



„Wir haben auch den sozialen Aspekt vor Augen“

Corinna Schittenhelm, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Schaeffler AG, zum Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie und zum „New Normal“ bei Schaeffler

Obwohl für die Schaeffler Gruppe 2022 ein schwieriges Jahr war, endete es mit positiven Wachstumswerten. Für Personalvorständin Corinna Schittenhelm sind das gute Voraussetzungen, um den Wandel der Gruppe zum nachhaltigen Technologieunternehmen weiter voranzutreiben. Auf die Mitarbeitenden in der Produktion warten positive Veränderungen nach der Pandemie.

„Wir wollen noch einmal verstärkt in Richtung Shared Service Center verlagern. Wir machen das nicht, weil das Jahr 2022 sehr schwierig war, sondern weil wir nach vorne schauen. Wir wollen mit Weitblick die Transformation angehen.“

Frau Schittenhelm, mit Beginn des Ukraine-Kriegs wollte Schaeffler keine Prognose für 2022 abgeben, jetzt, Ende November 2022, ist sogar von einem Umsatzwachstum die Rede. Wie haben Sie bei Schaeffler ein von Krisen und Umbrüchen gekennzeichnetes Jahr 2022 erlebt?

Corinna Schittenhelm Wir haben schon seit 2019 eine beschleunigte Transformation in unserem Unternehmen, was das Thema Automotive Technologies anbelangt. Dann kam Corona hinzu. In das Jahr 2022 sind wir gut gestartet – bis es zu dem einschneidenden Ereignis am 24. Februar mit dem schrecklichen Angriffskrieg Russlands kam. Der Krieg hat uns über das ganze Jahr beschäftigt, mit Themen wie Lieferkettenengpässe und gestiegene Energie- und Rohstoffpreise. Wir mussten also wieder eine besondere Herausforderung managen. Aber Schaeffler ist ein resilientes Unternehmen und in vielen unterschiedlichen Märkten vertreten. Das dritte Quartal 2022 war ein starkes Quartal, was auch der Kapitalmarkt gewürdigt hat. Dabei hat uns auch geholfen, dass wir global in vier Regionen aktiv sind. Das ist für uns sehr wichtig.

Vor dem Hintergrund gestiegener Preise ist der aktuelle Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie zu sehen. Ist der für Schaeffler zu verkraften?

Schittenhelm Dieser Abschluss bewegt sich am obersten Rand des Möglichen, wenn man auf die Kosten blickt, die die Unternehmen treffen. Aber natürlich schauen wir auch auf unsere Mitarbeitenden. Als Familienunternehmen haben

wir immer auch den sozialen Aspekt im Auge. Deshalb ist es richtig, mit dem Tarifabschluss ein Zeichen für die Mitarbeitenden zu setzen. Der Abschluss ist für uns verkraftbar; auch weil er über 24 Monate geht. Das gibt uns Planungssicherheit. Zusammen mit den beiden Einmalzahlungen ist er einigermaßen ausgewogen.

HR-Prozesse sind keine „heiligen Kühe“

Sie sind demnach guter Dinge, aber es wird bei Schaeffler bis 2026 Personalabbau geben. Die Rede ist von 1300 Stellen, 1000 davon in Deutschland. In welchen Bereichen fallen welche Stellen weg?

Schittenhelm Drei Viertel der 1000 Stellen sind in der Verwaltung und sehr stark hier im Headquarter angesiedelt. Wir wollen noch einmal verstärkt in Richtung Shared Service Center verlagern. Wir machen das nicht, weil das Jahr 2022 sehr schwierig war, sondern weil wir nach vorne schauen. Wir wollen mit Weitblick die Transformation angehen.

Verlagerungen Richtung Shared Service Center – betrifft das auch den Personalbereich?

Schittenhelm Wir haben in Breslau ein großes Shared Service Center. Nicht nur für HR, sondern ebenso für Finanzen, Logistik, Einkauf und IT. Dorthin sind schon Personalprozesse verlagert worden, und in dem aktuellen Programm ist HR ebenfalls miteinbezogen. Natürlich müssen auch wir in HR genau betrachten, was an Administration und an End-to-End-Prozessen ausgelagert werden kann.

Geht es um die „Labor Arbitrage“?

Schittenhelm Auch, aber ganz wichtig ist mir, dass es nicht remote irgendeine Abteilung gibt, zu der einfach irgendetwas verlagert wird, sondern dass auch diese Mitarbeitenden in Breslau zur Unternehmenskultur passen müssen und zur Organisation dazugehören. Ich möchte, dass sie sich wohl- und gut aufgenommen fühlen. So ein Aufbau ist aber auch schmerzlich, weil hier in Deutschland erst einmal Prozesse abgebaut werden müssen, die manchmal als „heilige Kühe“ betrachtet werden.

„Zweiklassengesellschaft“ verhindern

Lassen Sie uns noch einmal auf eine andere Krise blicken: die Pandemie. Wie sieht das „New Normal“ bei Schaeffler inzwischen aus?

Schittenhelm Wir kommen sehr stark aus der Produktion, daher ist es uns wichtig, beim New Normal nicht von einer Zweiklassengesellschaft zu reden. Wir können mit Stolz sagen, dass wir es geschafft haben, während der gesamten Coronapandemie den Betrieb in unseren Produktionsstandorten in Deutschland und größtenteils auch in der Welt ohne Unterbrechungen fortzuführen. Der Schutz der Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat seit jeher allerhöchste Priorität. Wir haben sogar eine eigene Maskenproduktion aufgezogen. Unser Operationsbereich hat zunächst medizinische und dann FFP2-Masken hergestellt. Da ist in kurzer Zeit sehr viel passiert.

Aber jetzt geht der Blick nach vorne: Dort wo möglich – etwa in klassischen Bürobereichen – werden wir das hybride

„Durch die Coronapandemie ist die Verbesserung der Arbeitsumgebung in den Produktionsbereichen sehr viel stärker ins Blickfeld gerückt.“



Corinna Schittenhelm ist seit 2016 Mitglied des Vorstands der Schaeffler AG und verantwortet den Bereich Personal sowie die Themen Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit. Zudem ist sie Arbeitsdirektorin der Schaeffler Gruppe und seit 2016 Vorstandsmitglied des Arbeitgeberverbands der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie (bayme vbm). Nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre startete Schittenhelm ihre berufliche Laufbahn bei der Bayerischen Vereinsbank. 1996 wechselte sie zu Siemens, durchlief im Konzern verschiedene Führungspositionen im Personalmanagement und sammelte mehrjährige internationale Erfahrung. Zwischen 2003 und 2007 war Schittenhelm für die Siemens VDO AG (heute Continental AG) als globaler HR Head der Division Chassis & Carbody tätig. Es folgten ab 2008 Stationen im Zentralbereich Personal der Siemens AG. 2010 übernahm Schittenhelm Verantwortung für das weltweite Personalmanagement des Siemens-Sektors Energie als Chief Human Resources Officer. Im Januar 2014 wechselte sie als Chief Human Resources Officer zur Osram Licht AG.

Modell weiter vorantreiben. Wir sehen, dass eine gewisse Präsenz wichtig ist, um den Gemeinschaftssinn zu stärken. Gerade dann, wenn neue Mitarbeitende an Bord kommen. Wir merken auch gerade bei den jüngeren Generationen, dass sie gerne ins Büro kommen. Sie wollen den Teamgeist spüren. Aber natürlich ist virtuelles Arbeiten als fester Bestandteil unseres Arbeitsmodells nicht mehr wegzudenken. Hier haben wir die Verantwortung der Führungskräfte gestärkt. Es gibt keine Top-down-Regel. Führungskräfte klären im Dialog mit ihren Teams, was passend ist, um produktiv zu bleiben und auf individuelle Belange eingehen zu können.

Und auf dem Shopfloor?

Schittenhelm Völlig zu Recht stellt sich die Frage, was wir in den Produktionsbereichen anbieten können. Hier gibt es „Mischarbeitsplätze“, also Mitarbeitende, die in der Produktion sind, aber zumindest teilweise aus dem Homeoffice arbeiten können. In anderen Bereichen setzen wir den Fokus auf soziale Räumlichkeiten. Wir renovieren und prüfen, ob wir New-Work-Elemente integrieren können. Wir wollen ein angenehmes Umfeld in den Pausenräumen schaffen. Luftqualität und Temperatur sind ebenfalls wichtige Aspekte. Durch die Coronapan-

demie ist die Verbesserung der Arbeitsumgebung in den Produktionsbereichen sehr viel stärker ins Blickfeld gerückt.

Inwieweit sind auch diese von dem angesprochenen Abbau von Stellen betroffen?

Schittenhelm Der Abbau betrifft wie gesagt die Verwaltung, aber bedingt durch die Verschiebung vom Verbrenner hin zu Elektromobilität vor allem unsere Division Automotive Technologies. Hier gibt es Überkapazitäten. Davon sind bestimmte Standorte betroffen, bei denen wir versuchen, wie bereits in den vergangenen Jahren geschehen, den Headcount sozialverträglich zu reduzieren. Wir prüfen, welche Jahrgänge wann aus dem Berufsleben ausscheiden. Zudem nutzen wir natürliche Fluktuation und besetzen Stellen teilweise nicht nach. Aber es entstehen auch neue Jobs. Durch Qualifizierung wollen wir Mitarbeitende von einer Stelle in eine andere entwickeln. Es gibt zum Beispiel weniger Bedarf, Verbrennungsmotoren zu entwickeln. Das sehen Sie an den Ankündigungen der Automobilkonzerne und dem Zulassungsverbot von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor seitens der EU ab 2035. Das ist eine Entwicklung, der wir uns aktiv stellen müssen.

Programm für digitale Fitness

Eine wichtige Rolle dürfte dabei die Schaeffler Academy spielen. Inwieweit konkret?

Schittenhelm Die Academy steht im Grunde genommen für sämtliche globalen Aus- und Weiterbildungs-konzepte. Wir haben außerdem in Deutschland einen Fokus auf das Duale Studium mit sehr zukunftsorientierten Studienprogrammen gesetzt. Und wir haben als großen Kern das Thema Re- und Upskilling. Wir haben sogenannte Fit4-Programme entwickelt. „Fit4Mechatronics“ haben wir als erstes im Schulterchluss mit unserem Leiter für E-Mobilität entwickelt. Er hatte zuvor die Division aufgebaut und trat mit dem Wunsch an uns heran, dafür vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich Verbrennertechnologie zu reskillen und einzusetzen. Das war unser Leuchtturmprogramm. Insgesamt haben wir innerhalb von dreieinhalb Jahren weltweit 11 000 Teilnehmende qualifiziert.

Aktuell haben wir den Fokus mit dem Programm „Fit4Digital“ neu gesetzt. Im Zuge dessen adressieren wir den Wandel hin zur vernetzten, digitalen Arbeitswelt. Gegenstand sind beispielsweise das Internet

„Die Arbeitnehmervertreter haben genau wie wir großes Interesse daran, Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden am Shopfloor zu etablieren. Beide Seiten bringen sich konstruktiv in die Gestaltung und Weiterentwicklung des Programms für die Mitarbeitenden in der Produktion ein.“

of Things (IoT) und Cyber Security. Dadurch etablieren wir Cloud-Dienste und die Nutzung von KI noch stärker in unserem Arbeitsalltag und verbreitern die Grundlage zur Implementierung neuer Technologien. Und das dritte Projekt, das wir vor allem im Schulterschluss mit unseren Arbeitnehmervertretern umsetzen, ist das Programm „Fit4Production“. Es richtet sich ausschließlich an unsere Produktionsmitarbeitenden und wurde 2022 gestartet. Die Arbeitnehmervertreter haben genau wie wir großes Interesse daran, Maßnahmen für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden am Shopfloor zu etablieren. Beide Seiten bringen sich konstruktiv in die Gestaltung und Weiterentwicklung des Programms für die Mitarbeitenden in der Produktion ein.

Eine Gruppe, die beim Thema New Learning Gefahr läuft, zu kurz zu kommen... Was genau machen Sie im Rahmen des Programms?

Schittenhelm Unser Programm umfasst einen großen modularen Baukasten, aus dem einzelne Module für die Mitarbeitenden ausgewählt werden. Es beinhaltet digitale und kommunikative Elemente. Vor allem Kommunikation wird am Shopfloor immer wichtiger. Aber natürlich werden auch Themen wie Arbeitssicherheit berücksichtigt. „Fit4Production“ ist sehr vielfältig, und ja, ich gebe Ihnen recht: In vielen Betrieben waren in der Vergangenheit Produktionsmitarbeitende bei der Qualifizierung nicht immer im Fokus. Das ändert sich gerade, da der technologische Wandel alle Bereiche umfasst und wir für die Zukunft alle Personen fit für neue Anforderungen machen müssen.

Spitze bei Patenten

Als ein führender Automobil- und Industrielieferer produziert Schaeffler Präzisionskomponenten und Systeme für Antriebsstränge und Fahrwerke sowie Wälz- und Gleitlagerlösungen für Industrieanwendungen. 2021 erwirtschaftete die Unternehmensgruppe einen Umsatz von rund 13,9 Milliarden Euro. Mit 83 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Schaeffler Gruppe eines der weltweit größten Familienunternehmen. Einen Großteil der Umsätze steuert die Division Automotive Technologies bei, gefolgt von den Divisionen Industrial und Automotive Aftermarket. 2020 hielt Schaeffler etwa 26 500 Patente und Patentanmeldungen.

Schaeffler ist nicht bei der „Allianz der Chancen“ dabei, die unternehmensübergreifend Perspektiven bieten will...

Schittenhelm Nein, sind wir nicht. Wir schätzen sehr, dass andere Unternehmen in diesem Zusammenhang ihrer sozialen Verantwortung nachkommen und bemüht sind, Menschen wieder in Arbeit zu bringen. Aber wir können das in diesem Bereich nicht eins zu eins auf uns übertragen, da wir vorwiegend Facharbeiter und Facharbeiterinnen haben und nur wenige angeleitete Mitarbeitende. Wir müssen uns auf unsere Mitarbeitenden konzentrieren, und wir versuchen, sehr stark intern zu besetzen.

Globales Employer Branding

In Zukunft werden Sie verstärkt Daten- und IT-Fachkräfte benötigen. Im Employer Branding ist Schaeffler jüngst sehr aktiv geworden...

Schittenhelm Genau, das war die erste Employer-Branding-Kampagne, die ein solches Ausmaß hat. Das Thema wurde von unserer zentralen Branding-Abteilung initiiert und gemeinsam mit HR erarbeitet. Wichtig ist hier unsere globale Ausrichtung, bisher waren wir sehr lokal organisiert, was das Employer Branding angeht. Die Kampagne lief von Brasilien bis Indien oder China.

Wir haben einen hohen Zuwachs an Klicks erreicht – auf unseren eigenen Karrierewebsites und auf Jobbörsen weltweit. Ich persönlich bin sehr froh darüber, dass der globale Ansatz in allen Ländern funktioniert hat. Beispielsweise in Indien: Hier bauen wir ein Mechatronik-Center auf und suchen Experten für Software und Mechatronik. Die Kampagne kam in Indien sehr gut an.

Was stand bei der Kampagne im Vordergrund?

Schittenhelm Wir haben mit einer modernen Bildsprache und Videos gezeigt, für welche Produkte wir stehen und dass wir ein globales Technologieunternehmen sind. Und wir wollten eine breite Zielgruppe ansprechen, von jungen Schülerinnen und Schülern bis hin zu sehr gut ausgebildeten Expertinnen und Experten mit mehrjähriger Erfahrung. Das war unser initialer Wunsch. Wenn wir uns jetzt die Auswertungen anschauen, dann ist uns das auch gut gelungen. Wichtig ist, dass wir uns bekannt machen als Familienunternehmen und als nachhaltiges, innovatives Technologieunternehmen.

Nachhaltigkeit bei Schaeffler

Was macht Schaeffler als nachhaltiges Unternehmen aus?

„In jedem zweiten bis dritten Windrad auf der Welt sind Lagerlösungen von Schaeffler verbaut.“

„Aus meiner Sicht ist das Thema Diversity, Inklusion und Chancengleichheit sehr lokal geprägt. Sie können nicht aus dem Headquarter heraus sagen, wie es genau vor Ort laufen muss.“

Schittenhelm Es geht darum, intern nachhaltiger zu wirtschaften, also um weniger Abfall und weniger CO₂-Ausstoß. Aber es geht natürlich auch darum, wie wir es schaffen, unser Produktportfolio und damit unsere Kunden nachhaltiger zu machen. Im Bereich Automotive haben wir das Thema E-Mobilität im Fokus. Aber wir sind ja auch ein Industrielieferer. Unsere Lager für Windturbinen sind so optimiert, dass sie weniger Reibung erzeugen. In jedem zweiten bis dritten Windrad auf der Welt sind Lagerlösungen von Schaeffler verbaut.

Sie sind bei Schaeffler verantwortlich nicht nur für Personal, sondern auch für Umwelt. Ihr Unternehmen will bis 2040 klimaneutral werden, die Energieeffizienz soll bis 2024 deutlich steigen. Warum ist das Thema im Ressort Personal an der richtigen Stelle?

Schittenhelm Die Verantwortung für die Nachhaltigkeitsstrategie liegt seit Mitte 2022 beim Vorstandsvorsitzenden der Schaeffler AG. Damit trägt Schaeffler der stetig zunehmenden Bedeutung des Themas Rechnung, was nicht nur von unseren Investoren, sondern von allen Stakeholdern erwartet und begrüßt wird. In meinen Verantwortungsbereich fallen weiterhin die Themen Umweltschutz, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. Durch das integrierte EHS-Managementsystem sind diese betrieblichen Themen eng miteinander verbunden und werden schon seit vielen Jahren aus einer Hand geführt und gesteuert. Im Hinblick auf Umwelt geht es dabei meist um konkrete standortbezogene Prozesse, wie etwa Konzepte zum Recycling, zur Reduzierung des Wasserverbrauchs oder

lokale Aktivitäten im Bereich der Biodiversität. Alle diese Projekte tragen dazu bei, unsere strategischen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und ab 2040 klimaneutral zu wirtschaften.

Bei der Umsetzung umweltbezogener Nachhaltigkeitsziele werden Sie als Personalchefin nicht ohne die Zusammenarbeit mit den technologie- und produktionsbezogenen Ressorts auskommen. Wie muss man sich hier die Zusammenarbeit vorstellen?

Schittenhelm Natürlich ist zunächst ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit wichtig. Das gilt für alle Unternehmensteile. Um die Abstimmung in den verschiedenen Ressorts zielführend zu gestalten, haben wir ein internes „Nachhaltigkeitsnetzwerk“ gebildet, in dem Vertreter aus allen Unternehmensteilen einzelne Aktivitäten abstimmen und koordinieren. Wir als HR-Funktion vertreten die „people-relevanten“ Themen. Diese umfassen Tätigkeiten von Prüfung und Überarbeitung aktueller Richtlinien bis hin zur Wissensvermittlung von nachhaltigem Verhalten im Arbeitsalltag.

Besonders bei der Wissensvermittlung bringt sich HR mit der Schaeffler Academy stark ein. Diese bietet verschiedene Kurse, beispielsweise ein Training zum aktiven Klimaschutz, das die Mitarbeitenden in allen Divisionen und Funktionen und überall auf der Welt online durchlaufen können, an. Darüber hinaus ist die Koordination des Themenkomplexes „Diversity & Inclusion“ in der HR-Funktion verortet. Zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Themas Nachhaltigkeit zählt auch ein

gemeinsames Verständnis von sozialem Miteinander. Wir sind ein produzierendes Unternehmen und wollen natürlich auch mit unseren Produkten einen Beitrag leisten. Diese Kompetenz haben unsere Sparten Automotive und Industrial. Denken Sie nur an Windkraft, reibungsarme Lager für E-Mobilitätsanwendungen oder unterschiedliche Wasserstoffanwendungen.

Mit Ihrer Employer-Branding-Kampagne sprechen Sie gezielt auch Frauen an; es geht dabei also um den von Ihnen angesprochenen Themenkomplex Vielfalt und Chancengleichheit...

Schittenhelm Das Thema ist mir sehr wichtig. Das war es schon immer, und wir haben bei Schaeffler in den letzten Jahren hier viel erreichen können. Aus meiner Sicht ist das Thema Diversity, Inklusion und Chancengleichheit sehr lokal geprägt. Sie können nicht aus dem Headquarter heraus sagen, wie es genau vor Ort laufen muss. Ich habe es daher sehr begrüßt, dass wir regionale D&I-Councils aufgestellt haben, die das Thema vorantreiben.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.