PERSONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 7-8.2021 / € 9,80
www.dgfp.de

„Teil des Fortschritts in der Welt“

GIZ-Vorstand Thorsten Schäfer-Gümbel über Auslandsentsendung, kulturellen Wandel und stabile Beschäftigungsverhältnisse

Regieren geht über regulieren

Themenschwerpunkt: Bundestagswahl 2021

DGFP

12 **Kein großer Wurf** Die Bundestagswahl 2021 steht – noch – im Zeichen der Pandemie. Wie geht es nach Corona weiter? Die Wahlprogramme der Parteien bieten wenig Überraschendes. Zukunftsthemen wie Qualifizierung und flexibles Arbeiten tauchen zwar auf, aber meist, ohne betriebliche Forderungen nach Entbürokratisierung zu berücksichtigen.

20 **People Business** Transformation ist „People Business", somit eindeutig ein Handlungsfeld des HR-Managements. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, könnte die neue Bundesregierung die gesellschaftsrechtlichen Voraussetzungen schaffen, damit eine ökonomisch, ökologisch und sozial wirksame Unternehmensführung Realität wird.

Bundestagswahl 2021
Der Schwerpunkt

→ 12

AKTUELLES

04 **EVIDENZ TO GO**
Was bringt Aufsichtsräte auf Trab?

06 **KURZ GESAGT**
HR Innovation Roadshow 2021, Neuer DGFP-Vorstand gewählt

08 **STUDIEN**
Corona und Export, Gehälter im Gesundheits- und Pflegesektor, Rentenansprüche älterer Beschäftigter, Arbeitsmarkt- und Wachstumspotenziale

THEMENSCHWERPUNKT

12 **WAHLPROGRAMME AUF DEM PRÜFSTAND**
Andrea Hammermann / Oliver Stettes, Köln

20 **NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG**
Jan-Paul Giertz, Düsseldorf

28 **DIVERSITÄT UND INKLUSION**
Ariane Köhler, Köln / Daniel Dürr, Frankfurt/M.

36 **STATEMENTS AUS DEM DGFP-VORSTAND**

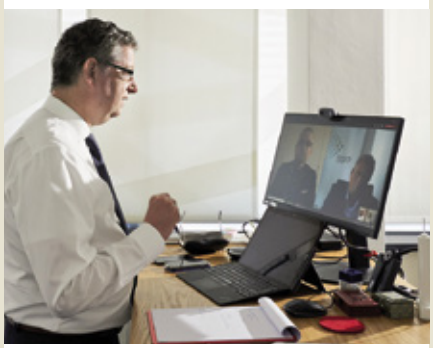
44 **BUNDESTAGSWAHL 2021**
Materialien für die Personalarbeit

28 **Divers ist das neue Normal** In der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik spielt die zunehmende Vielfalt der Belegschaften eine immer größere Rolle. Dabei zeichnet sich ab: Diversität funktioniert nur, wenn sie mit Inklusion einhergeht.

36 **Ende einer Ära** Nach knapp 16 Jahren Kanzlerschaft von Angela Merkel bereitet sich das politische Berlin auf eine Zäsur vor. Mitglieder des DGFP-Vorstands beschreiben in persönlichen Statements, welche Herausforderungen sie auf Deutschland zukommen sehen und wie sie die Arbeit der Regierungschefin bewerten.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 **FORTSCHRITT IN DER WELT**
Entsendung sei ein wichtiges Element für die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), denn sie setze im Auftrag der Bundesregierung international entwicklungspolitische Vorhaben um, sagt Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor Thorsten Schäfer-Gümbel: „Unsere Präsenz vor Ort ist dafür Voraussetzung. Deshalb werden Entsendungen ein zentraler Aspekt unseres Geschäftsmodells bleiben. Für die Identität und den Erfolg des Unternehmens ist außerdem wichtig, dass es eine Rotation unserer Kolleginnen zwischen Inlands- und Auslandseinsätzen gibt."
Ralf Steuer / Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 **VIRTUELLE TEAMS**
Corona hat die Entwicklung zu einer neuen, flexibleren Arbeitswelt beschleunigt. Jetzt gilt es, von den Erfahrungen des Lockdowns zu profitieren. Entscheidende Ansatzpunkte sind Teamenergie, moderne Führung und eine New Work Culture.
Heike Bruch / Frederik Hesse / Lukas Hölzl, St. Gallen

58 **NARZISSMUS ERKENNEN**
Größenwahn, notorisches Lügen und üble Nachrede sind die Paradedisziplinen eines Narzissten. Aber wo verläuft die Grenze zu erwünschten Persönlichkeitsmerkmalen wie Durchsetzungsvermögen und Charisma? Unternehmen können auf verschiedene Testverfahren zugreifen, um Personalentscheidungen abzusichern.
Bärbel Schwertfeger, München

NETZWERK

76 **HR PERSÖNLICH**
Katja Borghaus, Katja Conner, Wilfried Porth, Günther Fleig, André Becker, Babette Fröhlich, Bernd Osterloh, Hans Dieter Pötsch, Holger Krumel, Christian Qual, Gerd Mülken

79 **DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT**
Witzenmann Group

SERVICE

71 BILDNACHWEISE
64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Thomas R. Köhler
01 EDITORIAL
71 INSERENTEN
68 RECHT Lohnsteuerrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht
08 TERMINE
80 VORSCHAU / IMPRESSUM

REGIEREN GEHT ÜBER REGULIEREN

Die Bundestagswahl in Zeiten der Pandemie

Vor dem Hintergrund der Pandemie findet aktuell der Wahlkampf zur Bundestagswahl am 26. September 2021 statt. Wegen der massiven Eingriffe in die Wirtschaft und der getrübten und weiterhin unsicheren Lage auf dem Arbeitsmarkt ließe sich vermuten, dass die Parteien die wirtschaftliche Erholung und Wiederbelebung einer positiven Beschäftigungsdynamik in das Zentrum ihrer Wahlprogramme setzen. Doch die Zeichen stehen eher auf mehr Regulierung statt auf mehr Flexibilität.

DIE AUTOREN

DR. ANDREA HAMMERMANN ▶ Senior Economist im Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln

DR. OLIVER STETTES ▶ Leiter des Kompetenzfelds Arbeitsmarkt und Arbeitswelt des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln

SPD
BÜNDNIS 90
CDU
SPD
FDP
DIE LINKE

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist durch die Coronakrise gezeichnet, die Rekordjahre stetig steigender Beschäftigtenzahlen sind vorerst gestoppt. Derzeit ist noch offen, welche Verwerfungen die Pandemie letztlich bei Ausbildung und Beschäftigung hervorgerufen haben wird. Die Einstellungsdynamik der Betriebe ist verhalten. Zudem ist unsicher, wie viele derzeit offiziell noch existierende Unternehmen und Arbeitsplätze nur durch Stützungsmaßnahmen am Leben erhalten bleiben und welche Konsequenzen die Covid-19-Krise für die im Gang befindlichen Transformationsprozesse in der Wirtschaft haben wird. Der Ausbildungsmarkt bleibt sowohl auf Bewerber- als auch Unternehmensseite durch die Pandemiemaßnahmen unter Druck.

HR-FOKUSTHEMEN DER WAHLPROGRAMME

Die (vorläufigen) Wahlprogramme von BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, der SPD und der Partei DIE LINKE weisen eine große inhaltliche Schnittmenge bei arbeitsmarktpolitischen Forderungen auf, deren Realisierung im Kern auf eine weitere Regulierung hinauslaufen würde. Der Konkretisierungsgrad ist zum Teil hoch. Eine Bewertung des Wahlprogramms von CDU und CSU fehlt, da dieses Anfang Juni 2021, zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Artikels, noch nicht vorlag. Der Blick in das Wahlprogramm der Union von vor vier Jahren zeigt, dass arbeitsmarktpolitische Fragestellungen damals zumindest keine besondere Rolle gespielt haben. Auf eine Bewertung des Programms der AfD wird komplett verzichtet. Die folgende Analyse relevanter HR-Aspekte der Programme erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wird aus der ökonomischen Perspektive der Autoren kurz eingeordnet.

Nach den Jahren des „Jobwunders Deutschland" brauchen jüngere Generationen möglicherweise wieder mehr Unterstützung, um im Arbeitsmarkt Fuß fassen zu können. Sollte Armin Laschet (CDU) Kanzler werden, könnte dies eine Herausforderung werden.

ARBEITSZEIT

Bündnis 90 / DIE GRÜNEN skizzieren in ihrem Wahlprogramm ein Modell der FLEXIBLEN VOLLZEIT, in der Arbeitnehmer in einem Korridor zwischen 30 und 40 Stunden ihre vertragliche Arbeitszeit in Abstimmung mit ihrem Arbeitgeber regelmäßig neu wählen können. Für eine Ausweitung der Zugangsmöglichkeiten für Beschäftigte zur sogenannten BRÜCKENTEILZEIT, die 2019 gesetzlich verankert wurde, setzt sich die SPD ein. Einer ihrer Leitgedanken – Arbeitszeiten sollen besser zum Leben passen – findet sich auch im vorläufigen Wahlprogramm der Partei DIE LINKE. Bei ihr bedeutet dies unter anderem konkret eine schrittweise Ausweitung des gesetzlichen Urlaubsanspruchs, ein Rechtsanspruch auf ein Sabbatjahr und eine gesetzliche HÖCHSTARBEITSZEIT von 40 Stunden. Ferner soll ein Rechtsanspruch auf eine MINDESTSTUNDENZAHL von 22 Wochenstunden für Teilzeitjobs eingeführt werden.

Einig sind sich BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und DIE LINKE bei dem Verbot von Arbeit auf Abruf, zumindest falls dem Arbeitgeber andere Mittel der Arbeitszeitflexibilisierung zur Verfügung stehen. Die FDP greift ihre Forderung aus dem Bundestagswahlkampf von 2017 auf, wonach eine Reform des Arbeitszeitgesetzes angestrebt wird, in der im Einklang mit der EU-Richtlinie eine wöchentliche statt tägliche Höchstarbeitszeit festgeschrieben werden soll. Die Ruhezeit soll ebenfalls flexibler gestaltet werden können. Die anderen drei Parteien lehnen derartige Vorschläge zur Reform des Arbeitszeitgesetzes mit Verweis auf den Arbeitsschutz ab.

Mit Ausnahme des Programms der FDP zielen die Vorhaben der berücksichtigten Parteien darauf, dass zeitliche Flexibilisierungsspielräume stärker zugunsten der Beschäftigteninteressen ausgestaltet werden. Dadurch würde der Koordinationsaufwand in den Betrieben, unterschiedliche Zeitsysteme der Beschäftigten zu synchronisieren, weiter steigen. Dies ist bereits heute angesichts der Heterogenität der Bedürfnisse innerhalb der Belegschaft und unterschiedlicher tätigkeitsbedingter Anforderungen eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Vorschläge von SPD, BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und DIE LINKE drängen betriebliche Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung zurück – zum Beispiel die Plan-

barkeit des Personaleinsatzes oder den Flexibilisierungsbedarf bei Service und Kontaktzeiten der Beschäftigten vor dem Hintergrund von internationalen Verflechtungen, sich veränderndem Kundenverhalten und Digitalisierung.

MOBILE ARBEIT

Mit dem Entwurf des MOBILE-ARBEIT-GESETZES hat Bundesarbeitsminister Heil die Vorstellungen der SPD für eine rechtliche Grundlage ortsflexiblen Arbeitens bereits konkretisiert. In

Für seine Forderung nach einem Recht auf Homeoffice wurde Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) breit kritisiert.

dem Wahlprogramm der Sozialdemokraten findet sich die ursprüngliche Forderung eines Anspruchs auf mindestens 24 Tage mobiler Arbeit oder Homeoffice im Jahr für Beschäftigte mit einer Fünftagewoche, flankiert von einer VOLLSTÄNDIGEN ERFASSUNG DER ARBEITSZEIT und einem RECHT AUF NICHTERREICHBARKEIT. In ähnlicher Form finden sich derartige Vorschläge bei der Partei DIE LINKE. Auch BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN fordern ein Recht auf Homeoffice, bleiben aber noch relativ unkonkret, wie dieses ausgestaltet sein sollte. Die FDP sieht ebenfalls gesetzlichen Handlungsbedarf und verweist auf das niederländische Vorbild eines Erörterungsanspruchs der Beschäftigten.

Die Debatte um einen rechtlichen Rahmen für mobile Arbeit ist bereits vor der Wahl in vollem Gang. Seit dem Ausbruch der Pandemie hat sich die Nutzung von Homeoffice stark erhöht. Homeoffice in Pandemiezeiten und Homeoffice im Regelbetrieb sind zwar zwei Paar Schuhe, wo aber Arbeitgeber und Beschäftigte in den vergangenen zwölf Monaten gute Erfahrungen gesammelt haben, werden beide Seiten auch im Regelbetrieb gegenüber einer Verlagerung von Teilen der Arbeit ins Homeoffice aufgeschlossen sein. Regelungen für den Zugang und die Ausgestaltung mobiler Arbeit sind vor dem Hintergrund der jeweiligen betrieblichen wie persönlichen Voraussetzungen bei den Betriebsparteien besser aufgehoben. Ein einklagbarer Rechtsanspruch würde den Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskraft aus der Balance bringen und wäre mit erheblichen Rechtsunsicherheiten zum Beispiel mit Blick auf den Arbeitsschutz verbunden.

Zudem hat sich in den vergangenen anderthalb Jahren gezeigt, wie ungleich der Zugang zu den Möglichkeiten mobiler Arbeit aufgrund Besonderheiten der Tätigkeit ist. Ein einklagbarer Rechtsanspruch für einige – die in der Regel auch gut entlohnt und qualifiziert sind – geht möglicherweise auf Kosten der Gemeinschaft am Arbeitsplatz und des Betriebsfriedens. Die Sinnhaftigkeit eines derart massiven gesetzlichen Eingriffs in das Direktionsrecht des Arbeitgebers erscheint mehr als fraglich.

BEFRISTUNGEN, ZEITARBEIT UND PLATTFORMARBEIT

Die SPD, BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und DIE LINKE fordern alle ein VERBOT DER SACHGRUNDLOSEN BEFRISTUNG. Zudem sollen die Sachgründe für eine Befristung nach Auffassung der Parteien kritisch geprüft werden. Bundesarbeitsminister Heil hat im Frühjahr einen ersten Gesetzesentwurf vorgelegt. Ihm zufolge sollen sachgrundlose Befristungen auf eine Dauer von 18 Monaten beschränkt werden (bislang sind es 24 Monate) und in diesem Rahmen nur noch eine statt wie bislang drei Verlängerungen erlaubt sein. Auch eine Quote von maximal 2,5 Prozent für Arbeitgeber mit mehr als 75 Beschäftigten ist enthalten. Für SACHGRUNDBEFRISTUNGEN ist eine insgesamte Höchstdauer aufeinanderfolgender Sachgrundbefristungen von fünf Jahren vorgesehen.

Sachgrundlose Befristungen sind nach heutigem Recht bereits auf Neueinstellungen begrenzt, bei denen keine Vorbeschäftigung vorliegt. Insbesondere in den Betrieben der Privatwirtschaft haben sie sich als Flexibilisierungs- und Erprobungsinstrument bewährt. Sie sind erstens aufgrund der restriktiven Anerkennung der im Gesetz aufgeführten Sachgründe durch Gerichte mit einer größeren Rechtssicherheit verbunden. Zweitens erleichtern sie eine Einstellung auch bei unsicheren wirtschaftlichen Aussichten.

Andere Möglichkeiten haben dagegen Verwaltungen im öffentlichen Dienst, die aufgrund einer Vergütung über Haushaltsmittel eine Sachgrundbefristung begründen und damit Planungsunsicherheiten entgegenwirken können. Eine Abschaffung oder Beschränkung der sachgrundlosen Befristung könnte sich negativ auf die Anpassungsfähigkeit der Betriebe an wirtschaftliche Schwankungen auswirken. Aber auch Beschäftigte, die scheinbar ausschließlich von Entfristungen profitieren, müssen mit negativen Effekten rechnen. Denn statt der politisch erhofften Umwandlung aller befristeten in unbefristete Stellen dürften Betriebe bei Inkrafttreten eines Verbots deutlich zurückhaltender in der Schaffung neuer Stellen werden. Eine vorsichtigere Einstellungspolitik wäre für Berufsanfänger und Wechselwillige kritisch, gerade in einer Zeit, in der die offenen Stellen pandemiebedingt bereits in einigen Branchen stark zurückgegangen sind. Für einen Aufschwung auf dem Arbeitsmarkt wäre eine Beschränkung des Befristungsrechts kontraproduktiv.

Die ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG steht weiter im kritischen Blick mehrerer der betrachteten Parteien. Zeitarbeitskräfte sollen nach dem Willen der SPD künftig ab dem ersten Tag den gleichen Lohn erhalten wie die Stammbelegschaft. Die bisherige Angleichungsfrist von neun Monaten wäre damit hinfällig. BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und DIE LINKE fordern über eine Angleichung des Lohns hinaus einen Aufschlag in Form einer sogenannten Flexibilitätsprämie. DIE LINKE beziffert diese konkret mit zehn Prozent und gibt perspektivisch das Ziel aus, Zeitarbeit komplett zu verbieten.

Die Gleichstellung ist im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz bereits verankert. Der Neunmonatsfrist liegt das ökonomische Verständnis zugrunde, wonach in Anlern- und Einarbeitungszeiten die Produktivität in der Regel geringer ist und mit zunehmender Betriebsdauer steigt. Durch eine Flexibilitätsprämie würde nicht nur das betriebliche Anpassungsinstrument einer Abfederung von Auftragsspitzen für Unternehmen teurer. Der kritische Blick auf die Zeitarbeit übersieht auch ihre beschäftigungspolitische Funktion, Menschen, denen dies insbesondere aufgrund von Kompetenz- und Qualifikationsdefiziten ansonsten nicht gelingen würde, in Arbeit zu bringen beziehungsweise ihnen den Weg zurück in Arbeit zu erleichtern. Angesichts einer steigenden Anzahl von Arbeitslosen, vor allem Langzeitarbeitslosen, wäre eine noch restriktivere Regulierung der zweiten flexiblen Beschäftigungsform neben der Befristung eine erhebliche Belastung für den potenziellen Aufschwung nach Corona.

BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, DIE LINKE und die SPD sehen Handlungsbedarf bei der Regulierung von Erwerbsarbeit, die über Internetplattformen organisiert wird. Im Fokus steht die Absicherung von Rechten und Ansprüchen von Beschäftigten. Die SPD zielt auf Maßnahmen, mit denen sich PLATTFORMBESCHÄFTIGTE leichter organisieren können, und beabsichtigt, die Statusklärung zu vereinfachen. Vergleichbares findet sich bei BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, die darüber hinaus eine Beweislastumkehr bei der Statusüberprüfung einführen wollen. Für DIE LINKE steht die Anerkennung der vollen Arbeits- und Mitbestimmungsrechte sowie des Sozialversicherungsschutzes der Plattformbeschäftigten im Vordergrund.

Plattformarbeit weist die Besonderheit auf, dass zwischen der Arbeitsnachfrage und dem Arbeitsangebot eine Vermittlungsplattform geschaltet ist. Auch wenn sie in der öffentlichen Berichterstattung und der politischen Diskussion eine hohe Prominenz erfährt, handelt es sich derzeit noch um ein Randphänomen. Welches Entwicklungspotenzial sie birgt, ist offen. Zumal sich hinter Plattformarbeit unterschiedliche Formen der Erwerbsarbeit verbergen, die zunächst in der Regel rechtlich als selbstständige Tätigkeiten angesehen werden und häufig im Nebenverdienst erfolgen. Jüngste Urteile von Arbeitsgerichten bei konkreten Fällen signalisieren, dass der Rechtsrahmen auch bei Plattformarbeit effektiv greift. Eine weitergehende, im Grunde präventiv greifende Regulierung läuft Gefahr, die Chancen zu reduzieren, die Plattformen bei der Integration in Arbeit eröffnen können. Sinnvoller wäre es, zunächst einmal die weitere Entwicklung abzuwarten, ob und an welchen Stellen sich zusätzlicher Regulierungsbedarf herausbildet.

ENTGELTGLEICHHEIT UND MINDESTLOHN

Alle Parteien bekennen sich in ihrem Wahlprogramm zu dem Grundsatz der gleichen Bezahlung für gleiche oder „gleichwertige" Leistungen von Männern und Frauen, wobei offenbleibt, was als gleichwertig zu betrachten ist. Die FDP fordert zur Stärkung der Lohngleichheit eine Berichtspflicht des unternehmensinternen „Gender Pay Gap" für Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Die SPD möchte das im Juni 2017 in Kraft getretene und von der damaligen Bundesfamilienministerin Schwesig vorangetriebene ENTGELTTRANSPARENZGESETZ verschärfen. BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN möchten das Entgeltgleichheitsgesetz um ein Verbandsklagerecht ergänzen und die Berichtspflicht auf kleinere Betriebe ausweiten. Für ein Verbandsklagerecht spricht sich auch DIE LINKE aus.

Die Wahlprogramme

BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN
Programmentwurf zur Bundestagswahl 2021 – Deutschland. Alles ist drin.

DIE LINKE
Zeit zu handeln. Für soziale Sicherheit, Frieden und Klimagerechtigkeit! (Wahlprogrammentwurf)

FDP
Nie gab es mehr zu tun.
Wahlprogramm der Freien Demokraten

SPD
Aus Respekt vor Deiner Zukunft.
Das Zukunftsprogramm der SPD

Der Grundsatz, nach dem gleiche oder als gleichwertig zu betrachtende Arbeitsleistungen auch gleich bezahlt werden sollen, erscheint unter Fairnessgesichtspunkten unbestreitbar. In seiner Anwendung stellt sich jedoch die Frage, wie die Gleichwertigkeit von Leistungen objektiv über Betriebe und Branchen hinweg festgestellt werden soll. Bisherige Ansätze, in denen Vergleiche von Tätigkeitsmerkmalen herangezogen werden, sind wenig überzeugend und stets normativ gesetzt. Dies widerspricht aber dem hierzulande fest verankerten Gedanken, dass erstens Löhne grundsätzlich das Ergebnis von Vertragsverhandlungen zwischen zwei Parteien sind und zweitens die Lohnfindung am besten bei den Tarifpartnern aufgehoben ist, die die branchenspezifischen Gegebenheiten am besten einordnen können.

Kritisch ist die Entkoppelung der Entlohnung von der Wertschöpfung. Letztlich müssen alle Lohnkosten auch erwirtschaftet werden, was zumindest für die Privatwirtschaft gilt. Eine unterschiedliche Entlohnung kann also selbst bei gleicher Arbeit und Leistung gerechtfertigt und notwendig sein. Löhne allein an Tätigkeitsmerkmalen festmachen zu wollen, statt Arbeitskräfteangebot und -nachfrage zu berücksichtigen, behindert zudem ihre Funktion als Knappheitssignal. Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, aber auch anderer Merkmale wie Alter oder kulturelle Herkunft ist dagegen nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz unzulässig – ob mit oder ohne neue Transparenzpflichten.

Den MINDESTLOHN, der am 1. Juli 2022 von aktuell 9,50 Euro auf 10,45 Euro erhöht wird, wollen SPD und BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN auf zwölf Euro, DIE LINKE auf 13 Euro anheben. Zudem sollen die Spielräume der Mindestlohnkommission für künftige Erhöhungen ausgeweitet werden.

Dank des stabilen langanhaltenden Aufschwungs vor der Coronapandemie sind befürchtete negative Beschäftigungsanpassungen nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns Anfang 2015 im Wesentlichen ausgeblieben. Der Arbeitsmarkt hat die Einführung und die durch die Mindestlohnkommission vorgeschlagenen Lohnerhöhungen, die sich an der Tariflohnentwicklung orientieren, gut verkraftet. Doch die Lohnanpassungen sind vielen zu zaghaft und Forderungen zum Mindestlohn unter dem Vorzeichen einer gerechten Bezahlung von Arbeit ein attraktives Wahlkampfthema. Woran sich die geforderte Höhe des „gerechten Mindestlohns“ jedoch genau bemisst, bleibt unklar. Bundesarbeitsminister Heil hat im Rahmen der 2020 veröffentlichten Ergebnisse der Mindestlohnevaluation eine Orientierung des Mindestlohns am Medianeinkommen ins Spiel gebracht. Vorbilder dafür sind Frankreich und Großbritannien. Allerdings zeigen diese auch, dass negative Beschäftigungseffekte drohen, die der Staat wiederum nur mit Lohnsubvention verhindern könnte. Dies ist eine unerwünschte mögliche Folgewirkung, die in der politischen Debatte zu wenig Beachtung findet.

TARIFBINDUNG UND MITBESTIMMUNG

Die SPD, DIE LINKE und BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN wollen die Vergabe öffentlicher Aufträge an die Bedingung knüpfen, dass Unternehmen nach Tarif bezahlen. Damit soll auch die Erosion der TARIFBINDUNG in Deutschland aufgehalten werden. Zudem sollen die Möglichkeiten gestärkt werden, Tarifverträge als allgemeinverbindlich zu erklären. Auch eine Ausweitung der betrieblichen MITBESTIMMUNG steht bei den drei Parteien auf dem Programm. Die SPD beispielsweise sieht Bedarf, Betriebsräten mehr Mitbestimmungsrechte beim Einsatz neuer Technologien und bei der Anwendung Künstlicher Intelligenz einzuräumen. DIE LINKE will zum Beispiel die Vergabe von Werkverträgen grundsätzlich von der Zustimmung des Betriebsrats abhängig machen.

Die Sozialpartnerschaft und verfasste Mitbestimmung sind Eckpfeiler des deutschen Arbeitsmarkts, die vielerorts dazu führen, dass die Interessen von Beschäftigten und Arbeitgebern in einer sich wandelnden Arbeitswelt angemessen ausbalanciert werden. Ob die von den drei Parteien vorgeschlagenen Maßnahmen einen Beitrag leisten, der Erosion von Tarifverträgen Einhalt zu gebieten, ohne zugleich negative Kollateraleffekte durch eine Begrenzung des Außenseiterwettbewerbs zu erzeugen, muss angezweifelt werden. Auch bei der Ausweitung der Mitspracherechte von Betriebsräten ist fraglich, ob sie überhaupt erforderlich ist. Denn bereits heute beste-

hen weitreichende Mitsprachemöglichkeiten von Betriebsräten bei Fragestellungen im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel. Die mit dem jüngst beschlossenen BETRIEBSRÄTEMODERNISIERUNGSGESETZ verbundene Hoffnung, Betriebsratsgründungen und -wahlen zu erleichtern, ist trügerisch. Ähnliche Erwartungen haben sich mit der Reform von 2001 nicht erfüllt. Letztlich bedarf es stets der Initiative der Beschäftigten, um einen Betriebsrat zu implementieren.

WEITERBILDUNG

Die SPD plant einen ANSPRUCH AUF QUALIFIZIERUNG und möchte die Bundesarbeitsagentur in eine Agentur für Arbeit und Qualifizierung umbauen sowie ein ARBEITSLOSENGELD Q einführen, welches bereits nach drei Monaten ohne neue Erwerbsarbeit greift. Eine geförderte Bildungszeit und Bildungsteilzeit mit finanzieller staatlicher Förderung und einem Freistellungsrecht gegenüber dem Arbeitgeber soll das Recht auf Weiterbildung altersunabhängig verankern. Auch das Instrument der LEBENSARBEITSZEITKONTEN möchte die SPD ausbauen, um Beschäftigten mehr Gestaltungsmöglichkeiten für geplante berufliche Auszeiten im Lebenslauf zu verschaffen. DIE LINKE stellt sich einen WEITERBILDUNGSFONDS vor, in den alle Unternehmen einer Branche einzahlen sollen, um berufliche Weiterbildung zu finanzieren. Die FDP spricht von einem MIDLIFE-BAFÖG von bis zu 1 000 Euro im Jahr und einem arbeitgeberübergreifendem FREIRAUMKONTO, auf den Beschäftigte steuer- und abgabefreie Beträge für Weiterbildungsangebote und Bildungsauszeiten ansparen können. Auch BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN formulieren in ihrem Programm die Forderung nach einem Weiterbildungs-BAföG.

Berufliche Weiterbildung ist eine wichtige Stellschraube für das Gelingen des Strukturwandels, und die Herausforderungen der nächsten Jahre sind enorm. Ihre Stärkung ist sinnvoll, doch abseits dieser gemeinsamen Zielvorstellung aller Parteien bleibt die Frage, wie dies effektiv und effizient organisiert werden kann, zumal die Frage nicht so leicht zu klären ist, welche Kompetenzen zukünftig gebraucht werden. Beim Aufbau und Erhalt von Kompetenzen im Laufe einer Erwerbsbiografie spielt neben formalen Abschlüssen und betriebsexternen Weiterbildungsangeboten gerade das LERNEN AM ARBEITSPLATZ eine zentrale Rolle. Hier richtet sich der Erwerb von Kompetenzen direkt nach den Erfordernissen, die unmittelbar am Arbeitsplatz im Betrieb entstehen. Er erfolgt dort nicht nur theoretisch, sondern in der praktischen Anwendung, was vielen Betroffenen den Zugang zu neuem Wissen und neuen Fertigkeiten erleichtert. Diese zentrale Säule der Kompetenzvermittlung wird im politischen Diskurs wenig gewürdigt. Gleiches gilt auch für den Kraftakt, den Betriebe und ihre Beschäftigten heute leisten, um Transformationen hin zu neuen Geschäftsmodellen zu gestalten. Ob das in die Bundesagentur gesetzte Vertrauen hingegen gerechtfertigt ist, den Bedarf an Kompetenzen effizient und zukunftsweisend zu ermitteln und zuzuweisen, darf zumindest in Zweifel gezogen werden.

BRINGEN UNS DIE VORSCHLÄGE AUS DER KRISE?

Die positive Arbeitsmarktentwicklung der letzten Jahre hat den Blick der arbeitsmarktpolitischen Agenden von dem Ziel abgelenkt, Erwerbstätigkeit und -fähigkeit zu fördern. Stattdessen stehen der einseitige Ausbau an Arbeitnehmerrechten und die Regulierung vormals flexibilisierter Arbeitsmarktbereiche im Fokus. Vor dem Hintergrund der Covid-19-Krise wäre ein Kurswechsel angebracht. Doch die Wahlprogramme sprechen eine andere Sprache. Zukunftsthemen wie der Ausbau von Qualifizierung und Weiterbildung oder die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort werden zwar adressiert, allerdings an vielen Stellen, ohne betriebliche Interessen nach Entbürokratisierung und Flexibilität zu berücksichtigen.

Mit den geplanten Einschränkungen im Befristungsrecht und der Zeitarbeit wird die Beschäftigungsperspektive junger Berufseinsteiger belastet. Das ist nicht nur eine riskante Strategie für den Wirtschaftsstandort Deutschland, sondern vernachlässigt auch, dass nach den Jahren des „Jobwunders Deutschland“ jüngere Generationen möglicherweise in der kommenden Legislatur wieder mehr Unterstützung brauchen werden, um im Arbeitsmarkt überhaupt Fuß fassen zu können. ●

„TEIL DES FORTSCHRITTS IN DER WELT"

GIZ-Vorstand Thorsten Schäfer-Gümbel über Auslandsentsendung, kulturellen Wandel und stabile Beschäftigungsverhältnisse

Thorsten Schäfer-Gümbel im Videointerview mit DGFP-Geschäftsführer Ralf Steuer (Bildschirm, r.) und Werner Kipp, Chefredakteur der PERSONALFÜHRUNG

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) will weitgehend auf sachgrundlose Befristungen verzichten. Bis Ende nächsten Jahres sollen 75 Prozent der Mitarbeitenden mit deutschem Arbeitsvertrag entfristet sein. Die Befristungspolicy sei entscheidend für das Wissensmanagement im Unternehmen, so Thorsten Schäfer-Gümbel. Durch Fluktuation gehe aufgebautes Wissen verloren. „Wir lösen hochkomplexe Probleme, oft mit sehr hohem Tempo", so Schäfer-Gümbel. „Unser Personalkörper ist maximal divers, die Vielfalt gut einzubringen, ist für HR eine Herausforderung."

Die GIZ arbeitet in weit über 100 Ländern mit derzeit völlig unterschiedlichen Inzidenzen und Restriktionen. Wie hat die Pandemie Ihre Arbeit verändert?

THORSTEN SCHÄFER-GÜMBEL Die Pandemie beherrscht unsere Arbeit in der GIZ. Wir sind in 120 Staaten aktiv, mit rund 23 600 Beschäftigten. Diese haben einen sehr unterschiedlichen Status. Rund zwei Drittel unserer Belegschaft sind nationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also Kolleginnen und Kollegen aus den Partnerländern selbst. Für uns sind Entwicklungshelferinnen, Entwicklungshelfer, integrierte und rückkehrende Fachkräfte, aber eben auch klassische Tarifangestellte im In- und Ausland im Einsatz. Und das stellt uns vor sehr unterschiedliche Herausforderungen. Zudem sind wir mit einer großen Ungleichzeitigkeit der Entwicklungen konfrontiert. Während sich die Lage in der einen Region entspannt hat, haben wir in einem anderen Bereich deutliche Verschärfungen erlebt. Das geschah und geschieht ständig. Das war für alle Kolleginnen und Kollegen sehr fordernd: Es begann für uns mit dem Ausbruch in China und den Auswirkungen auf unsere Büros und Vorhaben in China und in der Mongolei. Wir waren mit der Pandemie also zu einem Zeitpunkt konfrontiert, als sie in Deutschland noch gar nicht angekommen war. Und klar ist, dass uns die Pandemie in unseren Einsatzländern auch dann noch fordern wird, wenn wir in Deutschland mit den Impfungen schon weit vorangekommen sind. Umso mehr gilt für uns als Unternehmen der Satz, der auch für die Bekämpfung von Corona insgesamt gilt: Die Pandemie ist dann vorbei, wenn sie global vorbei ist. Keine Minute früher.

Mit welchen Veränderungen rechnen Sie dauerhaft?

SCHÄFER-GÜMBEL Lassen Sie mich auf zwei Ebenen antworten: Die Pandemie wird die Entwicklungszusammenarbeit und die internationale Zusammenarbeit verändern. Entwicklungsfortschritte, die wir in den letzten Jahren und Jahrzehnten erreicht haben, wurden zum Teil pulverisiert und zurückgeworfen. Ungleichheit tritt stärker hervor, Hunger und Kinderarbeit nehmen wieder zu. Die Spaltung von Gesellschaften vor dem Hintergrund der ökonomischen Entwicklung steigt. Wir sehen, dass sich Budgetkrisen verschärfen. Das alles hat enorme Auswirkungen für den Kern der Zusammenarbeit in den Partnerländern. Klar ist auch, dass Gesundheitspolitik zukünftig wieder eine größere Rolle spielen wird, eng verbunden mit Fragen der sozialstaatlichen Organisation. Die durch die Pandemie verschärfte soziale Ungleichheit führt zu Verteilungskonflikten. Mein Eindruck ist, dass sich diese negativ auf das Engagement für mehr Klimaschutz und soziale Sicherheit auswirken können.

STEILE LERNKURVE BEI MOBILEM ARBEITEN

Und andererseits gibt es eine unternehmensinterne Perspektive, was die Veränderungen durch Corona angeht: Es geht um unsere eigenen Unternehmensabläufe, den Arbeitsalltag. Ich gehe fest davon aus, dass wir zukünftig mehr mobiles Arbeiten haben als vor der Pandemie, aber hoffentlich weniger als während der Pandemie. Das häufig postulierte „New Normal" muss sich noch herausbilden.

Wir haben wie viele andere Unternehmen eine steile Lernkurve beim Thema mobiles Arbeiten, hatten aber bereits vor der Pandemie eine Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten mit den Mitbestimmungsgremien. Das hat uns den Start in der Pandemie erleichtert. Ein Booster ist die Pandemie auch für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Es gab im Unternehmen zahlreiche Maßnahmen zur medizinischen und psychologischen Begleitung, aber auch zur Gesundheitsprävention. Das waren zum Teil Initiativen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Bewegungsangebote oder Achtsamkeitsübungen machten, die digital gut funktioniert haben. Das war auch sehr hilfreich, um die Resilienz unserer Teams zu stärken. Für viele war das Gesundheitsmanagement ein Nebenthema, sozusagen „nice to have". Die Pandemie hat uns ins Pflichtenheft geschrieben, dass das für uns in Zukunft eine größere Rolle spielen wird. Oft sagen wir uns: Pass auf dich auf. In den letzten 18 Monaten haben wir bitter gelernt, wie wichtig dieser Satz ist. Es liegt an uns, dass wir es nicht wieder vergessen.

Wird es vor diesem Hintergrund schwieriger, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden, die bereit sind, ins Ausland zu gehen?

SCHÄFER-GÜMBEL Wir haben rund 2 600 entsandte Kolleginnen und Kollegen. Es ist tatsächlich nicht immer einfach,

Stellen zu besetzen. Das hat manchmal fachliche, gelegentlich auch sprachliche Gründe. Das englischsprachige Ausland ist einfacher zu besetzen als das französischsprachige. Durch die Zunahme von fragilen Kontexten in den letzten Jahren sind viele Länder keine Familienstandorte mehr. Gleichzeitig ist die Entsendung ein ganz wichtiges Element für die GIZ als Bundesunternehmen, denn wir setzen vorrangig im Auftrag der Bundesregierung international entwicklungspolitische Vorhaben um. Unsere Präsenz vor Ort ist dafür Voraussetzung. Deshalb werden Entsendungen ein zentraler Aspekt unseres Geschäftsmodells bleiben. Für die Identität und den Erfolg des Unternehmens ist außerdem wichtig, dass es eine Rotation unserer Kolleginnen zwischen Inlands- und Auslandseinsätzen gibt: Es ist wichtig, dass unsere internen Dienstleister wissen, wie das operative Geschäft draußen funktioniert. Und umgekehrt ist es wichtig, dass man im Partnerland die internen Prozesse kennt. Natürlich war und ist die Pandemie hier eine zusätzliche Belastung. Auf der anderen Seite ist die Tätigkeit im Partnerland auch für jeden Einzelnen und jede Einzelne eine große und spannende Aufgabe. Man erlebt viel und kann viel einbringen.

Sie entsenden verschiedene Berufsgruppen – welche sind das?

SCHÄFER-GÜMBEL Wir beschäftigen viele verschiedene Berufsgruppen und Fachlichkeiten. Die meisten von ihnen, rund 80 Prozent, sind im Ausland tätig. Personalwirtschaftlich können wir dabei im Kern vier Gruppen unterscheiden. Unsere nationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 2 600 entsandte Kolleginnen und Kollegen sind in der Umsetzung der Vorhaben vor Ort verantwortlich, fachlich und administrativ. Außerdem gibt es die Gruppe der Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer und die sogenannten integrierten und rückkehrenden Fachkräfte, die unter anderem über uns in die Länder vor Ort vermittelt werden. Die Entwicklungshelferinnen und -helfer sind unter den im Ausland tätigen internationalen Kolleginnen und Kollegen die kleinere Gruppe. Auf fünf Entsandte kommt etwa eine Entwicklungshelferin beziehungsweise ein Entwicklungshelfer. Die Aufgaben unterscheiden sich konzeptionell, sie sind auch disziplinarisch im engeren Sinne nicht eingeordnet in unsere Struktur. Die Rechtsgrundlage für ihren Einsatz ist durch das EH-Gesetz unabhängig und strikt geregelt. Ihnen wird ein Unterhaltsgeld gezahlt, das eine angemessene, vergleichsweise einfache Lebensführung gewährleistet.

Daneben gibt es das Instrument der integrierten Fachkräfte, die von uns nicht disziplinarisch geführt werden, sondern beim Partner beschäftigt und somit auch disziplinarisch unterstellt sind. Also zum Beispiel in die Hierarchie eines Ministeriums in einem Partnerland eingebettet sind und dort beraten. 212 Expertinnen und Experten sind heute als integrierte Fachkräfte im Einsatz. Die größte Gruppe unserer Beschäftigten sind, wie eingangs erwähnt, die nationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Gibt es beim Thema Gehalt Konflikte zwischen den nationalen Kräften und den entsandten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

SCHÄFER-GÜMBEL Wir sind ein mitbestimmt geführtes Unternehmen mit einem Haustarifvertrag, was zu den Stärken des Unternehmens gehört. Die Regeln und die Tarifierung für unser nationales Personal richten sich nach dem Länderkontext. Da gibt es auch Spielräume, die sind aber nicht groß. Wir agieren auch aus einer entwicklungspolitischen Perspektive. Wir wollen nicht mit überdurchschnittlichen Bezahlungen zu einem „Brain Drain“ beitragen. Natürlich gibt es Spannungsverhältnisse. Wir müssen regelmäßig erklären, dass wir eine Partnerorientierung haben und damit eine Einbettung in die jeweilige ökonomische und soziale Situation des Partnerlands verfolgen. Trotzdem finden Vergleiche zwischen nationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der einen Seite und Auslandsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern auf der anderen statt – bei Personalentwicklung, sozialer Sicherung oder Gehältern.

THORSTEN SCHÄFER-GÜMBEL ist Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Er studierte zunächst Agrarwissenschaften, dann Politikwissenschaft in Gießen und arbeitete nach seinem Examen als wissenschaftlicher Mitarbeiter am dortigen Lehrstuhl für Internationale Beziehungen. Schäfer-Gümbel trat bereits während seiner Schulzeit der SPD bei. Seine berufliche politische Laufbahn startete er 2001 als Kreistagsabgeordneter im Landkreis Gießen. 2003 wurde er zum Abgeordneten des Hessischen Landtags gewählt und war dort bis 2008 wohnungs- und entwicklungspolitischer Sprecher der SPD-Fraktion. 2009 übernahm er Partei- und Fraktionsvorsitz der hessischen SPD und wurde stellvertretender Parteivorsitzender der SPD im Bund; von Juni bis September 2019 übernahm er als Co-Vorsitzender kommissarisch die Führung der SPD.

NATIONALE MITARBEITENDE SIND IMMER WICHTIGER GEWORDEN

Die Bänderlogik unseres Tarifsystems wird für unser nationales Personal ebenso angewandt wie unser Führungsleitbild von „Ko-

operation und Führung“. Unsere nationalen Beschäftigten sind in den letzten Jahren für eine erfolgreiche Entwicklungszusammenarbeit immer wichtiger geworden, und diese Dynamik wird sich so auch fortsetzen. All unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemein ist eine hohe intrinsische Motivation – es macht Sinn, was wir hier tun. Wir sind Teil des Fortschritts in der Welt.

Wie gelingt Kommunikation in einem so internationalen und diversen Unternehmen?

SCHÄFER-GÜMBEL Vorrangig dadurch, dass wir sehr viel kommunizieren (lacht). Im Ernst, wir kommunizieren wirklich viel und regelmäßig. Einerseits zentral über direkte Anschreiben oder das Intranet und zweitens in Linie. Dazu kommen zentrale Kommunikationsformate des Vorstands. Die werden live produziert, aber auch aufgezeichnet. Sie sind mehrsprachig und sehen viel Interaktion vor. In der Pandemie haben wir als Vorstand zusätzlich digitale Sprechstunden angeboten, in denen jeder und jede Fragen loswerden konnte. Gleichzeitig wird in den Teams gut kommuniziert.

Wie reagiert eine behördenähnliche Organisation auf eine Umwelt, die sich immer schneller verändert?

SCHÄFER-GÜMBEL Wir sind ein Bundesunternehmen und keine Behörde. Wir sind in etwa so behördenähnlich wie jedes andere große Unternehmen auch. In der Pandemie haben wir zum Beispiel mal wieder unter Beweis gestellt, wie schnell wir sind. Wir haben unglaublich viel bewegt. Interne Prozesse tragen dazu bei. Zum Beispiel unser kultureller Transformationsprozess zu Kooperation und Führung, der sich aus der Belegschaft heraus entwickelt hat. Wir erreichen dadurch ein agileres Miteinander und mehr Aufmerksamkeit und Verantwortung aller für das Gesamtergebnis. Wir verfolgen dabei vier zentrale Prinzipien: Wir wollen erstens gemeinsam Sinn stiften, zweitens Vielfalt leben, drittens flexibel in der Führung sein und viertens experimentieren und neue Wege gehen. Auf Grundlage dieser vier Prinzipien kommen wir Stück für Stück nach vorne.

Engagiert für eine lebenswerte Zukunft

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH engagiert sich als Dienstleister für nachhaltige Entwicklung und internationale Bildungsarbeit weltweit für eine lebenswerte Zukunft. Gemeinsam mit ihren Auftraggebern und Partnern entwickelt und plant die GIZ Ideen für politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen und setzt sie mit ihnen um.

Die GIZ hat ihren Sitz in Bonn und Eschborn. Ihr Geschäftsvolumen betrug im Jahr 2019 rund 3,1 Milliarden Euro. Von den derzeit etwa 23 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in rund 120 Ländern sind fast 70 Prozent als nationale Mitarbeitende vor Ort tätig. Als anerkannter Träger des Entwicklungsdienstes entsandte die GIZ im vergangenen Jahr 483 Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer. Darüber hinaus hat das Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM), eine Arbeitsgemeinschaft aus GIZ und der Bundesagentur für Arbeit, im Jahr 2020 212 integrierte und 516 rückkehrende Fachkräfte an lokale Arbeitgeber in den Einsatzländern vermittelt beziehungsweise finanziell oder durch Beratungs- und Serviceleistungen unterstützt.

Bisher waren bei der GIZ etwa 50 Prozent der Arbeitsverträge befristet. Künftig sollen deutlich mehr unbefristete Verträge kommen. Warum? Und vor welchen Herausforderungen stehen Sie dabei?

SCHÄFER-GÜMBEL Wir wollen zukünftig auf sachgrundlose Befristungen verzichten und Ende nächsten Jahres eine Entfristung bei der Belegschaft mit deutschem Arbeitsvertrag von 75 Prozent erreichen. Die Befristungspolicy hat zu sehr vielen Diskussionen und Belastungen geführt. Gleichzeitig ist sie entscheidend für das Wissensmanagement im Unternehmen. Wir haben bisher eine sehr hohe Rotation und Fluktuation von einer Stelle zur nächsten; aufgebautes Wissen geht dabei verloren. Damit gehen immense Kosten einher.

KULTURWANDEL DURCH PERSONALENTWICKLUNG

Dazu kommt: Die GIZ ist sehr dezentral gesteuert. Personalentwicklung findet vorrangig nach Bedarf der Vorhaben statt und weniger aus einer Unternehmensperspektive. Das wollen wir verändern, wir brauchen beides. Dazu haben wir gemeinsam mit der Mitbestimmung einen neuen Weg beschrieben. Er führt entlang der Leitlinien „Sicherheit und Flexibilität“ dazu, dass wir flexibel bleiben. Wir kommen aber auch zu einem besseren Miteinander bei der Mitbestimmung und vor allem zu klaren Perspektiven für die Personalentwicklung. Gleichzeitig wird das einen Kulturwandel im Unternehmen auslösen. Eine stabile und klare Beschäftigungsperspektive gibt Sicherheit. Auf dieser Basis ist es einfacher, sich auf Veränderungen einzulassen.

Was tun Sie, um Talente im Unternehmen zu finden und zu fördern?

SCHÄFER-GÜMBEL Wir haben ein Führungskräfteentwicklungsprogramm sowie Potenzialverfahren auf den verschiedenen Hierarchiestufen. Es gibt viele Möglichkeiten des individuellen Coachings, der Vorbereitung und Weiterentwicklung. Dafür gibt es im Kern zwei Wege bei uns, mit denen wir systemisch gut aufgestellt sind. Das ist zum einen eine konkrete Nominierung für eine Stellenbesetzung. Und auf der anderen Seite gibt es ein Benennungsverfahren, das über die Stabsstellen und Bereiche definiert wird. Den Umständen geschuldet, beschäftigen wir uns derzeit in der Führungskräfteentwicklung besonders mit der Frage, wie Führung im digitalen Raum funktioniert. Digitale Formate verändern Interaktion, Führung und Kooperation. Damit müssen wir umgehen lernen.

Wie haben Sie denn den Wechsel aus der Politik in die Führung eines Unternehmens erlebt?

SCHÄFER-GÜMBEL Kurzweilig. Eigentlich wollte ich mir nach dem Ausscheiden aus dem politischen Mandat Zeit nehmen für den Übergang – richtig aussteigen und im Neuen gut ankommen. Am Ende blieb mir aber gerade mal ein Tag zwischen den beiden Rollen. Mir ist der Einstieg in der GIZ sehr leicht gemacht worden. Ich habe hier sowohl im Vorstand als auch bei vielen Kolleginnen und Kollegen eine sehr offene Haltung vorgefunden. Sie haben mir alle meine Fragen beantwortet. Und ich kann viele Fragen stellen! Ich höre gründlich zu, bevor ich mir eine erste Einschätzung erlaube. Wir haben ein gutes Miteinander, der Umstieg ist gut und störungsfrei verlaufen. Für alles Weitere müssten Sie die Kolleginnen und Kollegen fragen. Ich habe es schon im politischen Raum immer abgelehnt, mir selbst Zensuren zu geben.

Sie haben sich bereits als wissenschaftlicher Mitarbeiter nach dem Studium mit internationalen Beziehungen befasst. Später waren Sie entwicklungspolitischer Sprecher der hessischen SPD. Ist das Amt als GIZ-Vorstand für Sie ein Traumjob?

SCHÄFER-GÜMBEL Die Geschichte fängt noch früher an. Ich habe zunächst Agrarwissenschaften studiert, weil ich Entwicklungshelfer werden wollte. Die Nähe zu internationaler Politik gab es immer schon. Ich bin sehr oft nach Asien, vor allem in die Volksrepublik China, gereist. Das Feld der internationalen Politik halte ich für ein sehr zentrales. Die großen Menschheitsfragen können wir nur gemeinsam lösen. Dafür müssen wir auch verstehen, was den anderen bewegt.

Was ist die größte Herausforderung für HR in der GIZ?

SCHÄFER-GÜMBEL Ich glaube nicht, dass man das auf einen Punkt reduzieren kann. Es macht einen Unterschied, ob ich über die Kolleginnen und Kollegen mit deutschem Arbeitsvertrag rede oder über die Nationalen vor Ort. Ich habe ganz am Anfang mal vom einheitlichen Personalkörper der GIZ gesprochen. Da zuckten die einen, andere waren völlig begeistert. Ich meinte damit vor allem, dass wir am Ende eine Mannschaft sind. Die Entsandten werden ohne die Nationalen nicht erfolgreich sein, umgekehrt aber auch nicht. Die unternehmerische Fürsorge, aber auch die Erwartungen an Leistungsfähigkeit und Umsetzungsstärke, gelten für alle Beschäftigungsgruppen gleichermaßen. Darunter gibt es Dutzende von Themen. Für die Kollegenschaft in Afghanistan sind völlig andere Dinge wichtig als hier im Inland. Für die jeweiligen Gruppen haben ihre Themen aber Priorität eins. Das ist nicht immer einfach, weil man nicht immer alles gleichzeitig mit derselben Energie bearbeiten kann.

Was ist das entscheidende Asset der GIZ?

SCHÄFER-GÜMBEL Wir sind ein Durchführungsunternehmen, wir sind Wissens- und Kompetenzträger und Politikimplementierer. Wir sind ausschließlich auftragsfinanziert. Wir managen Wissen, Kompetenz und Erfahrung. Das ist die eigentliche Leistung, die wir erbringen. Wir lösen hochkomplexe Probleme, oft mit sehr hohem Tempo. Und manchmal auch mit langem Atem. Unser Personalkörper ist maximal divers, die Vielfalt gut einzubringen, ist für HR eine Herausforderung.

Sie engagieren sich mit der GIZ bei der DGFP. Was ist Ihre Motivation?

SCHÄFER-GÜMBEL Mit Blick auf die großen Veränderungen bei der Befristungspolitik und der Personalstrategie ist es für uns als Unternehmen wichtig, in den stärkeren Austausch mit anderen zu gehen. Gleichzeitig wollen wir auch Themen, die wir sehen, adressieren. Ein Beispiel ist hier sicher die Frage der Gestaltung des mobilen Arbeitens. Wenn wir hier eine bestmögliche Rahmensetzung erreichen wollen, müssen wir in den konzeptionellen Austausch gehen.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Ralf Steuer und Werner Kipp Anfang Juni.