

PERS^{ONAL} FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 2.2022 / € 9,80
www.dgfp.de

„Qualifizierung ist der Schlüssel“

Filiz Albrecht, Geschäftsführerin
und Arbeitsdirektorin der
Robert Bosch GmbH, über
ihre Strategie für die Transformation

Gemeinsam geht mehr

**Themenschwerpunkt:
Betriebsratswahlen 2022**

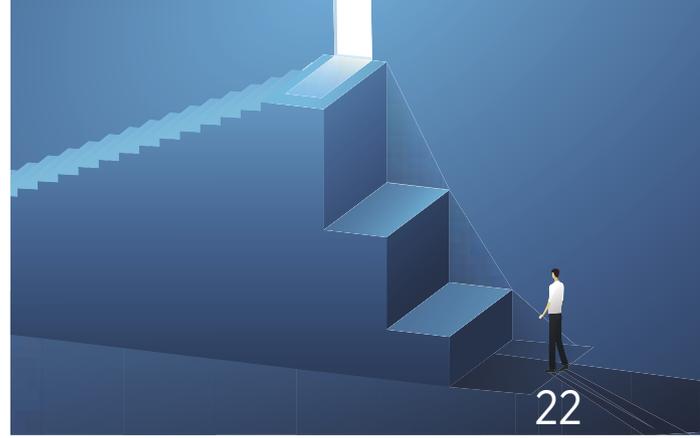
Best Practice:
Beiersdorf, DATEV, Infineon, Merck, Siemens



DGFP



14 Mehr Vielfalt?
Noch dominieren ältere, männliche Beschäftigte die Betriebsräte in vielen Unternehmen. Mehr Frauen, ein Generationswechsel, mehr kulturelle Beteiligung wären nötig, um den Weg zur digitalen Transformation zu ebnen.



Nach der Wahl ist vor der Wahl
Ein neu gewählter Betriebsrat stellt Weichen für die Zukunft: Rahmenregelungen, etwa zur Kostenübernahme bei Schulungen oder zu Informationsroutinen, können künftige Konflikte vermeiden helfen. So lässt sich das Prinzip „Kooperation statt Konfrontation“ für längere Zeit festschreiben.

Betriebsratswahlen 2022 Der Schwerpunkt



AKTUELLES

- 04 EVIDENZ TO GO**
Kann Achtsamkeit den Wandel unterstützen?
- 06 DIE NEUE BUNDESREGIERUNG**
Arbeitsmarkt- und sozialpolitische Vorhaben, DGFP-Standpunkt
- 10 STUDIEN**
Kompetenzanforderungen in Stellenanzeigen, Wechselbereitschaft von Beschäftigten
- 12 HR INNOVATIV**
Siemens baut HR Ecosystem auf
Sylvia Geppert / Christian Kabusch / Kurt Schwarzenbacher, München

THEMENSCHWERPUNKT

- 14 DER DIVERSE BETRIEBSRAT**
Maria Funder / Nur Demir, Marburg
- 22 ZUSAMMENARBEIT NACH DER WAHL**
Maximilian Koschker, Stuttgart
- 30 WAHLEN IM ONLINEFORMAT**
Michael Harms, Hamburg / Robert von Steinau-Steinrück, Berlin
- 36 ITERATIVE BETRIEBSVEREINBARUNGEN**
Romina Göß-Mötzung / Peter Bach, Nürnberg
- 42 BETRIEBSRATSWAHLEN 2022**
Materialien für die Personalarbeit

30 Ein Tabu brechen Onlinebetriebsratswahlen sind derzeit nicht erlaubt. Beiersdorf hat dennoch eine Nachwahl online durchgeführt – und dabei eine deutlich höhere Wahlbeteiligung erzielt. Sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsräte und Gewerkschafter unterstützen die Onlinealternative.



36

Schritt für Schritt Der IT-Dienstleister DATEV macht gute Erfahrungen mit iterativen Betriebsvereinbarungen. Von Vorteil ist dabei, dass bedarfsgerechte Anpassungen möglich sind, etwa im Hinblick auf die agile Umgestaltung der Organisation.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 KRÄFTE BÜNDELN

Vereinheitlichung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen verschaffen Personalern Freiräume, die ihnen helfen, die Entwicklung der Menschen im Unternehmen zu fördern. In diesem Sinne hat der Technologiekonzern Bosch unter anderem eine „Smart Work“-Initiative gestartet, wie Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin Filiz Albrecht berichtet: „Wir müssen die Technologien, die uns zur Verfügung stehen, maximal nutzen, um unsere Kraft und Kompetenz dort einzusetzen, wo sie wirklich gebraucht werden – zum Beispiel im persönlichen Dialog.“
Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 LERNEN AUF DEM SHOPFLOOR

In der Produktion ist digitales Lernen noch nicht so verbreitet wie in der Verwaltung. Der Halbleiterhersteller Infineon bietet Onlinekurse funktionsübergreifend an. Ein Ziel ist es, Kollegen zu Communitys zu vernetzen, in denen Wissen geteilt wird.
Martin Stöckl / Jessica Richter / Julia Tronsberg, Neubiberg

56 HOHE SCHULE DES DIRIGIERENS

Topführungskräfte des Chemie- und Pharmaunternehmens Merck kommen in den Genuss der Weiterbildungsprogramme der Merck University, die unter anderem mit INSEAD kooperiert. Ein Highlight sind die Workshops beim Spitzenorchester „Deutsche Philharmonie Merck“.
Conny Bach, Darmstadt

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Rainer Ludwig, Chrisoula Angelidou, Andrea Euenheim, Heiko Hutmacher, Jens Böhlke, Martin Sommer, Vera Vogel, Daniela Duchewitz, Claudia Müller, Stephan Butscher

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Inge Schebesch / Hiro Lift

SERVICE

68 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Erich Unkrig

01 EDITORIAL

68 INSERENTEN

69 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

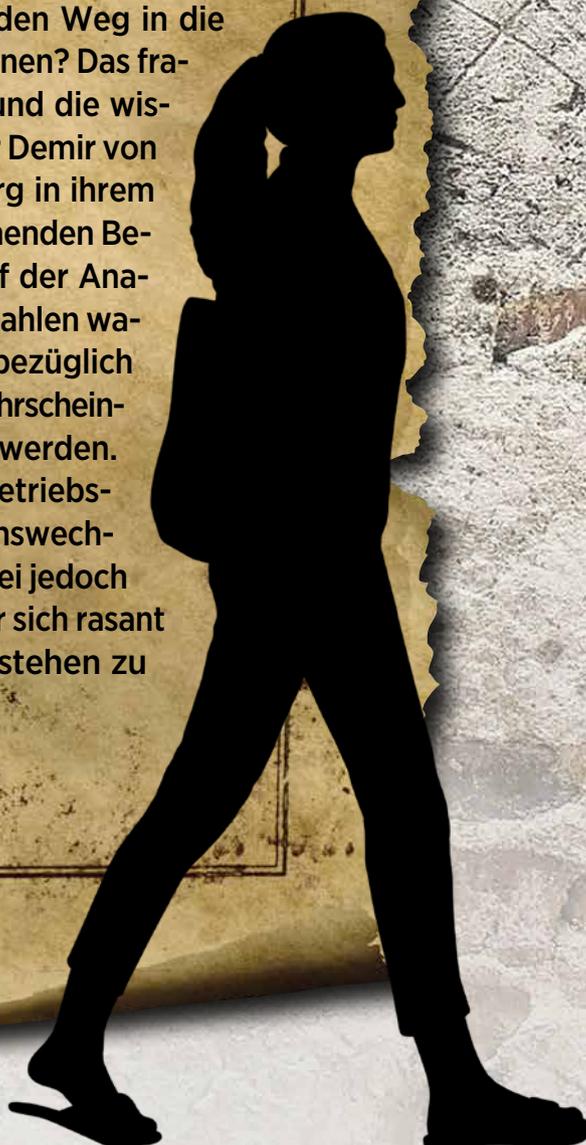
11 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Auf dem Weg zum diversen Betriebsrat

WANTED

Werden die Betriebsratswahlen 2022 jüngeren und weiblichen Beschäftigten den Weg in die Gremien der Mitbestimmung ebnen? Das fragen Professorin Maria Funder und die wissenschaftliche Mitarbeiterin Nur Demir von der Philipps-Universität Marburg in ihrem Überblicksbeitrag zu den anstehenden Betriebsratswahlen. Basierend auf der Analyse vergangener Betriebsratswahlen wagen sie die Prognose, dass diesbezüglich weitere Veränderungseffekte wahrscheinlich nicht allzu stark ausfallen werden. Sich seitens der amtierenden Betriebsräte mit den Themen Generationswechsel und Diversität zu befassen, sei jedoch dringend notwendig, um in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt bestehen zu können.



Sozialprofil von Betriebsräten

Der Druck auf das deutsche System der Arbeitsbeziehungen mit seinen beiden Säulen – der überbetrieblichen Tarifautonomie und der betrieblichen Mitbestimmung – hat sich verstärkt. Gründe hierfür gibt es viele, wobei nicht nur Vorbehalte von Arbeitgebern und die schon bekannten Branchen- und Betriebsgrößeneffekte zu nennen sind, sondern wohl auch die tiefgreifende Transformation der Arbeitswelt. Diese spiegelt sich in der Zunahme von Wissens- und Dienstleistungsarbeit (Tertiarisierung), der Globalisierung und Digitalisierung, aber auch der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit wider. Hinzu kommt, dass vor allem für (höher) qualifizierte, jüngere Beschäftigte und Frauen eine Gewerkschaftsmitgliedschaft nicht mehr selbstverständlich ist und auch die Institution des Betriebs-

DIE AUTORINNEN



PROF. DR. MARIA FUNDER ▶
lehrt Soziologie
an der Philipps-
Universität Marburg.
▶ funder@staff.uni-marburg.de



NUR DEMIR ▶
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin am
Institut für Soziologie
der Philipps-
Universität Marburg
▶ nur.demir@staff.uni-marburg.de

rats nicht unbedingt als erste Anlaufstelle wahrgenommen wird, wenn es um die Durchsetzung von Interessen im Betrieb geht. Gerade qualifizierte Beschäftigte tendieren dazu, sich selbst um ihre Angelegenheiten kümmern zu wollen. Hat die Mitbestimmung in Anbetracht dieser Entwicklungen also überhaupt noch eine Zukunft, oder ist es überzogen, bereits von einem „Untergangsszenario“ auszugehen?

Um eine Vorstellung vom Ausmaß der Erosion der Mitbestimmung zu gewinnen, wollen wir im ersten Abschnitt Befunde der Industrial-Relations-Forschung wie vor allem jüngste Daten des IAB-Betriebspanels heranziehen. Sie geben Auskunft über

die Tarifbindung von Betrieben und die Verbreitung von Betriebsräten. Es bedarf jedoch weiterer Recherchen, um mehr über die Entwicklung von Betriebsräten herauszufinden. Wir haben daher im Rahmen eines Forschungsprojekts die Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2018 ausgewertet und eine Bestandsaufnahme über die Strukturen von Betriebsräten erstellt. Darüber hinaus war es möglich, im Rahmen einer Paneldatenstudie die Erhebungen aus den Wahljahren 2010, 2014 und 2018 miteinander zu vergleichen, um herauszufinden, ob und inwieweit sich das Interesse an der Institution des Betriebsrats sowie die Zusammensetzung der Gremien verändert haben (vgl. Demir et al. 2019, 2020).

In zweiten Abschnitt werden einige markante Entwicklungstrends vorgestellt: neben der Höhe der Wahlbeteiligung, die das Interesse von Beschäftigten an einer rechtlich geregelten betrieblichen Interessenvertretung widerspiegelt, Merkmale des Sozialprofils der Betriebsratsgremien insbesondere im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse und den Generationswechsel, aber auch die Entwicklung der Gewerkschaftsorientierung. Im drit-

ten Abschnitt wird ein Ausblick auf sich bereits andeutende weitere Entwicklungstrends gegeben.

MITBESTIMMUNG: ERODIERT DAS ERFOLGSMODELL?

Wenngleich einschlägige Studien zu dem Ergebnis gelangen, dass mitbestimmte Unternehmen eine höhere Produktivität und Rentabilität aufweisen, innovations- und forschungsorientierter sind und mehr Weiterbildung betreiben (u.a. Campagna et al. 2020; Schnabel 2020), hat das deutsche System der Arbeitsbeziehungen, also sowohl die überbetriebliche Mitbestimmung (Tarifautonomie) als auch die betriebliche Interessenvertretung durch Betriebsräte, dennoch in den letzten Jahren an Ausstrahlungskraft verloren. Aktuelle Forschungsbefunde weisen zumindest in diese Richtung.

Allein in den letzten 20 Jahren ist – so die Befunde des letzten repräsentativen IAB-Betriebspanels – ein fast geradliniger Abwärtstrend der Branchentarifbindung zu beobachten (vgl. Ellguth / Kohaut 2020). Waren im Jahr 2000 noch 60 Prozent der Beschäftigten in westdeutschen Betrieben der Privatwirtschaft tätig, die an einen Flächentarifvertrag gebunden waren, sank ihre Zahl bis 2019 auf 41 Prozent. In Ostdeutschland verlief die Entwicklung ähnlich. Auch hier nahm der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben mit einer Tarifbindung beschäftigt waren, von 39 Prozent im Jahr 2000 auf 28 Prozent im Jahr 2019 ab.



Nicht viel anders sieht es im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung aus (vgl. Ellguth / Kohaut 2020): Hatten im Jahr 2000 noch zwölf Prozent der Betriebe in West- und Ostdeutschland einen Betriebsrat, waren es 2019 nur noch neun Prozent. Die-

KLEINE BETRIEBE: SCHWIERIGES TERRAIN FÜR BETRIEBSRÄTE

Demgegenüber waren kleine Betriebe von Beginn an kein einfaches Terrain für Betriebsräte, da hier vielfach die Idee von der

„Betriebsfamilie“ vorherrscht, der zufolge sich Interessenkonflikte ohne die Einschaltung eines Betriebsrats regeln lassen, was besonders bei Start-ups zu beobachten ist (Motto: „We Are Family“) (vgl. u.a. Dörhöfer / Funder 2016). Selbst wenn die Vo-



ser auf den ersten Blick relativ geringe Prozentanteil von Betrieben mit Betriebsrat hat vor allem mit der Betriebsgröße zu tun, denn die Betriebsratsdichte nimmt mit der Betriebsgröße zu. Demnach scheint die „Welt der Mitbestimmung“ vor allem in Betrieben mit mehr als 1 000 Beschäftigten offenbar „noch in Ordnung zu sein“, zumindest kann hier noch eine hohe Vertretungsquote (fast 90 %) ausgemacht werden.

Hatten im Jahr 2000 noch zwölf Prozent der Betriebe in West- und Ostdeutschland einen Betriebsrat, waren es 2019 nur noch neun Prozent. Die Faustregel dabei: Je größer der Betrieb, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er über einen Betriebsrat verfügt.

oraussetzungen für die Wahl eines Betriebsrats gegeben sind (mindestens 5 Beschäftigte), kommt es folglich keineswegs zwangsläufig zur Gründung eines Betriebsrats. Das hat viele Gründe, zu nennen ist der bereits erwähnte Selbstvertretungsanspruch von hoch qualifizierten Beschäftigten, aber auch der Widerstand von Arbeitgebern gegen die Gründung eines Betriebsrats (vgl. Behrens / Dribbusch 2020).

Nimmt man nicht Betriebe, sondern Beschäftigte zum Ausgangspunkt, um sich ein Bild über die Verbreitung von Betriebsräten zu machen, zeigt sich, dass im Jahr 2000 in Westdeutschland die Hälfte der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat tätig war (vgl. Ellguth / Kohaut 2020). In Ostdeutschland hingegen waren es zu diesem Zeitpunkt nur 41 Prozent. Allerdings ist der Abwärtstrend auf ein Niveau von 36 Prozent (gleich minus 5 Prozentpunkte) nicht ganz so drastisch ausgefallen wie in Westdeutschland, denn hier sank der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben mit Betriebsrat tätig waren, um neun Prozentpunkte, sodass für das Jahr 2019 nur noch ein Anteil von 41 Prozent registriert wurde (vgl. Ellguth / Kohaut 2020). Die aktuellen Zahlen belegen sogar einen weiteren Angleichungsprozess zwischen Ost- und Westdeutschland (vgl. Ellguth / Kohaut 2021).

BEHARRUNGSKRAFT DER INSTITUTION BETRIEBSRAT

Damit stellt sich in der Tat die Frage, ob die sich in diesen Befunden andeutenden Erosionstendenzen der Mitbestimmung noch weiter fortschreiten werden. Kann die These von Kädtler (2016), der mit Blick auf einige spezifische Branchen, wie etwa den Einzelhandel und die Baubranche, bereits von einer „Abwicklung“ der Mitbestimmung ausgeht, sich schon bald auch für weitere Branchen als zutreffend erweisen?

Bislang wird diese Skepsis noch längst nicht von allen Mitbestimmungsforscher:innen geteilt. Folgt man beispielsweise Jirjahn und Smith (2017), dann spricht zumindest vieles für eine anhaltende Beharrungskraft der Institution des Betriebsrats, denn hierfür gibt es empirisch gut belegte Argumente: Betriebe mit Betriebsrat erzielen zum Beispiel eine höhere Produktivität und steigende Renditen, sind innovativer und weisen eine geringere Fluktuation auf, was eine höhere Stabilität impliziert; zudem zahlen sie höhere Löhne. Hinzu kommt, dass der Betriebsrat, insbesondere der Typus des „Co-Ma-

nagers“, in den meisten großen Betrieben bis heute als eine zentrale Institution zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen anerkannt wird, die selbst in schwierigen Zeiten – wie etwa der Coronapandemie – zur Stabilität beiträgt (vgl. Demir et al. 2021).

Es ist also keineswegs schon ausgemacht, dass die Mitbestimmung ein Auslaufmodell darstellt und nicht mehr das Potenzial zur Transformation hat. Um die Entwicklungen in der Arena der Mitbestimmung besser verstehen und einordnen zu können, erweist sich ein etwas genauerer Blick auf die Ebene der betrieblichen Interessenvertretung als aufschlussreich.

DER BETRIEBSRAT: ZWISCHEN WANDEL UND BEHARRUNG

Noch ist die Industrial-Relations-Forschung sich nicht darüber einig, wie es zukünftig um die kollektive Interessenvertretung bestellt sein wird (vgl. u.a. Funder 2018). Das gilt sowohl für die Ebene der überbetrieblichen Mitbestimmung (u.a. Verbreitung von Branchen- und Flächentarifverträgen) als auch für die Ebene der betrieblichen Interessenvertretung (Relevanz von Betriebsräten). Wir wollen uns im Weiteren auf Letztere konzentrieren und die Entwicklung der Struktur von Betriebsräten näher betrachten. Hierzu ziehen wir Ergebnisse der letzten Betriebsratswahlen heran (vgl. Demir et al. 2019, 2020).

Alle vier Jahre finden Betriebsratswahlen statt, zuletzt im Jahr 2018. Im Rahmen des von uns durchgeführten Trendreports wurden die Wahlergebnisse von über 21 700 Betrieben und fast 156 000 Mandatsträger:innen in den Organisationsbereichen von IG Metall, ver.di, NGG, IG BCE und EVG ausgewertet (nähere Informationen zum methodischen Vorgehen siehe Demir et al. 2019). Die Daten liefern zum einen eine Momentaufnahme der Betriebsratswahlen 2018, zum anderen wurde eine Längsschnittbetrachtung (Panelstu-

die) zu ausgewählten Aspekten durchgeführt. Hierzu wurden die Wahlergebnisse aus früheren Betriebsratswahlen (2010 und 2014) derselben Betriebe herangezogen. Das Panel identischer Betriebe 2014 und 2018 umfasst insgesamt 12 184, das Panel 2010 bis 2018 10 176 Betriebe. Im Kern ging es dabei um

- das Wahlverhalten der Belegschaften,
- die Betriebsratsstrukturen und
- das Sozialprofil der Betriebsräte.

WAHLVERHALTEN

Betrachtet man die Höhe der Wahlbeteiligung als ein Indiz für das Interesse von Beschäftigten an der betrieblichen Interessenvertretung (Rückhalt durch die Beschäftigten), zeigt sich, dass dieses in den letzten Betriebsratswahlen auf einem hohen Niveau geblieben ist. Insgesamt haben sich mehr als drei Viertel der Beschäftigten in den letzten drei Wahlperioden an den Betriebsratswahlen beteiligt (Tab. 1).

Wie in anderen Studien bereits festgestellt wurde (vgl. u.a. Kestermann / Lesch / Stettes 2018), nimmt die Wahlbeteiligung mit der Betriebsgröße ab; liegt sie in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zwischen 70 und fast 90 Prozent, sind es in großen Betrieben (über 1 000 Beschäftigte) im Durchschnitt von drei Wahlperioden um die 60 Prozent, was unter anderem auf die geringere soziale Dichte zurückzuführen ist. Nicht zu übersehen ist gleichwohl eine leicht abnehmende Wahlbeteiligung über alle drei Wahlperioden hinweg (Tab. 2). So hat sich die durchschnittliche Wahlbeteiligung seit 2010 um fast vier Prozentpunkte verringert, was durchaus als ein, wenn auch nicht sehr starkes, Indiz für die Erosionsthese gewertet werden kann.

GEWERKSCHAFTSORIENTIERUNG

Fragt man nach der Gewerkschaftsorientierung von Betriebsräten, hat sich das Bild bislang nicht gravierend verändert: Von einer

BETRIEBSRATSWAHL 2018 AUF EINEN BLICK

	Befund		Datengrundlage aus Teilsample DGB-Mitgliedschaft					
			IGM	ver.di	NGG	IG BCE	IG BAU	EVG
Beschäftigte insgesamt	4 974 170							
Ø betriebliche Wahlbeteiligung	76,0 %							
erstmalig gewählte Betriebsratsmitglieder	10 304	14,4 %		ver.di	NGG	IG BCE		
wiedergewählte Betriebsratsmitglieder	61 191	85,6 %		ver.di	NGG	IG BCE		
Ø Frauenanteil im Betriebsrat	30,0 %		IGM	ver.di	NGG	IG BCE	IG BAU	
Erfüllung der Minderheitenquote	76,9 %		IGM	ver.di				
Anteil unorganisierte Betriebsratsmitglieder	42 814	32,0 %	IGM	ver.di	NGG	IG BCE		

Quelle: eigene Daten

Tab. 1

DURCHSCHNITTliche WAHLBETEILIGUNG

nach Betriebsgröße (N = 10 176)

Mitarbeiter	2010	2014	2018
5 bis 20	89,9 %	89,8 %	89,4 %
21 bis 50	87,8 %	86,4 %	86,0 %
51 bis 100	83,8 %	82,5 %	81,3 %
101 bis 200	80,4 %	78,6 %	76,8 %
201 bis 1 000	76,6 %	74,2 %	72,0 %
mehr als 1 000	67,2 %	63,9 %	61,1 %
Gesamt	80,1 %	78,0 %	76,4 %

Quelle: eigene Daten

Tab. 2

ANTEIL DER UNORGANISIERTEN

Betriebsratsmitglieder (N = 11 380)

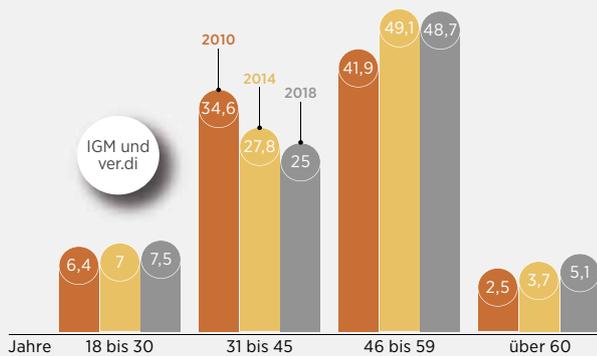
	2014	2018
IGM	24,5 %	26,3 %
ver.di	32,6 %	35,7 %
IG BCE	21,5 %	23,4 %
Gesamt	25,6 %	27,7 %

Quelle: eigene Daten

Tab. 3

BETRIEBSRÄTE NACH ALTERSGRUPPEN

Angaben in Prozent, N = 7 931

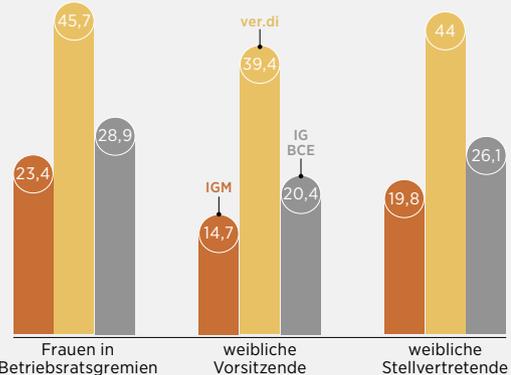


Quelle: eigene Daten

Abb. 1

FRAUENANTEIL IN BETRIEBSRÄTEN 2018

Angaben in Prozent, N = 18 358



Quelle: eigene Daten

Abb. 2

rasanten Zunahme von Unorganisierten kann noch nicht gesprochen werden. Dennoch ist zu beobachten, dass ihre Zahl leicht gestiegen ist und laut unserer Querschnittsanalyse für die Betriebsratswahlen 2018 immerhin bereits bei 32 Prozent liegt (Tab. 1; 27,7 % bei einer Auswahl von 3 Gewerkschaften (Tab. 3)). Unsere Fallstudien liefern hierzu weitere Anhaltspunkte (vgl. Demir et al. 2021): Zwar gibt es immer noch den Typus des lebenslang in einem Betrieb Beschäftigten, der sich als loyales Gewerkschaftsmitglied versteht, aber er verliert sukzessive an Boden, gerade bei den Jüngeren und bei den Frauen.

ERFAHRUNG UND ALTER

Geht es um die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten, sind nicht nur die gewerkschaftliche Unterstützung und die Rückendeckung der Belegschaft, die sich in der Wahlbeteiligung widerspiegelt, von Relevanz. Vielmehr stellt sich auch die Frage, wie versiert beziehungsweise erfahren Betriebsräte sind. Die Zahl der Amtszeiten (Wiederwahl) von Betriebsräten liefert hierzu erste Anhaltspunkte. So verdeutlicht die Tatsache, dass fast 86 Prozent der Betriebsratsmitglieder wiedergewählt wurden, dass Betriebsräte mehrheitlich aus erfahrenen Mitgliedern bestehen. „Berufsbetriebsräte“, die bereits mehr als eine Amtszeit aufweisen, gibt es nicht nur in Großbetrieben mit einer Beschäftigtenzahl von mehr als 1 000, sondern auch in kleineren Betrieben.

Diese Entwicklung hat aber auch eine Schattenseite, denn die Daten der Querschnitts-

analyse für die Betriebsratswahlen 2018 belegen, dass knapp 54 Prozent der gewählten Betriebsräte 45 Jahre und älter sind (Abb. 1). Mehrmalige Wiederwahlen verstärken den Druck, Nachwuchs zu rekrutieren. Bezogen auf das Wahljahr 2022 wird die Frage somit immer dringlicher, ob Betriebsräte die Problematik des anstehenden Generationswechsels bereits erkannt haben.

Angesichts der Tatsache, dass fast 49 Prozent der Beschäftigten in die Alterskohor-

nicht mittels einer gezielten Strategie. Sieht man von einigen wenigen Leuchtturmprojekten einmal ab, handelt es sich beim Generationswechsel um ein vernachlässigtes Handlungsfeld der betrieblichen Mitbestimmung.

FRAUENANTEIL

Nicht viel anders sieht es im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse aus: Mittlerweile stellen Frauen zwar ein Drittel der



In der Leitung von Betriebsräten haben nach wie vor überwiegend Männer das Sagen. Das gilt auch für den Dienstleistungssektor, in dem Frauen oft den Großteil der Belegschaft stellen.

te der 46- bis 59-Jährigen fallen, ist zu vermuten, dass der „Austauschbedarf“ bei der bevorstehenden Wahl im Jahr 2022 und erst recht 2026 deutlich anwachsen wird. Unsere qualitativen Fallstudien (vgl. Demir et al. 2021) lassen allerdings Skepsis daran aufkommen, dass der zunehmenden Relevanz der „Nachwuchsplanung“ ausreichend Beachtung zukommt, wenngleich es durchaus erste Ansätze gibt, Erfahrungswissen der Betriebsräte an die nächste Generation weiterzugeben. Dies erfolgt bislang jedoch vielfach eher informell und

Mitglieder in den Betriebsratsgremien (Tab. 1), aber ihr Anteil ist bislang nicht weiter angestiegen. Dass es überhaupt einen Anstieg von Frauen im Betriebsrat gegeben hat, ist auf die im Rahmen der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 fest verankerte Quote für das Minderheitengeschlecht zurückzuführen. Seitdem lässt sich selbst im produzierenden Gewerbe eine Zunahme von Frauen im Betriebsrat beobachten, die allerdings nicht über die bereits genannte 30-Prozent-Marke hinausgekommen ist.

Hinzu kommt, dass die Betriebsratsspitze nach wie vor von Männern dominiert wird. Während im Einzugsbereich der IGM eine stark ausgeprägte geschlechtliche Segregation bezogen auf den Betriebsratsvorsitz zu erwarten war, erstaunt dann doch, dass selbst in der Dienstleistungsbranche, in der Frauen nicht selten den Großteil der Belegschaft stellen, weniger als die Hälfte der Spitzenpositionen in den Betriebsräten mit Frauen besetzt ist (39,4 %) (Abb. 2). Berücksichtigt man zudem, dass sich im Längsschnittvergleich nur wenig verändert hat, dann kann durchaus von einer Stagnation gesprochen werden.

Fragt man nach den Gründen, warum es so schwierig ist, die „gläserne Decke“, die es offenbar nicht nur im Management, sondern auch in Betriebsratsgremien gibt, zu durchstoßen, liefern unsere qualitativen Auswertungen (Fallstudien) eine Reihe von Anhaltspunkten (vgl. Demir et al. 2021): Zu nennen ist vor allem die Wirkungsmacht informeller Strukturen wie homo-soziale Schließungsprozesse, die es Frauen schwer machen, in Toppositionen zu gelangen. Hinzu kommt, dass die Vereinbarkeit von Betriebsratsarbeit, Erwerbsarbeit und Sorgearbeit nicht einfach ist. Da die Zuständigkeit für Sorgearbeit nach wie vor in erster Linie Frauen zugeschrieben wird, was in der Anfangszeit der Coronapandemie sehr deutlich wurde (vgl. u.a. Kohlrausch / Zucco 2020), liegt es auf der Hand, dass gerade Frauen vor der Dreifachbelastung – resultierend aus Berufs-, Betriebsrats- und Care-Arbeit – zurückschrecken und auf eine Betriebsratskandidatur verzichten.

FAZIT UND AUSBLICK

Die Transformation der Industriegesellschaft in Richtung Spätmoderne hat erheblich an Fahrt aufgenommen und wirbelt nicht nur die Strukturen der Arbeitsgesellschaft durcheinander, sondern setzt auch die traditionellen Strukturen der Mitbe-

stimmung (Tarifautonomie, Betriebsrat) massiv unter Veränderungsdruck. Noch könnte der Eindruck entstehen, dass sich zumindest in großen Betrieben aus den klassischen Kernbranchen der deutschen Wirtschaft die Turbulenzen in Grenzen halten und die Mitbestimmung hier noch gefestigt ist. Schaut man jedoch genauer hin, ist nicht zu übersehen, dass auch hier die Probleme zunehmen. Insgesamt zeichnet sich schon längst eine Ausweitung der „mitbestimmungsfreien Zonen“ ab.

Lassen wir unsere Forschungsbefunde unter der Fragestellung Revue passieren, ob die betriebliche Interessenvertretung durch den Betriebsrat an Attraktivität für bislang eher mitbestimmungsferne Beschäftigte gewonnen hat, indem sie etwa aktiv darauf hinarbeitet, jüngere Beschäftigte und Frauen einzubinden, fällt die Antwort ambivalent aus. Noch sind die Gremienmitglieder der Betriebsräte größtenteils älter und männlich, wenngleich es vereinzelt schon Betriebsräte gibt, die in Anbetracht des demografischen Wandels versuchen, nicht nur verstärkt jüngere Beschäftigte, sondern auch Frauen zu einer Kandidatur zu motivieren.

Die nächste Betriebsratswahl im Jahr 2022 wird zeigen, ob es erste Veränderungen gibt. Zu vermuten ist allerdings, dass diese noch nicht allzu groß sein werden, was eine Vielzahl von Ursachen hat, zu denen nicht zuletzt auch die Beharrungskraft von eingefahrenen (z.B. männerbündischen) Strukturen und Praktiken gehört. Perspektivisch werden Betriebsräte nicht umhinkommen, sich weitaus intensiver mit dem Thema Generationswechsel und Diversität zu befassen und proaktiv zu werden, wenn sie zukünftig noch wirkungsmächtige betriebliche Akteure sein wollen. ●

Literatur

- Behrens, M. / Dribbusch, H. (2020): Umkämpfte Mitbestimmung: Ergebnisse der dritten WSI-Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen, in: WSI-Mitteilungen, 73 (4), 286-294
- Campagna, S. et al. (2020): Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen. Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz, Mitbestimmungsreport Nr. 57, Düsseldorf
- Demir, N. et al. (2019): Trendreport Betriebsratswahlen 2018 – Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung, Marburg; nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65151-3 (Stand: 13.10.2021)
- Demir, N. et al. (2020): Trendreport Betriebsratswahlen 2018 – Ausgewählte Ergebnisse, Mitbestimmungsreport Nr. 60, Düsseldorf
- Demir, N. et al. (2021): Diversität und Interessenvertretung – zwischen Beharrung und Bewegung. Geschlechterpolitik und Generationswechsel im Betriebsrat, Baden-Baden
- Dörhöfer, St. / Funder, M. (2016): „You'll (n)ever walk alone“. Innovative Wissensarbeit zwischen individualistischem Leistungsregime und kommunikativer Teamkultur, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 23 (4), 458-476
- Ellguth, P. / Kohaut, S. (2020): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel, in: WSI-Mitteilungen, 73 (4), 278-285
- Ellguth, P. / Kohaut, S. (2021): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2020, in: WSI-Mitteilungen, 74 (4), 306-314
- Funder, M. (2018): Quo vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen, 71 (6), 497-504
- Jirjahn, U. / Smith, St. C. (2017): Non-union employee representation. Theory and the German experience with mandated works councils, IZA Discussion Paper No. 11066, Bonn
- Kädtler, J. (2016): Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation, in: Industrielle Beziehungen, 23 (3), 334-347
- Kestermann, Ch. / Lesch, H. / Stettes, O. (2018): Betriebsratswahlen 2018: Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung, in: IW-Trends, 45 (4), 79-94; www.econstor.eu/bitstream/10419/194610/1/1662387806.pdf (Stand: 13.10.2021)
- Kohlrausch, B. / Zucco, A. (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt – weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit, Policy Brief WSI Nr. 40; www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_40_2020.pdf (Stand: 14.10.2021)
- Schnabel, C. (2020): Betriebliche Mitbestimmung in Deutschland: Verbreitung, Auswirkungen und Implikationen, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 21 (4), 361-378



„Qualifizierung ist der Schlüssel“

Filiz Albrecht, Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin der Robert Bosch GmbH, über ihre Strategie, mit möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Transformation zu kommen

Frau Albrecht, auf Sie warten in der Transformation viele Herausforderungen. Wo setzen Sie als Personalchefin die Akzente, wie sieht Ihre People Strategy in einer Phase des Umbruchs aus?

FILIZ ALBRECHT Der Strukturwandel wird uns mehrere Jahre lang beschäftigen. Wichtig ist uns dabei vor allem, möglichst vie-

Bosch haben den Anspruch, diesen auch mit Blick auf die Beschäftigung aktiv zu gestalten – gemeinsam mit unseren Sozialpartnern. Das haben wir bereits in die Wege geleitet, beispielsweise über eine Betriebsvereinbarung zur digitalen Qualifizierung, insbesondere im direkten Bereich. Das andere Thema, über das wir uns Gedanken

die Vorserienfertigung für die Brennstoffzelle bewusst in Bamberg und an weiteren Dieselstandorten in Feuerbach und Homburg angesiedelt. Ein weiteres Beispiel ist Eisenach – dort haben wir vergangenes Jahr mit der Serienproduktion der 48-Volt-Batterie für den europäischen Markt begonnen.

Die Robert Bosch GmbH steht vor großen Herausforderungen, insbesondere im Bereich „Mobility Solutions“. Seine Zukunft sieht Bosch in Elektromobilität, Brennstoffzellen, softwareintensiven Elektroniksystemen, IoT und KI. Filiz Albrecht, seit 1. Januar 2021 Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin bei Bosch, will diesen Wandel seitens HR maßgeblich mitgestalten. HR-Schlüsselthemen sind für sie Qualifizierungs- und Kompetenzinitiativen, interne und externe Vermittlungsplattformen sowie eine „Smart Work“-Initiative, die die Arbeitsgestaltung der gemeinsamen Entscheidung von Team und Führungskraft überlässt. HR müsse zugleich die eigenen Kompetenzen stärken, etwa im Change Management, im Coaching und in der Beratung, so Albrecht. Ermöglicht werde dies durch gewonnene Kapazitäten mithilfe von Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung in HR.

le Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen und Beschäftigung soweit es geht zu sichern. Wo Personalanpassungen erforderlich sind, wollen wir sie so sozialverträglich wie möglich gestalten. Dabei liegt es mir besonders am Herzen, die Qualifizierung der Beschäftigten sowohl im indirekten als auch im direkten Bereich mit geeigneten Maßnahmen voranzubringen. Begleitet wird die Transformation von Bosch durch die Weiterentwicklung unserer Führungs- und Zusammenarbeitskultur, hier haben wir jüngst unsere „Smart Work“-Initiative gestartet. Teams und Führungskräfte gestalten ihre Zusammenarbeit mit hybriden Arbeitsmodellen gemeinsam im Einklang mit Aufgaben und Anforderungen.

Der Strukturwandel wird Personalanpassungen erfordern, die Mitarbeiteranteile in den Bereichen Diesel-, Benzin- und E-Antriebe bei Bosch verhalten sich wie zehn zu drei zu eins. Wie wollen Sie den Umbau des Unternehmens zusammen mit den Sozialpartnern gestalten?

ALBRECHT Die gesamte Automobilindustrie befindet sich im Wandel. Wir bei

machen, lautet Beschäftigungssicherung. Für unsere großen Dieselstandorte wie etwa Bamberg oder Feuerbach haben wir in einem guten Dialog mit den Arbeitnehmervertretern Vereinbarungen geschlossen, die teilweise bis 2026 reichen.

Um was geht es bei diesen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung?

ALBRECHT Angesichts der unterschiedlichen Herausforderungen und Zukunftschancen prüfen wir Standort für Standort die jeweiligen Möglichkeiten. Wir gestalten den Wandel zum einen entlang der demografischen Entwicklung, zum anderen investieren wir in Zukunftsthemen und entsprechende Schulungsmaßnahmen. In Bamberg etwa wurde 2019 eine Vereinbarung zur Standortsicherung geschlossen, mit der die Wochenarbeitszeit der rund 6 200 Tarifmitarbeiterinnen und -mitarbeiter für eine Laufzeit von sechs Jahren um wenige Stunden – abhängig vom jeweiligen Vertrag – reduziert wird. Im Gegenzug investieren wir unter anderem in den Aufbau neuer Bereiche, setzen auf Qualifizierung und bilden weiterhin auf hohem Niveau aus. So haben wir beispielsweise

STRUKTURWANDEL BETRIFFT DIE GESAMTE WIRTSCHAFT

Bosch ist ebenso wie andere namhafte Unternehmen an der Initiative „Allianz der Chancen“ beteiligt. Die Automobilhersteller sind indes nicht mit dabei, vielleicht weil sie denken, Transfers könnten nicht gelingen. Wie sehen Sie das?

ALBRECHT Das ist eine sehr gute Initiative – deshalb sind auch wir mit dabei. Der Strukturwandel betrifft die gesamte Wirtschaft, etwa beim digitalen Wandel. Die Automobilindustrie ist durch die Mobilitätswende noch stärker betroffen, insbesondere die Zulieferer aufgrund ihrer höheren Fertigungstiefe. Deswegen sind Handlungsbedarf und Gestaltungswille in der Zulieferindustrie größer. In der „Allianz der Chancen“ engagieren wir uns mit mehr als 26 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, rund eine Million Beschäftigte sind so repräsentiert. Wir wollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern attraktive Zukunftsperspektiven ermöglichen und gemeinsam schauen, wie wir Menschen mit oder ohne Zusatzqualifizierung von einer Arbeit in eine andere begleiten.

Gibt es Beispiele für andere Allianzen?

ALBRECHT Ja, wir haben mit ersten Kooperationen bereits gute Erfahrungen gemacht. In Schwäbisch-Gmünd etwa haben wir unter anderem mit der Agentur für Arbeit, mit der IG Metall sowie Südwestmetall und mit Firmen wie Zeiss, Varta und Mahle und der Deutschen Bahn schon er-



FILIZ ALBRECHT ist seit 1. Januar 2021 Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin der Robert Bosch GmbH, Geringen. Ihre Zuständigkeiten umfassen das Personal- und Sozialwesen. Darüber hinaus verantwortet sie die Bereiche

Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit, Recht, Compliance Management, Informationssicherheit sowie Datenschutz.

folgreich zusammengearbeitet. Insgesamt konnten wir so im Geschäftsbereich Automotive Steering 60 Mitarbeiter von zwei deutschen Standorten extern vermitteln, neben der internen Vermittlung in andere Bosch-Geschäftsbereiche. Dass die Beschäftigten nicht alle erforderlichen Kompetenzen mitbringen, kann eine Herausforderung sein. Hier suchen wir aber mit den Kooperationspartnern nach Lösungen mit entsprechenden Weiterbildungen. Es geht darum, alle Möglichkeiten auszuschöpfen. Wir müssen mit den Menschen in den Austausch kommen, sie überzeugen, ermutigen und ihnen Perspektiven aufzeigen. Auch intern engagieren wir uns mit entsprechenden Initiativen.

Bitte geben Sie uns einen Einblick...

ALBRECHT Das Thema Vermittlung, egal ob geschäftsbereichs- oder funktionsübergreifend, ist bei uns intern bereits breit ausgerollt. So konnten wir für die Mitarbeit an einem großen Fahrzeugcomputer-Projekt binnen sechs Monaten nahezu 100 Ingenieurinnen und Ingenieure gewinnen, fast ein Viertel davon aus der Antriebssparte. Größtenteils gelang die Vermittlung über

unseren „People Acquisition Campus“. Das ist ein Team aus mehr als 70 HR-Expertinnen und -Experten mit Profilen in den Bereichen Recruiting, Active Sourcing, Consulting und Personalmarketing. Gemeinsam mit ihrer Unterstützung erfassen wir, welche Bereiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen und wie wir die notwendige Kompetenzentwicklung fördern und unterstützen und einen internen Wechsel von A nach B ermöglichen können.

Wie sieht dieses Fördern konkret aus?

ALBRECHT Beispielsweise haben wir Maschinenbauer durch ein dreimonatiges Informatikgrundstudium weitergebildet, sodass sie heute als Softwareentwickler arbeiten können. Entwicklungsingenieure haben über

ein Jahr lang an mit uns kooperierenden Hochschulen IT-Fächer studiert und sind nun etwa im Zukunftsfeld Automated Valet Parking tätig. Ein weiteres Beispiel sind Projektleiter, die sich durch dreimonatige Intensivkurse zu Scrum-Mastern fortbilden. Wir haben den entschiedenen Ehrgeiz, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich weiterbilden wollen und eine Perspektive suchen, mögliche Maßnahmen aufzuzeigen. Qualifizierung ist der Schlüssel. Wir haben in den letzten fünf Jahren über eine Milliarde Euro in die Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert. Wir bieten viele, zum Teil sehr spezifische Lernprogramme und -initiativen mit auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittenen Methoden an und stellen Lernbegleiterinnen und -begleiter zur Seite, damit gerade auch Menschen aus dem Shopfloor perspektivengerecht gefördert werden können.

VORBILD LINKEDIN: EIN „SKILL HUB“ BEI BOSCH

Ausschlaggebend sind für mich folgende Fragen: Welche Kompetenzen bringen

die Mitarbeiter eigentlich mit? Welche Kompetenzen haben sie, von denen das Unternehmen möglicherweise noch gar nicht weiß? Es geht darum, aus der Personalarbeit heraus digitale Tools und Methoden zu entwickeln. Auf der Plattform „Skill Hub“ können bei Bosch bereits heute 50 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit ihre Kompetenzen und Fähigkeiten eingeben und sichtbar machen – ein wenig wie bei LinkedIn, nur für den Einsatz innerhalb des Unternehmens. Interessierte Fachbereiche sehen, ob die passenden Fähigkeiten und Skills vorhanden sind. Diese Transparenz ermöglicht es uns, wesentlich zielgerichteter und nachhaltiger Bedarfe zu klären: Wo müssen wir eigentlich tatsächlich qualifizieren, wo können wir gezielt ansetzen? Mir kommt es darauf an, nicht einfach nur pauschal über Qualifizierung zu reden, sondern passgenau Kompetenzen auszubauen, die den Menschen helfen – und dem Unternehmen, was seine Wettbewerbsfähigkeit angeht.

Elektromobilität, Brennstoffzellen, softwareintensive Elektroniksysteme, IoT und KI sind für Bosch Zukunftstechnologien. Dafür benötigen Sie viele IT-, Software- und KI-Experten. Woher werden diese Fachkräfte, um die derzeit viele Unternehmen werben, kommen?

ALBRECHT Wir brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit tiefgreifenden IT- und Softwarekenntnissen. Wir wollen Zukunftsbereiche wie Künstliche Intelligenz, IoT, Cloud oder Robotics aktiv mitgestalten. Dazu haben wir bereits rund 35 000 Softwareingenieurinnen und -ingenieure im Unternehmen. Es hat einen Grund, warum diese Menschen bei uns arbeiten und warum sie gerne bleiben. Das liegt zum einen an unserer hohen Arbeitgeberattraktivität. Zum anderen hat es auch mit unserer Softwarekompetenz, unserer Führungskultur, der Vielfalt und dem Miteinander im Unternehmen zu tun. Wir bieten Praktika, Promotionen und Bewerbertrainings an und arbeiten mit verschiedenen Hoch-

schulen zusammen. Wir gehen vor Ort in die Hochschulen und veranstalten dort beispielsweise Vorlesungsreihen und Events für spezielle Zielgruppen, um möglichst früh Kontakt mit potenziellen Bewerbern aufzubauen und sie für uns zu gewinnen. Wir sprechen hier ein ganz besonderes Klientel an. Das finden wir super spannend.

Wie wollen Sie die Erwartungen dieser Experten erfüllen?

ALBRECHT In unserem 2020 geschaffenen Bereich Cross-Domain Computing Solutions, in dem wir Software- und Elektronikkompetenz bündeln, pilotieren wir derzeit ein neues Karrieremodell. Das hat sich die Personalabteilung nicht in der stillen Kammer ausgedacht – die 600 Softwareexperten der Business Unit, die es im ersten Schritt angeht, sind selbst beteiligt. In dem Pilotprojekt entwickeln sie gemeinsam mit den HR-Experten Tools und Methoden, aber auch die Zusammenarbeits- und Führungskultur und eben die Ausgestaltung von Karrierewegen. Dabei geben die Entwickler Impulse und auch Feedback zu Ideen, die weitergeführt werden sollen. Wir gestalten hier gemeinsam Zukunft.

Muss ein Unternehmen mit diesen Fachkräften also anders umgehen als mit der klassischen „internen Kundschaft“, um sie binden zu können?

ALBRECHT Ziel ist es, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Bedürfnissen anzusprechen. Mit „Smart Work“ kreieren wir eine Umgebung, in der die Beschäftigten selbstbestimmt und eigeninitiativ arbeiten können. Sprich, wir ermöglichen mobiles Arbeiten, eine flexible Arbeitszeitgestaltung und denken zugleich Büroflächen neu. Neben Räumen, wohin sich die Beschäftigten zurückziehen können, gibt es verstärkt auch Zusammenarbeitsbereiche, in denen beispielsweise gemeinsam kreativ gearbeitet werden kann. Das ist gerade auch für unsere Softwareexpertinnen und -experten wichtig. Und es bedarf einer Vertrauenskultur. Unsere Führungskräfte sind angehalten, allen Mitarbei-

terinnen und Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen. Aber auch auf das Vertrauen der Beschäftigten untereinander kommt es an. Wir legen daher großen Wert auf eine inklusive Führungs- und Zusammenarbeitskultur. Eine Kultur, die nicht auf Präsenz besteht, sondern Ergebnisse in den Vordergrund stellt, in der wir akzeptieren, dass Menschen in verschiedenen Lebensphasen verschiedene Bedürfnisse haben. Und es geht darum, die Experten stärker in Entscheidungen in ihren Fachgebieten einzubinden.

VONEINANDER LERNEN IST TEIL DES MITARBEITERERLEBNISSES

Wie achten Sie darauf, dass über den gesamten Employee Lifecycle hinweg Stimmigkeit zwischen Versprechen und Erfahrungen gegeben ist?

von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr hilft, ist unsere ausgeprägte Netzwerkkultur. Es gibt vielfältige interne Netzwerke, etwa für Frauen, Väter oder Beschäftigte mit bestimmten Interessen. Aber auch hier spielen Qualifizierung, Weiterentwicklung und Perspektiven innerhalb des Unternehmens eine wichtige Rolle. Mir ist es ein besonderes Anliegen, dass die Menschen unkompliziert von einer Abteilung in die andere, von einem Geschäftsbereich in einen anderen oder auch von einer Funktion in eine andere innerhalb der Bosch-Gruppe wechseln können. Oder international Erfahrungen sammeln.

Zugleich wollen wir die Weitergabe von Wissen unter den Beschäftigten stärker fördern. Wir haben im Oktober 2021 zwei Wochen lang die Global Days of Learning weltweit angeboten. Über eine Plattform konnten die Mitarbeiterinnen und Mitar-

Weltweit größter Automobilzulieferer

Die Robert Bosch GmbH, Stuttgart und Gerlingen, wurde 1886 von Robert Bosch gegründet und ist als Automobilzulieferer, Hersteller von Industrietechnik (Rexroth), Gebrauchsgütern (Elektrowerkzeuge, Haushaltsgeräte) sowie von Energie- und Gebäudetechnik (Thermotechnik, Sicherheitssysteme) tätig. Mit seiner Automobilsparte („Mobility Solutions“), die im Jahr 2020 für 59 Prozent des Konzernumsatzes (insgesamt 71,5 Milliarden Euro) verantwortlich war, ist Bosch der weltweit größte Automobilzulieferer. Der Bereich „Industrial Technology“ erwirtschaftete sieben Prozent des Gesamtumsatzes im Jahr 2020. 26 Prozent beziehungsweise acht Prozent zum Umsatz steuerten die Bereiche „Consumer Goods“ und „Energy and Building Technology“ bei. Die Robert Bosch GmbH, die seit 1. Januar 2022 von CEO Dr. Stefan Hartung geführt wird, beschäftigt weltweit in 440 Tochter- und Regionalgesellschaften rund 395 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 60 Ländern.

ALBRECHT Natürlich treibt uns dieses Thema um. Nachwuchskräfte wollen eine nahbare Führungskraft und Peers erleben, die interessiert sind an den Menschen, die neu ins Team kommen. Dazu gehört bei uns auch, dass – orientiert am Wertesystem von Bosch – die Kultur des Miteinanders, die ich vorhin beschrieben habe, gelebt wird. Was uns bei der Integration

beiter ihre Expertise und ihre Erfahrungen mit anderen bei Bosch teilen. Es gab über 500 Sessions weltweit im Angebot mit 150 000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Eigeninitiative wird bei uns großgeschrieben. Ich bin der festen Überzeugung, dass Menschen am besten lernen, wenn sie Lust auf das Thema haben, wenn sie eine Sinnstiftung in dem sehen, was sie lernen,

und wenn sie daraus für sich eine Perspektive ableiten. Hier wollen wir mit solchen Formaten ansetzen.

Es gibt bei Bosch eine KI-Qualifizierungsinitiative. Wo stehen Sie bei der Umsetzung des Programms?

ALBRECHT Anfang 2020 sind wir mit der Idee gestartet, 20 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit zu machen für Künstliche Intelligenz – diese Zahl haben wir inzwischen auf 30 000 erhöht. Das Programm beinhaltet Trainingsformate auf drei verschiedenen Niveaus – für Führungskräfte, für Entwicklungsingenieurinnen und -ingenieure und für KI-Entwickler. Wir haben bereits mehr als 20 000 Mitarbeiter geschult, darunter etwa 1 000 Führungskräfte.

Inwieweit tangiert das Programm beziehungsweise KI die HR-Funktion?

in der gesamten Organisation Beschäftigte zu unterstützen, damit sie sich in eigener Initiative weiterentwickeln können.

HR AGIERT NICHT IM ALLEINGANG

Wo sehen Sie weitere zentrale Aufgaben von HR in der Transformation?

ALBRECHT HR ist eine Schlüsselfunktion im Unternehmen. Wenn es um die Gestaltung des Wandels geht, kommt sie aus meiner Sicht so richtig zum Blühen. Neben der Optimierung, Automatisierung und Digitalisierung der eigenen Prozesse ist HR angehalten, als Coach beziehungsweise Transformationsbegleiter die Führungskräfte und Mitarbeiter bei Restrukturierungen aktiv zu unterstützen. Hierfür ist Change-Management-Kompetenz gefragt. Wir müssen kompetente Ansprechpartner für die Sozialpartner bleiben und

die Transformation und vor allem die Entwicklung der Menschen im Unternehmen zu unterstützen. Wir müssen die Technologien, die uns zur Verfügung stehen, maximal nutzen, um unsere Kraft und Kompetenz dort einzusetzen, wo sie wirklich gebraucht werden – zum Beispiel im persönlichen Dialog. Hier agiert HR nicht im Alleingang, sondern immer gemeinsam mit den entsprechenden Einheiten.

Was heißt „gemeinsam“ mit Blick auf die internationale HR-Arbeit bei Bosch?

ALBRECHT Wir haben ein sehr starkes Netzwerk von Personalerinnen und Personalern in den Ländern und Geschäftsbereichen, das regelmäßig auch mit den Experten in der Zentrale zusammenkommt, Strategien entwickelt und Best Practices austauscht. In unserer weltweiten HR-Community müssen wir gemeinsam an einem Strang ziehen. Das wiederum gelingt nur, wenn wir uns regelmäßig über HR hinaus mit den für die Geschäfte verantwortlichen Führungskräften austauschen. Gemeinsam sprechen wir über ihre Anforderungen und darüber, wie wir Personalarbeit so gestalten können, dass sie diesen wie auch den Ansprüchen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst gerecht wird.

Ein gutes aktuelles Beispiel ist auch hier „Smart Work“. Wir haben zweihundert Menschen, die derzeit als Berater für das Thema in den Bereichen tätig sind und den Führungskräften und Beschäftigten bei der Umsetzung der globalen Prinzipien helfen. Wie mache ich das eigentlich? Wie kriege ich in meinem Team ein Set-up zustande, das sowohl die persönlichen Interessen jedes Teammitglieds als auch das Gesamtinteresse des Teams mit dem Ergebnisanspruch der Führungskraft in Einklang bringt? So setzen wir HR-Beratungskompetenz dort ein, wo sie einen Mehrwert bietet.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führten Ralf Steuer und Rainer Spies.



ALBRECHT Auch unsere HR-Community ist angehalten, sich fit zu machen für Künstliche Intelligenz und Digitalisierung. Die Digitalisierung hat schon lange Einzug in unsere HR-Prozesse gehalten, etwa durch Anwendungen im Recruiting oder begleitend zu Mitarbeitergesprächen. Zugleich geht es auch darum, über digitale Tools wie etwa den erwähnten „Skill Hub“

mit ihnen gemeinsam an Lösungen arbeiten. Wichtig ist, dass wir die Personaler so einsetzen können, dass es für das Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am meisten Sinn macht.

Mit Vereinheitlichung, Standardisierung und idealerweise Automatisierung von wiederkehrenden Prozessen schaffen wir Freiräume und ermöglichen Personalern,