderat steigenden Betriebsaufwand
- positives Signal an Mitglieder, Kund:innen und Beschäftigte

### **Gleichzeitig bestehen Risiken im Zusammenhang mit dem Portfoliowandel:**

- Umstellung auf neue Produkte, Plattformen und Geschäftsmodelle (z. B. Cloud, Automation, KI)
- mögliche Anlaufkosten, Investitionsspitzen und Transformationsaufwand
- Notwendigkeit, bestehende und neue Erlösquellen in ein wirtschaftlich tragfähiges Gesamtmodell zu integrieren

### **Blick nach vorn: Chancen nutzen, Risiken steuern**

Gelingt es uns, die Risiken des Portfoliowandels erfolgreich zu bewältigen, können wir zuversichtlich in die Zukunft blicken:

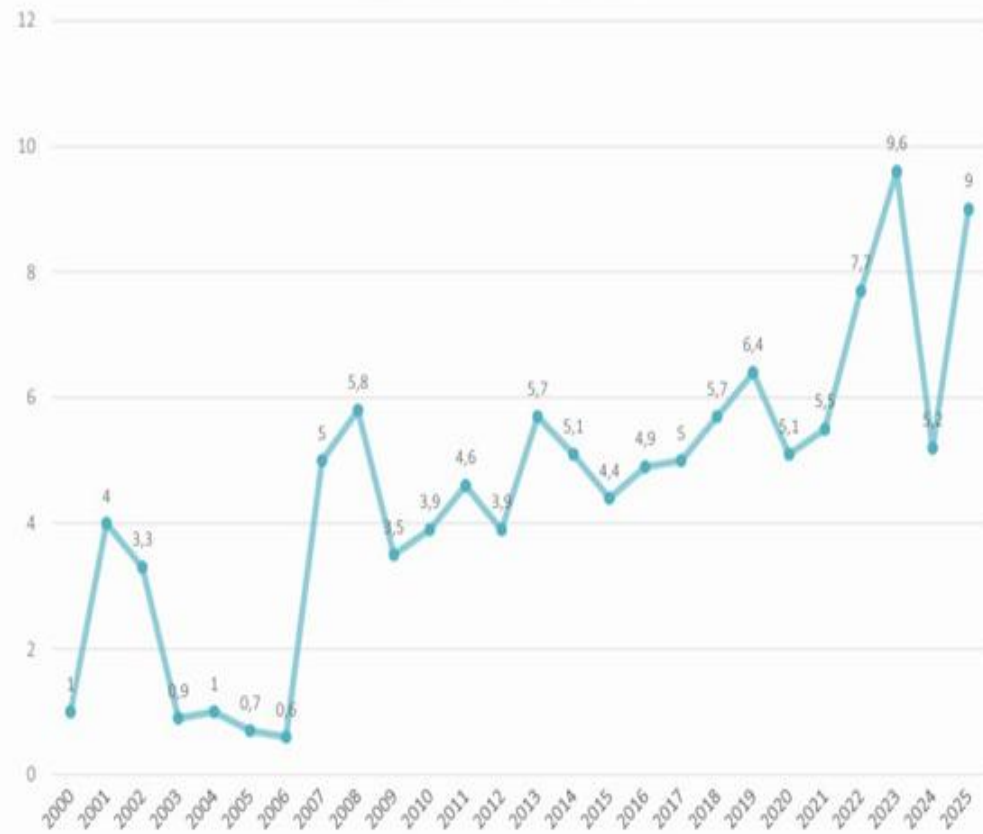
- Das **starke Umsatzfundament** bietet gute Voraussetzungen, um Veränderungen aktiv zu gestalten – statt nur auf sie zu reagieren.
- Eine **kluge Balance** aus:
  - Investitionen in Zukunftsthemen,
  - Stabilisierung der Ertragslage
  - und fairer Beteiligung der Mitarbeitenden am wirtschaftlichen Erfolgwird entscheidend dafür sein, wie gut DATEV im Wettbewerb um Fachkräfte und Kund:innen aufgestellt ist.

Damit wird deutlich: Das starke Umsatzwachstum ist nicht nur ein Zahlensignal, sondern eine **strategische Chance**, die mit einer vorausschauenden Portfolio-, Personal- und Vergütungspolitik verknüpft werden sollte.

# Umsatz



Umsatzwachstum in %



### Historische Linie: Vom Gründerprinzip zur stärkeren Anteilseigner-Orientierung

Die Gehaltsrundenabschlüsse bei DATEV spiegelten bis in die Anfänge der 90er Jahre den von unserem Gründer **Dr. Heinz Sebiger** eingeschlagenen Weg der **Mitarbeiterbeteiligung** wider.

In dieser Phase galt über viele Jahre:

- Gehaltsrunden lagen **häufig deutlich über der Teuerungsrate**.
- Die Beschäftigten wurden sichtbar am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt.
- Dieses Verständnis entsprach der genossenschaftlichen Idee: wirtschaftlicher Erfolg als **gemeinsame Leistung von Mitgliedern und Mitarbeitenden**.

Mit dem Wechsel zu **Prof. Dieter Kempf** und später – in der heutigen Zeit – unter **Dr. Robert Mayr** als CEO hat sich der Eindruck verstärkt, dass die **Anteilseigner-Sicht stärker gewichtet** wird:

- Die **Gehaltdynamik flachte ab**, insbesondere im Vergleich zu früheren Jahrzehnten.
- Gleichzeitig wuchs die Bedeutung von **Rückvergütung und Ausschüttungspolitik** für die Mitglieder.
- In der Wahrnehmung vieler Mitarbeitender: Die Balance zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Anteilseignerinteressen hat sich spürbar verschoben.

### Gehaltsrunden im Zeitverlauf: Von „oberhalb der Teuerung“ zur begrenzten Wirkung

Im nachfolgenden Diagramm (1976–2026) werden die Gehaltsrundenabschlüsse dargestellt.

Dabei wird sichtbar:

- **Früherer Zustand (bis in die 90er Jahre):**
  - Gehaltsrundenabschlüsse lagen **deutlich oberhalb der Inflationsrate**.
  - Das führte zu realen Einkommenszuwächsen, also spürbarer **Reallohnsteigerung**.
  - In Verbindung mit stabilen Arbeitsverhältnissen trug dies stark zur **Attraktivität von DATEV als Arbeitgeber** bei.
- **Veränderung ab 2000er-Jahre:**
  - Gehaltsrunden bewegen sich häufiger **auf oder knapp über Inflationsniveau**.
  - In Jahren hoher Teuerung kommt es teilweise sogar zu **Reallohnverlusten**.
  - Gleichzeitig steigen Anforderungen, Arbeitsdichte und Qualifikationsanforderungen, was die Diskrepanz zwischen Leistung und Entlohnung als besonders deutlich erscheinen lässt.

### Systemwechsel 2007: Vom Ist-Gehalt zum Stangehalt

Ein entscheidender Einschnitt war die **Neuausrichtung des Gehaltssystems im Jahr 2007**:

- **Früher (bis 2007):**
  - Gehaltsrunden wurden auf das **damalige Ist-Gehalt** angerechnet.
  - Jede Gehaltserhöhung wirkte direkt auf das, was die Mitarbeitenden tatsächlich monatlich erhielten.
  - Gehaltsrunden hatten damit eine hohe **individuelle Wirkung** und stärkten nachhaltig die Kaufkraft.
- **Heute:**

- Gehaltsrunden wirken in vielen Fällen nur noch auf das **Stellengehalt** und einen **etwaigen verbindlichen Leistungsanteil**.
- Individuelle Gehaltsbestandteile können stärker von Beurteilung, Zielerreichung und Einstufung abhängen.
- Die Wirkung von Gehaltsrunden ist damit **indirekter und oft schwächer spürbar** als früher.

Dieser Systemwechsel ist ein **erheblicher Unterschied** und erklärt, warum viele Beschäftigte das Gefühl haben, dass Gehaltsrunden heute „weniger bei ihnen ankommen“, obwohl formal Erhöhungen stattfinden.

## 1987 – ein historisches Ausnahmejahr

Das Jahr 1987 stellt in der Gehaltsentwicklungsgeschichte von DATEV eine besondere Ausnahme dar:

- Die **wöchentliche Arbeitszeit** wurde von **40 auf 37,5 Stunden** reduziert.
- Gleichzeitig erfolgte eine **Anhebung des Ist-Gehalts um 2,7 %**.
- Diese Erhöhung lag **abermals über der damaligen Teuerung**.

Damit wurden in einem Jahr gleich zwei wesentliche Verbesserungen erreicht:

1. **Mehr Zeit** (Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich)
2. **Mehr Geld** (Reallohnsteigerung)

Aus heutiger Sicht ist das ein starkes Signal dafür, wie sehr damals der Gedanke einer **aktiven, spürbaren Mitarbeitendenbeteiligung** gelebt wurde.

## Einordnung im Kontext von Inflation, Produktivität und Wettbewerb

Um die Gehaltsentwicklung einzuordnen, sind einige zusätzliche Aspekte interessant:

- **Inflation und Reallöhne:**
  - Nominale Gehaltserhöhungen sagen wenig darüber aus, ob Beschäftigte sich real mehr leisten können.
  - In Zeiten hoher Inflation sind selbst „ordentliche“ Prozentwerte oft nur **Kaufkraftverlust**, nicht Zugewinn.
- **Produktivitätssteigerung:**
  - Digitalisierung, Automatisierung und Prozessoptimierung haben auch bei DATEV zu **Produktivitätsgewinnen** geführt.
  - Die Frage ist, in welchem Umfang diese Produktivitätsgewinne in Form von **Gehaltsentwicklung** bei den Mitarbeitenden ankommen.
- **Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel:**
  - IT-Fachkräfte, Spezialist:innen und erfahrene Mitarbeitende sind hart umkämpft.
  - Wettbewerbsfähige, transparente und nachvollziehbare Gehaltssysteme sind ein entscheidender Faktor, um **Fachkräfte zu gewinnen und zu halten**.

## Fazit: Historie als Spiegel für zukünftige Entscheidungen

Die DATEV Gehaltsentwicklungshistorie 1976–2026 zeigt:

- einen klaren Wandel von **sehr mitarbeiterorientierten Gehaltsrunden**
- hin zu einer stärkeren **Fokussierung auf Mitglieder-/Anteilseigner-Sicht** und begrenzteren Gehaltswirkungen.

Die historischen Daten sind daher nicht nur ein Rückblick, sondern ein **wichtiger Maßstab** für zukünftige Entscheidungen:

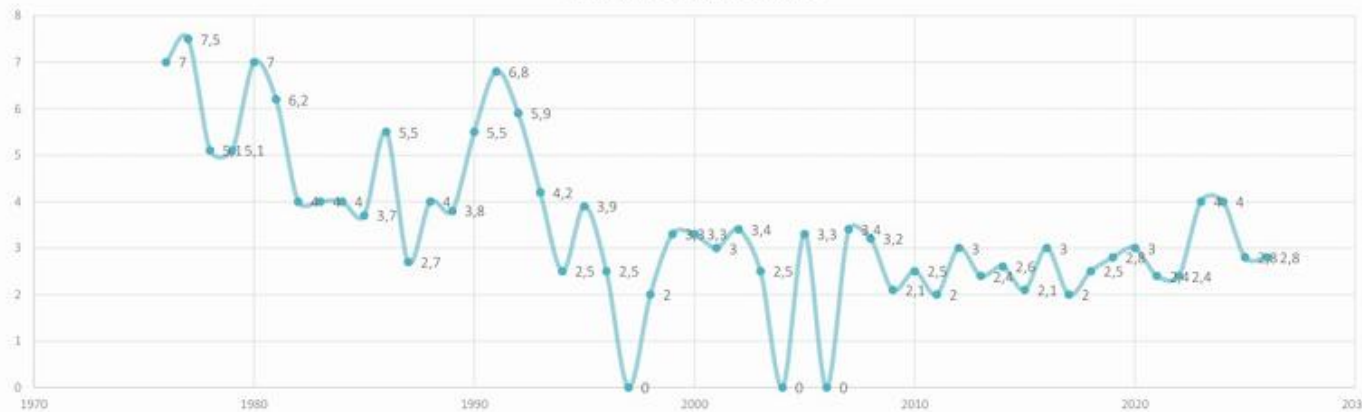
- Wie wollen wir die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Rückvergütung und Gehaltsentwicklung gestalten?
- Welche Rolle soll Reallohnentwicklung in einem Umfeld mit steigenden Anforderungen und Fachkräftemangel spielen?
- Und wie können wir die genossenschaftliche Idee der gemeinsamen Teilhabe von Mitgliedern und Mitarbeitenden an Erfolg und Verantwortung wieder stärker mit Leben füllen?

Die Antwort auf diese Fragen entscheidet maßgeblich mit darüber, wie attraktiv DATEV als Arbeitgeber in den kommenden Jahren wahrgenommen wird – intern wie extern.



## Gehaltsentwicklung

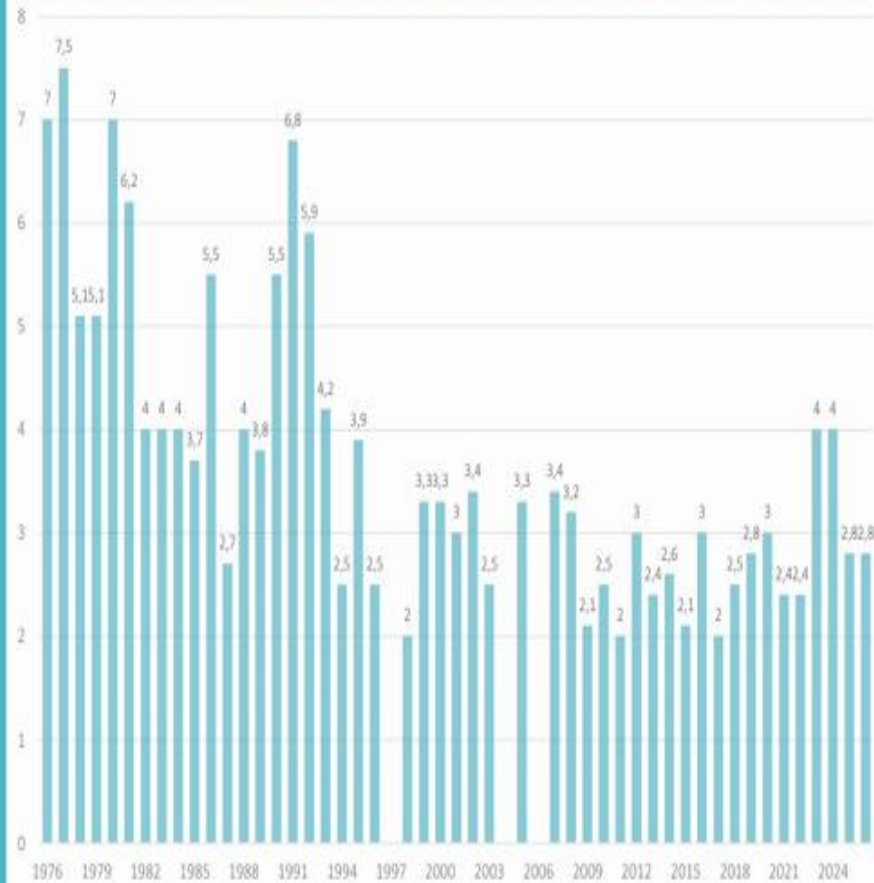
Dauerhafte Gehaltsrunden in %





# Gehaltsrunde

Dauerhafte Gehaltsrunden in Prozent



## Teilzeitfalle – Teilzeit soll eigentlich Vereinbarkeit ermöglichen – in der Praxis wird sie für viele, vor allem Frauen, zur Einbahnstraße [mehr]. ^

Auch bei DATEV möchten zahlreiche Kolleginnen ihre Arbeitszeit wieder erhöhen und bekommen dafür zu selten die Chance. Die Folgen: weniger Einkommen, geringere Rente und die Angst, überhaupt erst in Teilzeit zu gehen, obwohl Familie oder Pflege es erfordern würden.

Wir sind überzeugt: Wer zeitweise reduziert, darf nicht dauerhaft in der Teilzeit „feststecken“. Es braucht ein Recht auf Rückkehr, moderne Arbeitszeitmodelle und eine Kultur, in der Teilzeit kein Karrierehindernis ist – gerade mit Blick auf Fachkräftemangel und Chancengleichheit. Für viele Frauen ist die sprichwörtliche „Teilzeitfalle“ bittere Realität – auch bei DATEV.

Viele Kolleginnen würden ihre Stunden gerne wieder erhöhen, erhalten dafür aber zu selten die Chance. Auffällig ist: Besonders häufig sind ältere Kolleginnen betroffen.

### Die Folgen sind weitreichend:

- geringeres laufendes Einkommen
- spürbare Nachteile bei der späteren Rente
- Hemmnisse, die Arbeitszeit überhaupt erst zu reduzieren – selbst, wenn Familien- oder Pflegesituationen es eigentlich erforderlich machen

Eltern und Angehörige von pflegebedürftigen Personen kennen dieses Dilemma:

Sie reduzieren aus Verantwortung die Arbeitszeit – und wenn der ursprüngliche Grund wegfällt, bleiben sie in der Teilzeit hängen. Gesetzliche Rahmenbedingungen reichen nicht aus

### Rein rechtlich gibt es:

- einen **Anspruch auf Reduzierung** der Arbeitszeit
- aber **keinen generellen Anspruch**, später wieder aufzustocken

Die eingeführte Brückenteilzeit kann in manchen Fällen helfen, ist aber zeitlich begrenzt und greift längst nicht für alle. Die Folge ist strukturelle Benachteiligung – vor allem von Frauen. Bundesweit sind rund 80 % der mehr als elf Millionen Teilzeitbeschäftigten weiblich.

### Die Situation bei DATEV – Zahlen, die zum Nachdenken anregen

- Anteil der berufstätigen Frauen bei DATEV: ca. **41 %**
- Davon arbeiten rund **44 % in Teilzeit**

- Zum Vergleich: Nur etwa **11 %** der männlichen Beschäftigten arbeiten in Teilzeit

Geht man konservativ davon aus, dass nur ein Drittel der teilzeitbeschäftigten Frauen ihre Stunden im Laufe des Berufslebens gerne wieder erhöhen würde, liegt hier ein erhebliches, bisher ungenutztes Potenzial – gerade im Hinblick auf Fachkräftemangel und digitalen Wandel.

### **Teilzeit und Karriere – ein Widerspruch?**

Noch immer wird Teilzeit häufig als Absage an die eigene Karriere interpretiert. Die Führungszahlen spiegeln dies wider:

- Nur **12,8 %** der Führungskräfte bei DATEV arbeiten in Teilzeit
- Zwar steigt dieser Anteil, doch das Ungleichgewicht bleibt deutlich

Es gibt bei DATEV durchaus positive Beispiele, in denen Anträge auf befristete Arbeitszeitreduzierung genehmigt werden. Allerdings entsteht der Eindruck, dass vor allem jüngere Kolleginnen profitieren. Dagegen werden Anträge älterer Kolleginnen auffallend häufig abgelehnt – das wirkt, als würde mit zweierlei Maß gemessen.

### **Unsere Position: Recht auf Rückkehr aus der Teilzeit**

Wir sind überzeugt: Ein **verbindlicher Anspruch auf Wiederaufstockung der Arbeitszeit** ist überfällig.

Dafür sprechen:

- die gleichstellungs- und familienpolitische Verantwortung des Unternehmens
- der akute Fachkräftemangel in der IT-Branche
- das ungenutzte Potenzial qualifizierter, erfahrener Mitarbeiterinnen

Es gibt bereits Modelle, die eine **bereichsübergreifende Nutzung von Arbeitskraft** ermöglichen. Diese Ansätze gilt es auszubauen, weiterzudenken und aktiv zu nutzen. Dazu braucht es jedoch klare Unterstützung und strategischen Willen seitens des Vorstands.

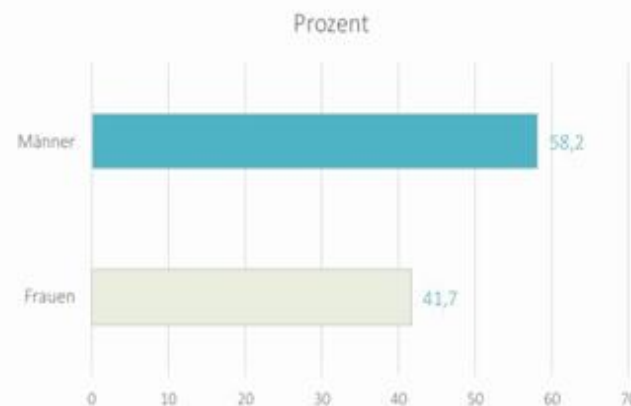
### **Was wir anstreben**

- einen **uneingeschränkten Anspruch auf Wiederaufstockung** nach Arbeitszeitreduzierung
- mehr **innovative Arbeitszeitmodelle**, die sich an Lebensrealitäten orientieren
- eine **familienbewusste Personalpolitik**, die über gesetzliche Mindeststandards hinausgeht
- eine Unternehmenskultur, in der Teilzeit **kein Karrierehindernis** ist

Wer gesellschaftlich wertvolle Arbeit leistet – sei es in der Familie, in der Pflege oder im Ehrenamt – sollte nicht beruflich auf der Stelle treten müssen. DATEV hat die Chance, hier ein klares Zeichen zu setzen: für Chancengleichheit, für echte Vereinbarkeit und für eine Personalpolitik, die Potenziale nutzt, statt sie auszubremsen.



## Teilzeit bei DATEV



26,3 Prozent arbeiten in Teilzeit. 73,7 Prozent arbeiten in Vollzeit (Bezugsjahr 2025).

58,2 Prozent der Mitarbeitenden sind männlich und 41,7 Prozent sind weiblich (Bezugsjahr 2025).



## Ausgangslage: Leiharbeit als Form prekärer Beschäftigung

Leiharbeit gilt in vielen Branchen als Instrument zur Flexibilisierung – führt jedoch häufig zu einer faktischen „Zwei-Klassen-Arbeitnehmerschaft“:

- unterschiedliche Bezahlung für gleiche oder ähnliche Tätigkeiten
- unsichere Beschäftigungsperspektiven
- geringere Planbarkeit von Einkommen und Lebensplanung

Auch bei DATEV ist Arbeitnehmerüberlassung ein Thema. Umso wichtiger ist der Blick auf die aktuelle Entwicklung und den Umgang mit dieser Beschäftigungsform.

## Positive Entwicklung bei DATEV: Leiharbeit auf niedrigstem Stand seit Jahren

Im Unternehmen ist ein klarer Fortschritt erkennbar:

- Die Zahl der Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter ist **auf den niedrigsten Stand seit Jahren gesunken**.
- Dies ist ein wichtiger Indikator dafür, dass:
  - dauerhaft bestehende Bedarfe zunehmend mit Festanstellungen abgedeckt werden,
  - die Sensibilität für die Nachteile prekärer Beschäftigung gewachsen ist,
  - DATEV sich in Richtung stabilerer, verlässlicherer Beschäftigungsverhältnisse entwickelt.

## Ergebnis:

DATEV ist auf einem guten Weg, Leiharbeit wieder stärker auf ihre ursprüngliche Funktion zu beschränken: die **Abdeckung temporärer Bedarfe** – z.B. bei Projekten, Spitzen oder Vertretungen.

## Gesetzlicher Rahmen und Drehtüreffekt: Warum Regulierung nicht ausreicht

Der Gesetzgeber hat mit der Einführung einer **Überlassungshöchstdauer von 18 Monaten** einen Rahmen gesetzt. Allerdings bestehen erhebliche Lücken:

- Nach 18 Monaten muss sich ein Unternehmen vom eingesetzten Leiharbeiter trennen.
- Liegen zwischen zwei Einsätzen derselben Person bei demselben Entleiher mehr als drei Monate, beginnt die 18-Monats-Frist **wieder von vorne**.
- Die Regelung ist **personenbezogen**, nicht arbeitsplatzbezogen – d.h.:

- Der Arbeitsplatz kann dauerhaft mit wechselnden Leiharbeitnehmern besetzt werden.
- Es entsteht ein **Drehtüreffekt**: Personen wechseln, die prekäre Beschäftigung bleibt.

### **Schlussfolgerung:**

Die gesetzliche Regelung verhindert nicht, dass dauerhaft bestehende Aufgaben mit Leiharbeit abgedeckt werden. Sie verschiebt das Risiko auf die Betroffenen und stabilisiert prekäre Beschäftigung, statt sie einzudämmen.

## **Wirtschaftliche und soziale Nachteile dauerhafter Leiharbeit**

Dauerhafte Nutzung von Leiharbeit bei eigentlich permanentem Bedarf ist aus DATEV-Sicht weder wirtschaftlich noch sozial sinnvoll:

### **1. Wirtschaftliche Aspekte**

- Wiederkehrende Einarbeitungszeiten binden Kapazitäten erfahrener Kolleginnen und Kollegen.
- Häufige Wechsel führen zu Produktivitätsverlusten und Zusatzkosten.
- Know-how geht verloren, wenn eingearbeitete Leiharbeitende das Unternehmen wieder verlassen müssen.

### **2. Belastung der Stammebelegschaft**

- Wenn abgebende Organisationseinheiten nicht adäquat nachbesetzen dürfen, entsteht **Arbeitsverdichtung**.
- Verbleibende Mitarbeitende müssen zusätzliche Aufgaben übernehmen.
- Dies kann Motivation, Gesundheit und Qualität der Arbeit beeinträchtigen.

### **3. Situation der Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer**

- Kurzfristige Informationspraxis („Entscheidung erst im November, ob im Dezember weiterbeschäftigt wird“) erschwert jede Lebensplanung.
- Angebote zur Weiterbeschäftigung, die an mehrmonatige Unterbrechungen gekoppelt sind, verstärken Unsicherheit und Abhängigkeit.
- Diese Form des Umgangs entspricht weder einem wertschätzenden Miteinander noch dem Anspruch an eine faire Unternehmenskultur.

### **Fazit:**

Dauerhafte Leiharbeit bei eigentlich stabilen Bedarfen ist teuer, ineffizient und sozial problematisch.

## **Zielbild: Prekäre Beschäftigung begrenzen – Fairness stärken**

DATEV muss Leiharbeit auf das beschränken, wofür sie sinnvoll ist: **die Abdeckung klar temporärer Bedarfe**. Dazu gehört:

- konsequente Prüfung: Ist der Bedarf wirklich vorübergehend oder faktisch dauerhaft?
- klare Obergrenzen und Kriterien für den Einsatz von Leiharbeit im Unternehmen

- frühzeitige und transparente Kommunikation mit den Betroffenen über Perspektiven und Einsatzdauer

Besonders wichtig ist dabei die **Perspektive der Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter**:

Der Respekt vor ihrer Lebensplanung, ihrer Leistung und ihrer Rolle im Unternehmen verlangt verlässliche Rahmenbedingungen.

### **Konkreter nächster Schritt: Betriebsvereinbarung als verbindlicher Rahmen**

Um prekäre Beschäftigung wirksam zu begrenzen, braucht es eine **Betriebsvereinbarung**, die:

- den Einsatz von Leiharbeit klar regelt,
- transparente und faire Rahmenbedingungen für beide Seiten festlegt,
- sicherstellt, dass:
  - Leiharbeit auf temporäre Bedarfe begrenzt wird,
  - bei erkennbar dauerhaftem Bedarf vorrangig Festanstellungen geprüft und umgesetzt werden,
  - Informations- und Entscheidungsfristen gegenüber Leiharbeitenden verbindlich geregelt werden.

### **Schlussfolgerung:**

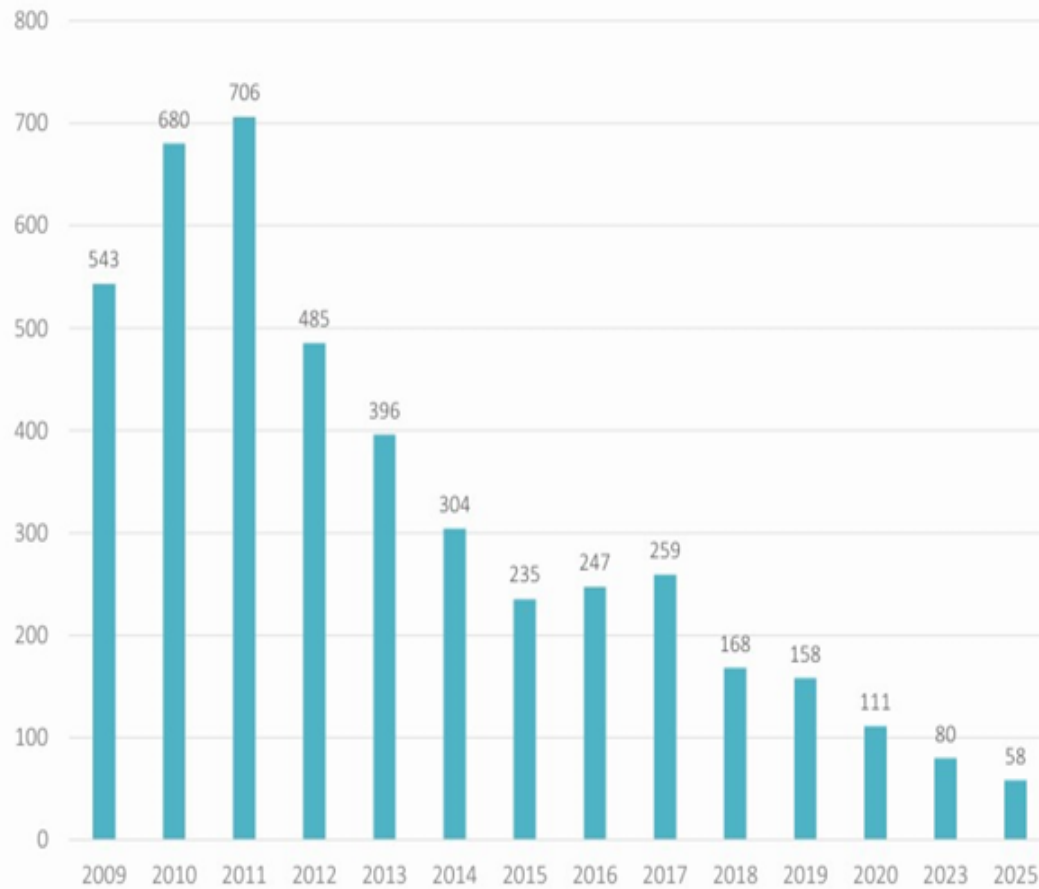
DATEV hat mit der Reduzierung der Leiharbeit bereits eine positive Entwicklung eingeleitet.

Der nächste konsequente Schritt ist, diese Entwicklung **durch eine verbindliche Betriebsvereinbarung abzusichern** und damit:

- prekäre Beschäftigung deutlich zu begrenzen,
- wirtschaftliche Effizienz und soziale Verantwortung miteinander zu verbinden,
- und die Unternehmenskultur zu stärken – im Sinne fairer, verlässlicher Arbeitsbedingungen für alle Menschen, die bei DATEV arbeiten.

# Leiharbeit bei DATEV

Entwicklung der Leiharbeit bei DATEV von 2009 bis 2020 (Anzahl basierend auf VZÄ) + 2025



Das Mitarbeiterwachstum der vergangenen Jahre war beeindruckend: DATEV ist heute nicht nur ein verlässlicher Arbeitgeber in der Region, sondern auch ein Schwergewicht der IT-Branche. Diese erfreuliche Entwicklung zeigt unsere wirtschaftliche Stärke und Attraktivität – macht aber zugleich deutlich, vor welchen Herausforderungen wir in den nächsten Jahren stehen.

Derzeit stagniert der personelle Aufwuchs. Parallel dazu verändert sich das Arbeitsumfeld tiefgreifend durch Digitalisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI). Eine zentrale Frage lautet daher:

**Werden Effizienzsteigerungen mit und durch KI die Entwicklung umdrehen – oder verschärfen sie den Bedarf an qualifizierten Fachkräften sogar?**

### Rahmenbedingungen: Digitalisierung, Demografie, Fachkräftemangel

Mit der fortschreitenden Digitalisierung wächst der Bedarf an qualifizierten IT-Fachkräften – und zwar branchenübergreifend. Studien zeigen seit Jahren:

- Der Fachkräftemangel in der IT gehört zu den größten Engpässen am Arbeitsmarkt.
- Besonders gefragt sind Profile in Softwareentwicklung, IT-Security, Datenanalyse, Cloud und KI.

Für DATEV kommt ein weiterer Faktor hinzu:

Das Durchschnittsalter unserer Belegschaft liegt deutlich über dem Branchenschnitt. Viele unserer erfahrenen IT-Spezialistinnen und IT-Spezialisten werden in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen. Dies bedeutet:

- Ein absehbar steigender Ersatzbedarf durch altersbedingte Austritte.
- Die Gefahr eines erheblichen Know-how-Verlustes, wenn Wissen nicht systematisch gesichert und weitergegeben wird.

### Schlussfolgerung:

Digitalisierung und Demografie wirken gleichzeitig – der Bedarf an qualifizierten Kräften steigt, während das Angebot eher sinkt.

### Rolle von KI: Entlastung oder Ersatz?

Es liegt nahe zu fragen:

**Kann und wird KI diese Entwicklung maßgeblich beeinflussen?**

Aktuelle Entwicklungen deuten auf ein differenziertes Bild hin:

- KI kann Routineaufgaben automatisieren und Wissensarbeit unterstützen (z.B. Code-Generierung, Dokumentationsaufbereitung, Analysen).
- Dies erhöht die Produktivität und kann dazu beitragen, Engpässe temporär abzufedern.
- Gleichzeitig steigt der Bedarf an Mitarbeitenden, die KI-Systeme entwickeln, einführen, überwachen und verantwortungsvoll nutzen.

Für DATEV bedeutet das:

- KI kann helfen, bestehende Teams zu entlasten und effizienter zu machen – ersetzt aber nicht den Kernbedarf an qualifizierten Fachkräften.
- Die Anforderungen an Qualifikation und Weiterbildung steigen: Kompetenzen in KI, Datenverarbeitung und digitaler Transformation werden immer wichtiger.

### Ergebnis:

KI ist ein wichtiges Instrument zur Effizienzsteigerung, aber noch kein Allheilmittel gegen Fachkräftemangel. Sie verschiebt Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen, statt den Bedarf zu „beseitigen“.

## Zentrale Fragen für DATEV

Vor diesem Hintergrund stellen sich für DATEV entscheidende Fragen:

- Wie gut sind wir auf diesen tiefgreifenden Wandel vorbereitet?
- Können wir im Wettbewerb um Talente gegenüber anderen IT-Unternehmen bestehen – insbesondere in einem Umfeld, in dem KI-Know-how und moderne Arbeitsbedingungen immer wichtiger werden?
- Wie sichern wir Wissen, begleiten den Generationswechsel und nutzen KI, ohne Arbeitsplatzsicherheit und Mitbestimmung zu gefährden?

Der Personalbereich wird seine Strategien weiterentwickeln und neue Wege gehen müssen, um die richtigen Fachkräfte zu gewinnen, zu qualifizieren und zu halten.

## Neue Impulse für mehr Arbeitgeberattraktivität

Um im Wettbewerb um Talente zu bestehen, reichen klassische Instrumente (Gehaltsniveau, Standard-Benefits) alleine nicht mehr aus. Es braucht mutige, zukunftsorientierte Schritte in der Personalpolitik. Aus unserer Sicht wären unter anderem folgende Maßnahmen starke Signale:

### 1. Einführung eines Demografiefonds

- Ziel: Flexible, fair gestaltete Übergänge im Erwerbsleben ermöglichen, z.B. gleitender Übergang in den Ruhestand, Teilzeitmodelle im Alter, Förderung von Wissenstransfer.
- Wirkung:
  - Bessere Planung des Generationswechsels.

- Wertschätzung der Erfahrung älterer Beschäftigter.
- Systematische Sicherung von Know-how.

## 2. Einführung der 37,5-Stunden-Woche

- Ziel: Beitrag zu besserer Work-Life-Balance, Gesundheitsschutz und zur Steigerung der Attraktivität von DATEV als Arbeitgeber – insbesondere im Vergleich zu anderen IT-Unternehmen, in denen lange Arbeitszeiten oft noch üblich sind.
- Wirkung:
  - Höhere Arbeitgeberattraktivität, insbesondere für junge Talente und Fachkräfte mit familiären Verpflichtungen.
  - Stärkung von Motivation, Bindung und Zufriedenheit der Beschäftigten.
  - Positives Signal für eine moderne, mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur.

## Strategisches Ziel und Schlussfolgerungen

Unser Ziel ist klar:

**Wir wollen die Arbeitgeberattraktivität von DATEV über die Region hinaus stärken und uns mit echten Alleinstellungsmerkmalen im Markt positionieren.**

Dazu gehört:

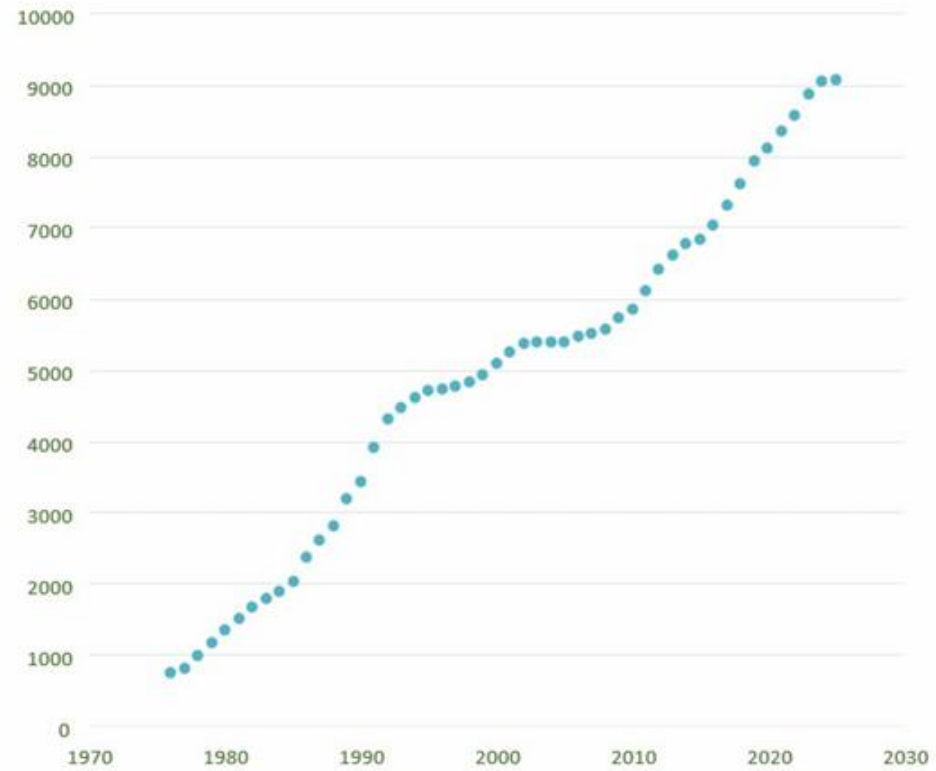
- Demografischen Wandel aktiv zu gestalten, statt nur zu reagieren.
- KI so einzusetzen, dass sie Beschäftigte unterstützt und neue Chancen eröffnet, anstatt Ängste vor Arbeitsplatzverlust zu schüren.
- Rahmenbedingungen zu schaffen, die Fachkräfte langfristig binden: gute Arbeitszeiten, moderne Personalinstrumente, gezielte Weiterbildung – insbesondere im Bereich Digitalisierung und KI.

### Schlussfolgerung:

Nur wenn wir attraktive, zukunftsfähige Arbeitsbedingungen bieten und KI verantwortungsvoll als Unterstützung für Menschen nutzen, werden wir auch künftig die Fachkräfte gewinnen, die wir für eine erfolgreiche digitale Zukunft benötigen. DATEV steht damit an einem entscheidenden Punkt – und hat zugleich die Chance, sich als moderner, mitarbeiterorientierter IT-Arbeitgeber klar im Markt zu positionieren.



## Anzahl der Mitarbeitenden





## Mitarbeiterwachstum



## In unserer Vergütungsstruktur fällt auf:

- In den höheren Vergütungsgruppen sind Männer überproportional vertreten.
- In den unteren Vergütungsgruppen 1 und 2 finden sich überhaupt keine Männer – diese sind ausschließlich von Frauen besetzt.

Das deutet auf strukturelle Ursachen hin, nicht nur auf individuelle Entscheidungen.

## Teilzeit-, Pflege- und Elternzeitfälle

Ein zentraler Faktor ist die ungleiche Verteilung von Sorgearbeit:

- Frauen übernehmen häufiger den Hauptteil von Kindererziehung und Familienarbeit.
- Sie gehen öfter und länger in Elternzeit und steigen danach häufiger in Teilzeit wieder ein.
- Sie pflegen überproportional oft nahe Angehörige.

Die Folgen:

- Teilzeitstellen sind oft schlechter bezahlt und seltener mit höheren Vergütungsgruppen oder Führungsaufgaben verknüpft.
- Unterbrechungen und reduzierte Arbeitszeit schmälern Aufstiegschancen – trotz gleicher Qualifikation.

So verfestigt sich eine strukturelle Benachteiligung von Frauen in Gehalts- und Karrierestrukturen und erklärt ihre stärkere Präsenz in niedrigeren Vergütungsgruppen.

## Diskriminierung und unbewusste Vorurteile

Neben der Arbeitszeit wirken (unbewusste) Vorurteile:

- Stereotype („Frauen sind weniger karriereorientiert“, „Familienverantwortung = höheres Risiko“) beeinflussen Entscheidungen.
- Sie führen dazu, dass Frauen bei Beförderungen, herausfordernden Aufgaben oder Gehaltsentscheidungen benachteiligt werden.

Der Gender Pay Gap macht diese Effekte sichtbar – viele, die nicht betroffen sind, erkennen die Diskriminierung nicht ohne gezielte Sensibilisierung.

Deshalb braucht es:

- Sensibilisierung für diesbezügliche Vorurteile,
- Transparenz bei Gehältern, Einstufungen und Karriereschritten,
- klare Maßnahmen für Equal Pay und Gleichbehandlung.

## Blick in die IT-Branche

Die IT-Branche bietet einen passenden Vergleichsrahmen:

- Laut NCWIT (USA) verdienen weibliche IT-Profis im Schnitt nur **85 %** dessen, was Männer erhalten.
- In Deutschland liegt die IT zwar etwas besser als der Durchschnitt, bleibt aber eine **Männerdomäne**:
  - Frauen machen nur etwa **ein Fünftel** der IT-Gesamtbelegschaft aus.
- Nach BMFSFJ liegt der Verdienstunterschied in der IT **unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt**, ist aber weiterhin klar vorhanden und abhängig von Berufsgruppe, Betriebszugehörigkeit und Wochenstunden (Teilzeit besonders benachteiligt).
- Im IT-Sales und in Programmierungsberufen lag der Verdienstunterschied 2018 bei rund **12 %**.

Die IT zahlt insgesamt hohe Gehälter, auch an Frauen – gleichzeitig sind Frauen besonders in gut bezahlten, technisch geprägten und leitenden Funktionen unterrepräsentiert. Das verstärkt die Ungleichverteilung in den oberen Vergütungsgruppen.

## Rolle von Vorbildern und Kulturwandel

Je mehr Frauen in der IT Fuß fassen, desto wichtiger werden:

- Role Models in Fach- und Führungspositionen,
- Mentor:innen und Netzwerke,
- eine Kultur, die Kompetenz statt Klischees in den Mittelpunkt stellt.

Die IT bietet grundsätzlich gute Chancen und ist in vielen Bereichen offen für Profis aller Geschlechter. Damit sich das jedoch in der Vergütungsstruktur niederschlägt, braucht es bewusste, strukturelle Veränderungen – nicht nur gute Absichten.

## Ungleichgewicht anerkennen – Gleichstellung aktiv gestalten

Die Verteilung – Männer dominieren höhere Vergütungsgruppen, Frauen sind stärker in niedrigeren vertreten – ist Ausdruck von:

- traditionellen Rollenverteilungen (Sorgearbeit, Elternzeit),
- strukturellen Hürden (Teilzeitfalle, Unterbrechungen),
- und unbewussten Vorurteile in Personal- und Gehaltsentscheidungen.

Wer echte Gleichstellung und faire Bezahlung will, muss:

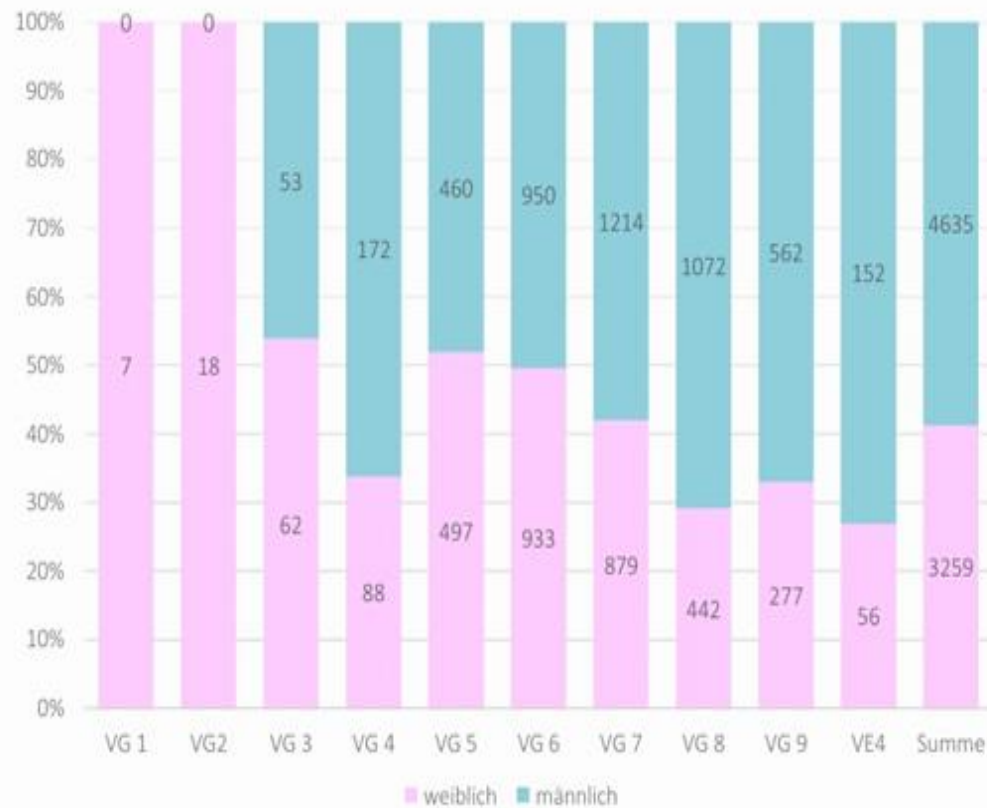
- diese Ungleichgewichte klar benennen,
- Daten nach Geschlecht, Vergütungsgruppe und Arbeitszeitmodell transparent machen,
- und gezielte Maßnahmen ergreifen, etwa:
  - faire Karrierepfade auch in Teilzeit,
  - systematische Prüfung von Entgeltstrukturen (Gender Pay Gap),
  - Sensibilisierung von Führungskräften,
  - Förderung von Frauen in technischen und höher vergüteten Bereichen.

Nur wenn strukturelle Hürden aktiv abgebaut werden, kann sich die Verteilung in den Vergütungsgruppen nachhaltig verändern – hin zu mehr Gerechtigkeit, Chancengleichheit und echtem Equal Pay.

# Vergütung



## GESCHLECHTERSPEZIFISCHE VERTEILUNG DER VERGÜTUNGSGRUPPEN, 2024



### Entwicklung der Rückvergütung (1976–2024)

Diese Grafik zeigt die Entwicklung der Rückvergütung von 1976 bis 2024.

Auffällig ist dabei:

- In den Anfangsjahren stand die **Stärkung der Mitarbeitenden und des Unternehmensaufbaus** stärker im Vordergrund; Rückvergütungen bewegten sich auf einem moderateren Niveau.
- Seit **1993** ist eine deutlich stärkere Ausrichtung auf eine **dauerhaft hohe Rückvergütung zugunsten der Anteilseigner** erkennbar.
- Rückvergütungen sind grundsätzlich ein wichtiges genossenschaftliches Instrument, um den wirtschaftlichen Erfolg mit den Mitgliedern zu teilen – die **Frage der Balance** zwischen Rückvergütung, Investitionen und Personalentwicklung bleibt dabei jedoch zentral.

### Rückvergütung vs. Lohnentwicklung

Im Ergebnis profitieren die Anteilseigner von einer **positiven Ausschüttungspolitik**, während die **Lohnentwicklung der Mitarbeitenden – insbesondere inflationsbereinigt – stagniert oder rückläufig** ist.

Interessante Aspekte dabei:

- **Inflationsbereinigung:**
  - Nominale Gehaltssteigerungen wirken auf den ersten Blick positiv.
  - Werden sie jedoch mit der Teuerungsrate (Inflation) verglichen, zeigt sich häufig:
    - Ein Teil der „Erhöhung“ kompensiert nur den Kaufkraftverlust.
    - In manchen Jahren liegt die effektive Reallohnentwicklung sogar im negativen Bereich.  
Gerade aufgrund der Tatsache, dass die Anpassung nur auf das Stellengehalt wirkt und nicht auf einen unverbindlichen Leistungsanteil.
- **Verteilungsfrage:**
  - Steigt die Rückvergütung stärker als die Reallöhne, verschiebt sich die **Verteilung des erwirtschafteten Mehrwerts** tendenziell zugunsten der Anteilseigner.
  - Das kann sich langfristig auf **Mitarbeiterbindung, Motivation und Arbeitgeberattraktivität** auswirken.

### Einordnung im genossenschaftlichen Kontext

Gerade für eine Genossenschaft wie DATEV ist die Frage der **Balance zwischen Mitgliedern und Mitarbeitenden** besonders spannend:

- Mitglieder sind zugleich **Kund:innen und Anteilseigner**, Mitarbeitende sind diejenigen, die den Erfolg operativ ermöglichen.
- Eine **nachhaltige Ausschüttungspolitik** sollte daher:
  - wirtschaftliche Stabilität sichern,
  - Investitionen in Innovation und Zukunftsfähigkeit ermöglichen,
  - und **faire, wettbewerbsfähige Lohnentwicklungen** zulassen.

### Bedeutung für die Zukunftsgestaltung

Die historische Betrachtung der Rückvergütung ist nicht nur rückwärtsgewandt, sondern liefert Anhaltspunkte für zukünftige Entscheidungen:

- Wie lässt sich die **Balance zwischen Rückvergütung und Personalentwicklung** verbessern?
- Welche Rolle spielen **Reallohnentwicklung, Kaufkraft und Fachkräftesicherung** in zukünftigen Verteilungsentscheidungen?
- Inwiefern kann eine **angepasste Ausschüttungspolitik** dazu beitragen,
  - die **Bindung der Mitarbeitenden** zu stärken,
  - die **Arbeitsplatzattraktivität** zu erhöhen
  - und die **genossenschaftliche Idee** glaubwürdig zu leben?

Eine transparente Gegenüberstellung von **Rückvergütungshistorie** und **Gehalts- bzw. Reallohnentwicklung** kann hier ein wichtiges Instrument sein, um Verteilungseffekte sichtbar zu machen und die Diskussion über eine ausgewogene, zukunftsfähige Unternehmenspolitik zu versachlichen.



## Diversität als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor

Diversität entwickelt sich zunehmend zu einem wesentlichen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Vielfalt und Inklusion bieten zahlreiche Vorteile:

- stärkere **Mitarbeiterbindung** und geringere Fluktuation
- bessere **Zusammenarbeit im Team**, weil unterschiedliche Perspektiven einfließen
- Unterstützung beim **Wandel der Unternehmenskultur** hin zu mehr Offenheit und Dialog
- nachweislich bessere **Umsatz- und Gewinnaussichten** (z. B. zeigen Studien von McKinsey und Deloitte, dass vielfältige Unternehmen im Schnitt profitabler sind)
- höhere **Innovationskraft**, da heterogene Teams mehr Lösungen generieren
- erleichtertes **Recruiting** in einem angespannten Arbeitsmarkt
- positive Effekte auf **Arbeitgebermarke und Unternehmensimage**

Damit ist Diversität kein „Nice-to-have“-Thema, sondern ein strategischer Faktor für Zukunftsfähigkeit – insbesondere in wissensintensiven Branchen wie der IT.

## Anspruch: Charta der Vielfalt und gelebte Wertschätzung

Die **Charta der Vielfalt** formuliert den Anspruch, dass alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren – unabhängig von:

- Geschlecht und geschlechtlicher Identität
- Nationalität und ethnischer Herkunft
- Religion oder Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- sexueller Orientierung und Identität

Auch DATEV hat ein großes Interesse daran, vor diesem Hintergrund geeignete Rahmenbedingungen für die Belegschaft zu schaffen – etwa durch:

- diskriminierungsfreie Recruiting- und Beförderungsprozesse
- Sensibilisierung von Führungskräften (z. B. zu Unconscious Bias)
- barrierearme Arbeitsumgebungen (physisch und digital)
- Netzwerke und Austauschformate für verschiedene Diversity-Dimensionen

## Realität: Diversität als kontinuierlicher Veränderungsprozess

Gleichzeitig ist klar: Echte Inklusion und gelebte Diversität sind kein Zustand, sondern ein Prozess.

Dafür braucht es:

- **Glaubwürdigkeit von innen heraus:**  
Die kommunizierten Werte dürfen nicht im Widerspruch zur gelebten Praxis stehen.
- **Konsistenz** zwischen Leitbild und Alltag:  
Was in Leitbildern, Kampagnen oder auf der Website steht, muss sich in
  - Führungshandeln,
  - Projektbesetzung,
  - Karrierechancen,
  - Vergütung und Beurteilungen wiederfinden.
- **Transparenz über Ungleichheiten:**  
Werden Unterschiede zwischen Anspruch und Realität wahrgenommen (z. B. bei Beförderungen, Gehältern oder Beteiligung an Entscheidungen), leidet die Glaubwürdigkeit von Diversity-Maßnahmen – und damit auch die Chance auf einen erfolgreichen Kulturwandel.

## Inklusion und Entgeltgerechtigkeit: Fokus Schwerbehinderung

Teilhabe bedeutet aus unserer Sicht auch:

- Schwerbehinderte Kolleginnen und Kollegen sollen **die gleiche Gehaltsentwicklung** erfahren wie Beschäftigte ohne Behinderung – insbesondere dann,
  - wenn keine oder nur geringfügige Einschränkungen in der Leistungserbringung bestehen,
  - wenn vergleichbare Verantwortung und Anforderungen bestehen.

Der aktuelle Vergütungsbericht legt jedoch nahe, dass hier weiterhin **deutliches Verbesserungspotenzial** besteht. Typische Problemlagen (branchenübergreifend):

- schwerbehinderte Beschäftigte sind überproportional in niedrigeren Vergütungsgruppen vertreten
- geringere Chance auf Führungs- oder Projektleitungspositionen
- fehlende systematische Auswertung von **Entgeltgleichheit nach Behinderungsstatus**

Mögliche Ansatzpunkte:

- regelmäßige **Monitoring-Reports** zu Entgelt- und Karrierestrukturen
- verbindliche Nachsteuerung, wo systematische Unterschiede sichtbar werden
- Einbindung von Schwerbehindertenvertretung und Betriebsrat in die Auswertung

## Zwischen Diskriminierung und Partizipation: Spannungsfelder

Lebensrealitäten in der Arbeitswelt bewegen sich oft zwischen **Diskriminierungserfahrungen** und **echter Partizipation**:

- Menschen erleben Ausgrenzung oder Benachteiligung z. B. durch:
  - subtile Kommentare, Stereotype oder „Witze“
  - geringere Sichtbarkeit in wichtigen Projekten
  - strukturelle Hürden (z. B. nicht barrierefreie Prozesse oder Tools)
- Gleichzeitig gibt es positive Erfahrungen:
  - wertschätzende Teams, in denen Unterschiede als Bereicherung erlebt werden
  - Partizipation in Gremien, Netzwerken oder Projekten
  - echte Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Arbeitsbedingungen und Kultur

Eine glaubwürdige Diversitätsstrategie nimmt beide Seiten ernst:  
Sie feiert Fortschritte, blendet aber bestehende Ungleichheiten nicht aus.

## DATEV: Gut aufgestellt – aber mit Entwicklungsbedarf

DATEV ist in vielen Bereichen der Inklusion bereits gut aufgestellt, etwa durch:

- etablierte Mitbestimmungsstrukturen (Betriebsrat, SBV, Gleichstellungs- und Diversity-Initiativen)
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (z. B. flexible Arbeitszeitmodelle)
- Sensibilisierung für Themen wie Gender, Alter, Familienverantwortung

Dennoch gibt es Themen, die aus unserer Sicht **nicht länger unbeachtet** bleiben sollten:

- systematische Prüfung von **Entgelt- und Entwicklungsgerechtigkeit** für verschiedene Gruppen (z. B. Schwerbehinderte, ältere Mitarbeitende, Teilzeitkräfte)
- konsequente Einbindung vielfältiger Perspektiven in **Strategie- und Transformationsprozesse**
- Stärkung von **Partizipationsformaten**, in denen Betroffene ihre Anliegen direkt einbringen können

Vielfalt bedeutet auch, Verantwortung für bestehende Ungleichheiten zu übernehmen und diese konsequent abzubauen – nicht nur punktuell, sondern strukturell.

## Fazit: Diversität als gemeinsame Aufgabe

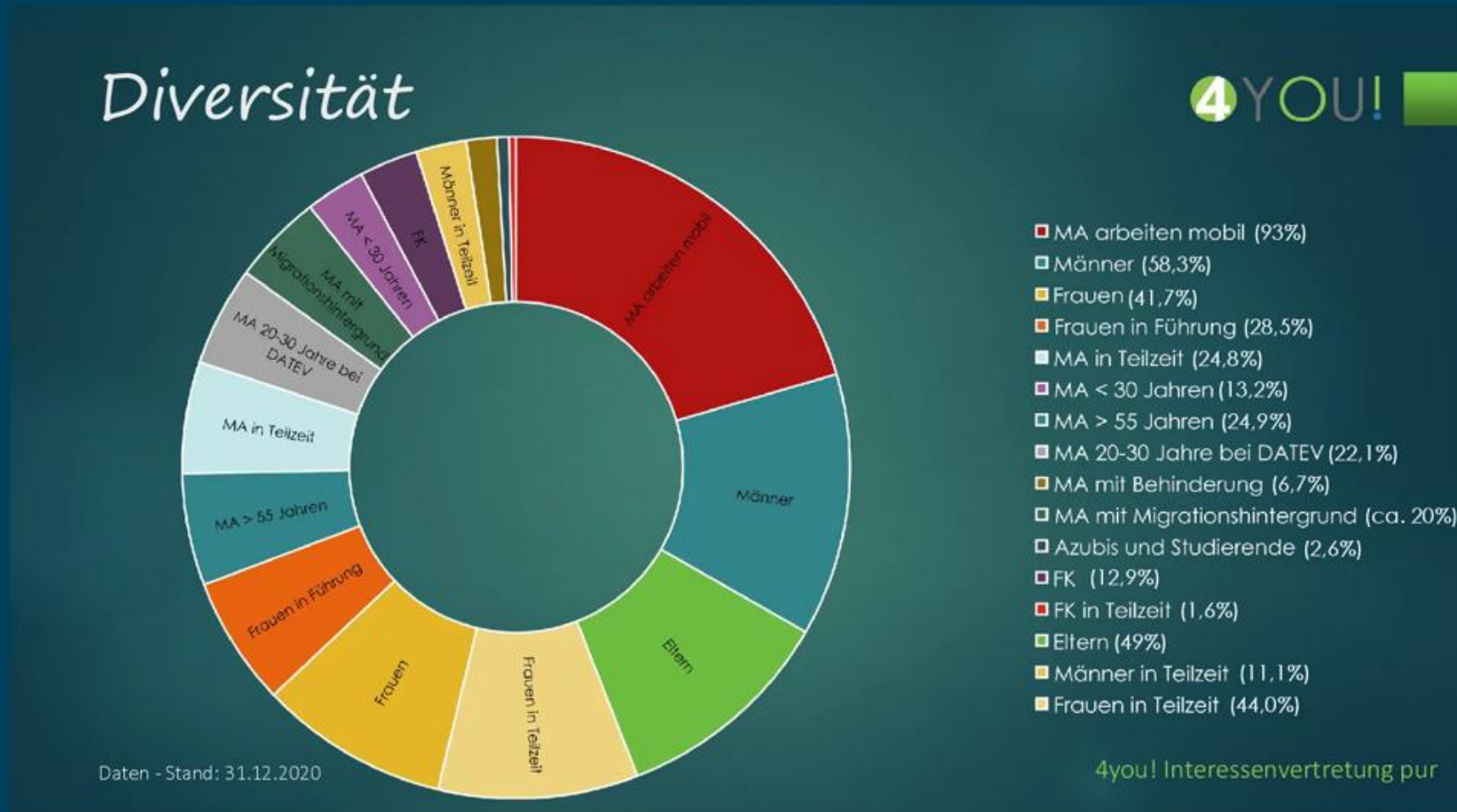
Diversität und Inklusion sind dann glaubwürdig, wenn:

- sie sich in **Entscheidungen, Strukturen und Zahlen** widerspiegeln,

- Diskriminierung klar benannt und nicht relativiert wird,
- Betroffene nicht nur „mitgemeint“, sondern aktiv beteiligt sind.


Zwischen Diskriminierung und Partizipation liegt ein breites Feld – wie es gestaltet wird, entscheidet maßgeblich über:

- die Kultur bei DATEV,
- die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden,
- und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in einem vielfältigen Arbeitsmarkt.





## DIE SÄULEN DER MITBESTIMMUNG

 Schrauff, Wolfhardt  
MA

### Die Mitbestimmung bei DATEV – Deine Stimme im Aufsichtsrat 2026

#### Warum Deine Stimme für die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat zählt

Mitbestimmung ist bei DATEV mehr als ein gesetzlicher Rahmen – sie ist ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Sie sorgt dafür, dass die Interessen der Beschäftigten nicht nur gehört, sondern ernst genommen und in Entscheidungen einbezogen werden.

Dabei gibt es zwei zentrale Säulen der Mitbestimmung in unserem Haus:

#### Mitbestimmung im Betrieb – nah an Deinem Arbeitsalltag

Die betriebliche Mitbestimmung nach dem BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) kümmert sich um alles, was Deinen konkreten Arbeitsplatz und Deinen Arbeitsalltag betrifft – immer im direkten Verhältnis zum Arbeitgeber und bezogen auf den jeweiligen Betrieb.

Hier geht es u. a. um:

- Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen
- Gesundheitsschutz und Arbeitsorganisation
- soziale Themen, die unsere Belegschaft unmittelbar betreffen

Der Betriebsrat ist also Dein direktes Sprachrohr im Unternehmen.

#### Unternehmensmitbestimmung – Einfluss auf die großen Weichenstellungen

Die Unternehmensmitbestimmung nach dem MitbestG (Mitbestimmungsgesetz) setzt eine Ebene höher an: im Aufsichtsrat.

Hier geht es um die demokratische Legitimation der Unternehmensleitung und um Fragen wie:

- strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Investitionen, Standorte, Strukturentscheidungen
- Kontrolle und Beratung des Vorstands

Damit die Unternehmensziele nicht einseitig aus Sicht der Anteilseigner verfolgt werden, braucht es im Aufsichtsrat eine starke, kompetente und unabhängige **Arbeitnehmerbank**.

**Ein System – ein Ziel: Gute Arbeit und gute Unternehmensführung**

Betriebsrat und Aufsichtsrat haben klar getrennte Aufgaben – das ist hilfreich, weil sich Zuständigkeiten kaum überschneiden. Gemeinsam bilden sie ein **Gesamtsystem der Mitbestimmung**, das:

- soziale Integration schafft,
- die Unternehmensführung verbessert und
- Entscheidungen für Beschäftigte nachvollziehbarer und akzeptabler macht.

Ein mitbestimmtes Unternehmen passt zu unserem Kulturwandel: Mitarbeitende werden auf allen Ebenen in unternehmerische Prozesse einbezogen. Mitbestimmung ist damit ein echter **Standortvorteil für Deutschland** – und ein Alleinstellungsmerkmal, das Teilhabe stärkt und die Sicht der Beschäftigten systematisch einbindet.

Vor allem aber: Sie wirkt als wichtiges **Korrektiv zur reinen Anteilseigner-Perspektive**.

## Warum Betriebsräte im Aufsichtsrat so wichtig sind

Es ist ein großer Vorteil, wenn **Betriebsratsmitglieder auch auf der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat vertreten** sind.

Denn sie bringen mit:

- detailliertes Wissen über die Situation im Betrieb
- ein Gespür für „neuralgische Punkte“
- direkte Rückkopplung zur Belegschaft

Durch diese Verbindung von Praxiswissen, Erfahrung und gesetzlichen Aufgaben entsteht eine **starke Symbiose**, die unsere Mitbestimmung im Aufsichtsrat enorm stärkt.

## Führungskraft im Aufsichtsrat – passt das zum Interessenausgleich?

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zentrale Frage:

Entspricht es wirklich der Idee eines fairen Interessenausgleichs, wenn sich Führungskräfte, die im Spannungsfeld zwischen Unternehmenszielen und Personalverantwortung stehen, für ein Mandat auf der Arbeitnehmerbank bewerben?

Wir sind der Überzeugung:

**Führungskräfte können und sollen Verantwortung übernehmen – aber an anderer Stelle.**

Auf der Arbeitnehmerbank brauchen wir Vertreterinnen und Vertreter, die:

- ein klares Mandat der Belegschaft haben,
- ohne Rollenkonflikte agieren können,
- und unabhängig von Arbeitgeberinteressen auftreten.

## Externe Experten, interne Gremien – aber wo bleibt die Arbeitnehmerseite?

Der Aufsichtsrat arbeitet mit externem Sachverstand verschiedenster Expertinnen und Experten. Der Vorstand wiederum wird von Beirat und Vertreterrat beraten.

In einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung wurde jedoch deutlich kritisiert, dass es bei DATEV **Gremien gibt, in denen die Arbeitnehmerseite nicht vertreten ist** – obwohl sie laut Satzung legitimiert sind.

Gerade deshalb brauchen wir im Aufsichtsrat eine Arbeitnehmerbank, die:

- kritisch nachfragt,
- unabhängig bleibt und
- die Interessen der Beschäftigten konsequent vertritt.

## Die (fast) fehlende dritte Säule: Gewerkschaftliche Organisation

Die **gewerkschaftliche Säule** ist bei DATEV derzeit de facto kaum vorhanden. Die Hans-Böckler-Stiftung konstatiert in ihrer Studie zur Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften (2019), dass:

- der gewerkschaftliche Organisationsgrad gering ist,
- die Nähe zur Verbandsorganisation des Berufsstands (Closed-Shop-Prinzip) tendenziell die Interessen einer privilegierten Gruppe stärkt,
- und die Beschäftigteninteressen dabei in den Hintergrund geraten können.

Zwar ist DATEV ein erfolgreiches Unternehmen, das Arbeitsplätze geschaffen hat und Beschäftigte am Gewinn beteiligt. Das hat bisher offene Konflikte zwischen Beschäftigten und Genossen verhindert – **aber**:

Genau diese Konstellation zeigt, wie wichtig **engagierte und unabhängige Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat** sind, die nicht zu nah an der Arbeitgeberseite stehen.

### Machtverhältnisse im Aufsichtsrat – und was wir ihnen entgegensetzen können

Nach dem Mitbestimmungsgesetz zählt auch ein **leitender Angestellter** zu den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Formal gehört er zur Arbeitnehmerbank – faktisch vertritt er aufgrund seiner Funktion oft eher die Interessen der Anteilseigner.

In einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat mit:

- 6 Arbeitnehmervertreter:innen
- 6 Anteilseignervertreter:innen

führt dies dazu, dass sich die **Machtverhältnisse bei Abstimmungen zugunsten der Anteilseigner verschieben**.

Diese gesetzliche Schwächung der Arbeitnehmerbank können wir nicht vollständig aufheben – aber wir können sie **durch ein geschlossenes, gut vorbereitetes und mutiges Auftreten unserer Arbeitnehmervertreter deutlich abmildern**.

### Was Du 2026 mit Deiner Stimme bewirken kannst

Bei der Aufsichtsratswahl 2026 hast Du es mit in der Hand, wie stark die Arbeitnehmerbank wird. Deine Stimme unterstützt:

- echte Mitbestimmung statt bloßer Formalität,
- eine kritische, aber konstruktive Begleitung der Unternehmensstrategie,
- eine Arbeitnehmerbank, die nicht „zu nah“ an der Arbeitgeberseite steht,
- und eine Mitbestimmung, die unserem Kulturwandel und unseren Werten gerecht wird.

**Starke Mitbestimmung fällt nicht vom Himmel – sie wird gewählt.**

Mach 2026 Gebrauch von Deinem Wahlrecht für die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat. Für eine DATEV, in der Beschäftigte nicht nur Betroffene, sondern aktiv Beteiligte sind.



[zurück zur Startseite](#)