

PERSONAL FÜHRUNG



„Wir haben den sozialen Aspekt vor Augen“

Corinna Schittenhelm,
Personalvorständin der
Schaeffler AG, über
den Tarifabschluss und die
Arbeit im „New Normal“

03.2023

VON MUND ZU MUND

„Employee Voice“ stärkt die Feedbackkultur in Organisationen.

BEST PRACTICE

\ Alfred-Wegener-Institut
\ AXA Partners \ BMW Group
\ Bundeswehr \ ISS Schweiz
\ Stadtwerke München

SCHWERPUNKT

HR im öffentlichen Sektor Innovative Strukturen und Prozesse setzen sich in Behörden und öffentlichen Unternehmen durch. Damit lässt sich Staat machen.

12

Von Staats wegen

Der öffentliche Dienst passt sein Personalmanagement an die Erfordernisse der neuen Arbeitswelt an und befreit sich aus den Fesseln dienstrechtlicher Reglementierungen. Oberstes Ziel ist, den Bürgerinnen und Bürgern in einem freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat zu dienen.



20

HR in Uniform

Die Bundeswehr baut traditionell auf hierarchische Strukturen. Das Konzept der Inneren Führung prägt das Selbstverständnis der Soldatinnen und Soldaten und allgemein den Umgang mit Menschen.



12

SCHWERPUNKT HR im öffentlichen Sektor

AKTUELLES

04 Evidenz to go

Mitarbeitende halten

05 DGFP vor Ort

Neue HR-Plattform für den öffentlichen Sektor

06 Studie

Human Relations Monitor: Worauf es in der Transformation ankommt

08 HR innovativ

Führung im Tandem



SCHWERPUNKT

12 Der Staat als Arbeitgeber

Andreas Gourmelon, Gelsenkirchen

20 Innere Führung bei der Bundeswehr

Franziska Czens / Manuel Kiefer, Hamburg / Madiha Rana, Düsseldorf

26 Leadership extrem

Bernd Wallraff, Mainz / Günter Kamb, Schifferstadt

36 Topsharing der Stadtwerke München

Daniel Brüggemann / Christina Rothhaar, München

42 HR im öffentlichen Sektor

Materialien für die Personalarbeit



26 Führen im Ewigen Eis

Polarforscher arbeiten unter Extrembedingungen. Geraten Routinen aus dem Takt, kann das lebensbedrohlich werden. In der Neumayer-Station III in der Antarktis bedeutet Führung die Balance zwischen Präsenz und Zurückhaltung.



36 Harmonisches Zusammenspiel

Beim Topsharing, also Jobsharing in Führungspositionen, ist die persönliche Passung entscheidend. Die Stadtwerke München haben ein Auswahlverfahren entwickelt, das den Fahrplan zum erfolgreichen Tandem beschreibt.

70 Nachhaltigkeit verankern

Unternehmen sind in Zukunft verpflichtet, detailliert über Nachhaltigkeitsaspekte zu informieren – auch über soziale Standards. HR-Verantwortliche sollten jetzt sicherstellen, dass genügend Daten zum Stichtag vorliegen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Mehr Aufmerksamkeit für den Shopfloor

Die Schaeffler Gruppe hat sich 2022 erfolgreich gegen die allgemeine Krise gestemmt. Ein Stellenabbau ist dennoch erforderlich. Im Herausgeber-Interview erklärt Personalvorständin Corinna Schittenhelm, warum der Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie ein positives Signal an die Mitarbeitenden sendet. Wie das New Normal bei Schaeffler aussieht, entscheiden die Führungskräfte weitgehend selbstständig für ihren jeweiligen Bereich.

Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 Schweigen ist nicht Gold

Immer wenn ein Firmenskandal ans Licht kommt, stellt sich die Frage, warum Insider den Mund gehalten haben. Organisationen sollten Mitarbeitende zu offenem Feedback ermutigen. Wo die „Employee Voice“ gehört wird, lässt sich oft Schaden vom Unternehmen abwenden.

Robin Stumpf / Stefan Süß, Düsseldorf

56 BMW-Talente gestalten Zukunft

Auf dem Kongress der „One Young World“ haben sich 2022 in Manchester junge Fach- und Führungskräfte aus aller Welt über Themen wie globale Geschlechtergerechtigkeit, Konfliktprävention und Schutz der Meere ausgetauscht. Die Delegation der BMW Group brachte frische Ideen mit nach Hause.

Andreas Schramm / Elisabeth Mehmke / Kathrin Walmrath / Angela Konert, München

NETZWERK

76 HR persönlich

Sabine Bothe, Sabine Mlnarsky, Sabine Schmittroth, Tanja Aebi, Julia Braun, Andrea Wächter, Kerstin Böcker, Valeria Gargiulo, Shiva Meyer, Werenfried Wendler

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Ann-Cathrin Schalla, AXA Partners

SERVICE

66 Bildnachweise

62 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Juliane Degner

01 Editorial

66 Inserenten

67 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

11 Termine

80 Vorschau / Impressum

Dem Staat dienen

So vielfältig wie die Aufgaben im öffentlichen Dienst sind die Anforderungen an das Personalmanagement

Die Beschäftigten der öffentlichen Arbeitgeber gewährleisten, dass der deutsche Staat funktioniert. Sie sind verantwortlich für die innere und äußere Sicherheit, engagieren sich im Bildungssystem, forschen, sprechen Recht, kümmern sich um hilfsbedürftige und geflüchtete Menschen, planen und gestalten große Teile der Infrastruktur. Ein weites Feld für das Personalmanagement, dessen Professionalisierung in den letzten Jahren stark vorangetrieben wurde.

Bundeseigen



Noch vor wenigen Jahren rekrutierten viele Behörden und Verwaltungen nach dem Prinzip „publish and forget“: Sie beschränkten sich darauf, (meist langweilig gestaltete) Stellenausschreibungen zu veröffentlichen und alles Weitere dem Zufall zu überlassen. Heute fehlen dem öffentlichen Dienst 300 000 Beschäftigte.

Das Human-Resource-Management im öffentlichen Dienst stellt Personalressourcen für öffentliche Aufgaben zur Verfügung und steuert sie zielgerichtet. Es hat neben den 5,1 Millionen erwerbstätig Beschäftigten weitere Zielgruppen:

- \ Rund 1,72 Millionen Versorgungsempfänger und -empfängerinnen müssen mit Ruhegehältern und anderen Leistungen versorgt werden. Hierzu zählen Beamte und Beamtinnen, die aus dem aktiven Dienst ausgeschieden sind, sowie deren Witwen, Witwer und Waisen.
- \ In Zeiten der Personal- und Finanznot gerät die Gruppe der ehrenamtlich Tätigen stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit. Einige Institutionen wie zum Beispiel das Technische Hilfswerk oder die Freiwilligen Feuerwehren sind in erheblichem Maße auf die Mitwirkung von ehrenamtlichen Kräften angewiesen. Immer häufiger müssen mit ehrenamtlich Tätigen sinkende Versorgungsleistungen der öffentlichen Hand kompensiert werden (Mook 2012, 139). Ehrenamtlich Tätige müssen angeworben, ausgewählt, qualifiziert, geführt und gegebenenfalls freigestellt werden; dabei sind jedoch – im Vergleich zu Erwerbstätigen – Besonderheiten zu berücksichtigen (Gourmelon 2013, 306; Mroß 2016, 73).

\ Bürger und Bürgerinnen können zu Tätigkeiten im öffentlichen Dienst verpflichtet werden. Hinzuweisen ist zum Beispiel auf § 28 Abs. 1 der Gemeindeordnung NRW. Die politische Diskussion über ein soziales Pflichtjahr für junge Menschen (angestoßen durch Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier) könnte dazu führen, dass zukünftig verpflichtet Tätige in großer Anzahl im öffentlichen Dienst tätig sind. Herausfordernd ist beispielsweise die Führung von Menschen, die gegen ihren Willen einen Dienst leisten müssen.

Handlungsfeld Personalanwerbung

Ob der öffentliche Dienst auch zukünftig den vielfältigen Aufgaben gerecht werden kann, hängt davon ab, ob es gelingt, eine ausreichende Anzahl geeigneter Nachwuchskräfte anzuwerben. Derzeit fehlen dem öffentlichen Dienst 300 000 Beschäftigte (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion 2021, 5). Noch vor wenigen Jahren handelten viele Behörden und Verwaltungen nach dem Prinzip „publish and forget“: Die Personalanwerbung beschränkte sich darauf, (meist langweilig gestaltete) Stellenausschreibungen zu veröffentlichen und alles Weitere dem Zufall zu überlassen. Trotzdem gelang es in der Vergangenheit, genügend Interessierte anzuwerben, da in

Zeiten hoher Arbeitslosigkeit der öffentliche Dienst über das Alleinstellungsmerkmal „Arbeitsplatzsicherheit“ verfügte.

Inzwischen hat sich die Lage am Arbeitsmarkt in Deutschland derart verändert, dass sich Passivität in der Personalrekrutierung auch im öffentlichen Dienst durch niedrige Bewerbungszahlen rächt. Folgerichtig hat der Aufwand für die Rekrutierung, nicht nur von Nachwuchskräften, in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes erheblich zugenommen. Professionell gestaltete Kampagnen führen zum Beispiel die Bundeswehr, der Zoll oder die Polizeien von NRW und Bayern durch. Diese Institutionen setzen auf den kombinierten Einsatz von traditionellen (z.B. Ausbildungsmessen) und internetgestützten Instrumenten (z.B. Social Media). Der Gedanke des Employer Branding ist weitverbreitet; Active Sourcing wird vereinzelt angewendet (z.B. Stadtverwaltung Dortmund; Uhr / Grimm 2021, 62). Inzwischen werden gezielt auch besondere Gruppen beworben, so etwa Menschen mit Migrationshintergrund (z.B. Stadtverwaltung Nürnberg; Riedel 2021, 129). Einen Einblick in die von 94 Kommunalverwaltungen aus ganz Deutschland verwendeten Aussagen, die zur Anwerbung von Abiturienten und Abiturientinnen verwendet werden, gibt die Abbildung.



Prof. Dr. Andreas Gourmelon, Dipl.-Psych., Dipl.-Kfm.
Mitbegründer des Instituts für Personal und Management
an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
NRW, Gelsenkirchen
andreas.gourmelon@hspv.nrw.de

Eignungsdiagnostische Instrumente wie psychologische Tests oder Assessment-Center spielen bei internen Stellenbesetzungen bislang keine große Rolle. Auswahlgespräche finden meist in Form von strukturierten Interviews statt.

Handlungsfeld Personalauswahl

Rechtliche Grundlage aller (externen oder internen) Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst ist Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz. Demnach hat die Auswahl anhand der Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung zu erfolgen. Unter fachlicher Leistung sind die bisherigen Arbeitsergebnisse, die Arbeitsweise und das Arbeitsverhalten zu fassen; die Befähigung schließt Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten ein, die für die dienstliche Verwendung bedeutsam sind; Eignung bezieht sich auf die gesundheitliche, charakterliche und geistige Eignung (Gourmelon / Hoffmann 2021, 42).

Aus Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz leitet sich ebenso ab, dass der oder die Beste ausgewählt werden muss. Zudem haben Bewerbende Anspruch auf eine chancengleiche Teilnahme an einem Auswahlverfahren. Verstößt der Dienstherr gegen diesen Anspruch, können unterlegene Bewerbende klagen. Ergebnis des Rechtsstreits kann sein, dass das Auswahlverfahren erneut durchgeführt werden muss und sich die Stellenbesetzung erheblich verzögert. Aus rechtlichen Gründen muss bei Auswahlverfahren auf die Ergebnisse dienstlicher Beurteilungen von Beamten und Beamtinnen besondere Rücksicht genommen werden (Westermaier 2017, 514). Auch hierdurch erklärt sich, dass eignungsdiagnostische Instrumente wie psychologische Tests oder Assessment-Center bei internen Auswahlverfahren bislang eine nachrangige Bedeutung haben. Auswahlgespräche werden meist in Form von strukturierten Interviews durchgeführt (Görtler / Gourmelon 2015, 80 ff.).

Was Kommunalverwaltungen Abiturienten versprechen

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; n = 94



Abb. | Quelle: Gourmelon 2022a

Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge prägen die Vergütungspraxis im öffentlichen Sektor; Einzelfallregelungen sind die Ausnahme. Beamte und Beamtinnen werden nach dem Alimentationsprinzip besoldet: Der Dienstherr muss ihnen und ihren Familien einen angemessenen Lebensunterhalt zusichern.

Handlungsfeld Personalentwicklung

Zur Deckung des Personalbedarfs nutzt der öffentliche Dienst in hohem Maße den allgemeinen Arbeitsmarkt. Daneben trägt der öffentliche Dienst in vielen Berufsfeldern zur Berufsausbildung junger Menschen bei. Zudem gibt es 30 Verwaltungshochschulen des Bundes und der Länder, die ausschließlich speziell auf den öffentlichen Dienst ausgerichtete Studiengänge anbieten. Beispielsweise studieren an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW) rund 15 000 Personen; angeboten werden Bachelor- und Masterstudiengänge etwa in den Fachgebieten Polizeivollzugsdienst, Kommunaler und Staatlicher Verwaltungsdienst, Rentenversicherung, Verwaltungsinformatik und Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre.

Eine Besonderheit des Studiums an Verwaltungshochschulen ist, dass eng mit den Einstellungsbehörden kooperiert wird. So sind diese an der HSPV NRW in den Fachbereichsräten vertreten und können die Studieninhalte mitbestimmen. Weiterhin finden große Teile des Studiums in der Praxis der Einstellungsbehörden statt. Zur Fortbildung der Beschäftigten tragen häufig interne Fortbildungsanbieter (Akademien, Studieninstitute) bei. Vorherrschend sind hier Präsenzseminare, zunehmend werden asynchrone Lehrformate erprobt. Weiterhin werden Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mentoring, Coaching, Kollegiale Beratung, Hospitationen eingesetzt. Die Weiterbildung beziehungsweise der Aufstieg in höherwertige Positionen

oder Laufbahnen ist oftmals engmaschig durch Gesetze und Verordnungen reglementiert. In vielen Fällen werden eignungsdiagnostische Instrumente (z.B. Assessment-Center) eingesetzt, um die Eignung für Führungstätigkeiten festzustellen.

Handlungsfeld Entlohnung

Kennzeichnend für die Besoldung von Beamten und Beamtinnen sowie die Bezahlung von Tarifbeschäftigten ist, dass diese durch Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge verbindlich geregelt und Einzelfallregelungen kaum möglich sind. Beamte und Beamtinnen werden nach dem Alimentationsprinzip besoldet: Der Dienstherr ist verpflichtet, ihnen und ihren Familien einen angemessenen Lebensunterhalt zu gewährleisten (Tepke 2017, 1008).

Die Besoldung richtet sich nach dem statusrechtlichen Amt der Beamten und Beamtinnen. Weiterhin ist in einigen Besoldungsgruppen die Berufserfahrung bedeutsam. Beispielsweise erhält eine verbeamtete Realschullehrerin in NRW eine jährliche Besoldung zwischen 47 172 und 61 104 Euro brutto (Stand: 12/2022). Zusätzlich wird unter bestimmten Voraussetzungen ein Familienzuschlag gewährt. Nach ihrer aktiven Dienstzeit erhalten Beamte und Beamtinnen Versorgungsbezüge. Deren Höhe richtet sich im Kern nach der Dauer der aktiven Dienstzeit sowie dem letzten Statusamt.

Bis zu 76 Prozent der Beamten und Beamtinnen haben ein Universitäts- oder Hochschulstudium absolviert (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion 2021,

15). Das erklärt, warum die durchschnittliche Besoldung und Altersversorgung der Beamten und Beamtinnen im Vergleich zum durchschnittlichen Verdienst / Rente der Gesamtgruppe der Erwerbstätigen – die Gesamtgruppe weist eine Akademikerquote von 23 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2022) auf – höher ist.

In Krankheitsfällen haben Beamte und Beamtinnen Anspruch auf Beihilfe, das heißt, der Dienstherr erstattet einen Teil der Kosten für die medizinische Behandlung (häufig zwischen 50 und 70 %). Den nicht erstatteten Anteil sichern Beamte und Beamtinnen durch private Krankenversicherungen ab. Sie unterliegen nicht der Sozialversicherungspflicht. Dies führt während der aktiven Dienstzeit in der Regel zu einer erheblichen finanziellen Entlastung der Dienstherrn.

Die Entlohnung der Tarifbeschäftigten ergibt sich aus den Regelungen der Tarifverträge. Gemäß dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) richtet sich das Entgelt nach der Entgeltgruppe. Die Zuordnung zu einer Entgeltgruppe orientiert sich unter anderem an den Anforderungen der Tätigkeit sowie den Entwicklungsstufen. In Einzelfällen (z.B. IT-Fachkräfte) werden Zulagen gezahlt, um angesichts der Marktsituation einen Personalbedarf decken zu können. So wie die Beschäftigten des privaten Sektors unterliegen die Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes der Sozialversicherungspflicht.

Zur Steigerung der Motivation, der Eigenverantwortung und der Führungskompetenz gibt es mit § 18 TVöD (VKA) ein Instru-



Das ist der öffentliche Dienst

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts (2022a, 25) sind im öffentlichen Dienst Deutschlands rund 5,1 Millionen Menschen erwerbstätig, die Anzahl der Vollzeitäquivalente entspricht 4,48 Millionen. Seit 2010 ist letztere um 12,7 Prozent gestiegen (Statistisches Bundesamt 2022a, 97), was sich mit der vermehrten Anstellung von Personal im Bereich der Kinderbetreuung, im Hochschulbereich und bei der Polizei erklären lässt (Statistisches Bundesamt 2022b). Neben dem Personal des Bundes, der Bundesländer, der Kommunen und der Sozialversicherungen gibt es weiterhin 1,41 Millionen Beschäftigte, die in privatrechtlich organisierten Unternehmen und Einrichtungen beschäftigt sind, welche jedoch von der öffentlichen Hand dominiert werden (Statistisches Bundesamt 2022a, 20). Hierzu zählen zum Beispiel die Deutsche Bahn AG, viele Stadtwerke oder regionale Verkehrsverbände.

Frauen sind im öffentlichen Dienst in der Mehrheit (ca. 58 %; Statistisches Bundesamt 2022a, 29). Das Durchschnittsalter der Beschäftigten von 44,5 Jahren (Statistisches Bundesamt 2022c) sowie die starke Besetzung höherer Altersgruppen haben zur Folge, dass demnächst mit erheblichen altersbedingten Personalabgängen – insbesondere in den Kommunalverwaltungen – zu rechnen ist. Unter den Beschäftigten finden sich Vertreterinnen und Vertreter sehr vieler Berufsgruppen, das Spektrum reicht von A wie Architekt bis Z wie Zahnärztin.

Nach ihrem Beschäftigungsverhältnis lassen sich die Beschäftigten im öffentlichen Dienst grob in drei Gruppen unterscheiden: 1,74 Mil-

lionen Beamte und Beamtinnen sowie Richter und Richterinnen, hierunter 651 000 Stellen für Lehrer und Lehrerinnen sowie 292 000 Stellen für Polizisten und Polizistinnen (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion 2021, 17); 171 000 Berufs- und Zeitsoldaten und -soldatinnen sowie 3,19 Millionen Tarifbeschäftigte.

Beamte und Beamtinnen stehen in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis zu ihrem Dienstherrn, das mit dessen Fürsorgepflicht ihnen gegenüber korrespondiert. Ihre Rechte und Pflichten sind in Gesetzen und Verordnungen des Bundes und der Länder geregelt. In Bezug auf das Dienstverhältnis gibt es regelmäßig keine vertraglichen Vereinbarungen zwischen den Beamten und Beamtinnen und ihrem Dienstherrn. Jederzeit haben sie für die freiheitlich-demokratische Grundordnung einzutreten; und es gilt grundsätzlich ein Streikverbot.

Für die Tarifbeschäftigten des öffentlichen Dienstes gelten dieselben arbeitsrechtlichen Vorschriften wie für Beschäftigte der Privatwirtschaft. Weiterhin sind die Regelungen von Tarifverträgen zu beachten, beispielsweise dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD, gültig für Bund und Kommunen) oder dem Tarifvertrag der Länder (TV-L). Der TVöD enthält unter anderem Regelungen zur Gestaltung des Arbeitsvertrags, zur Eingruppierung und Vergütung sowie zu Sozialleistungen. Die Ausgestaltung der Tarifverträge liegt in der Zuständigkeit der Tarifvertragsparteien.

Viele Behörden und Verwaltungen haben Führungsinstrumente und -konzepte wie Zielvereinbarungen, Benchmarking oder Balanced Scorecard eingeführt.

Manche Personalbereiche präferieren eine verrichtungsorientierte Spezialisierung, etwa durch Recruiting-Stellen oder Stellen für Personalentwicklung. Häufig gibt es auch eine objektorientierte Gliederung, zum Beispiel in die Sachgebiete „Beamte“, „Tarifbeschäftigte“, „Auszubildende“. Hinzu kommen Referentenmodelle sowie spezielle Ämter, die HR-Funktionen für mehrere Behörden und Verwaltungen bündeln.

ment zur leistungsorientierten Bezahlung. So können Tarifbeschäftigte Leistungsprämien, Leistungszulagen und Erfolgsprämien erhalten. Grundlage für die Gewährung dieser leistungsbezogenen Entgeltbestandteile sind Ergebnisse systematischer Leistungsbewertungen oder die Einhaltung von Zielvereinbarungen. Die Effekte dieses Instruments auf die Motivation der Beschäftigten und die Qualität der Dienstleistungen sind umstritten.

Handlungsfeld Personalführung

Über viele Jahre wurde über die sogenannte Führungsproblematik im öffentlichen Dienst diskutiert und geforscht (Hammer Schmid 2010). Inzwischen wurden zahlreiche Maßnahmen zur Steigerung der Führungsqualität ergriffen. So gibt es etliche Behörden und Verwaltungen, die Führungskräfte professionell auswählen, entwickeln und beurteilen. Vielfältige Führungsinstrumente auf operativer Ebene, zum Beispiel Zielvereinbarungen oder Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, und strategischer Ebene, zum Beispiel Benchmarking oder Balanced Scorecard, wurden eingeführt. Herausfordernd für die Führungskräfte und das HRM im öffentlichen Dienst sind derzeit und auf absehbare Zeit folgende Themen:

- \ nachhaltige Sicherung des Arbeitskräftebedarfs in einem geänderten Arbeitsmarkt, Bindung von Beschäftigten;
- \ Umgang mit den veränderten Anforderungen der Generation Z an die Arbeits- und Berufswelt, insbesondere mit dem verstärkten Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und flexible-

ren Regelungen in Bezug auf Arbeitsort und Lage der Arbeitszeit;

- \ Erhalt der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der im öffentlichen Dienst noch stark vertretenen älteren Jahrgänge, Etablierung eines wirksamen betrieblichen Gesundheitsmanagements;
- \ Förderung des Diversity-Managements, insbesondere der gesetzlich vorgeschriebenen Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen – dabei sollten insbesondere jüngere Männer nicht demotiviert werden;
- \ Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, nicht nur für die Zielgruppe der Erziehenden von Kindern, sondern auch für Pflegenden von Angehörigen;
- \ Unterstützung der zunehmenden Digitalisierung und Transformation der Behörden und Verwaltungen (Gourmelon 2022b), Einführung agiler Arbeitsformen (Richenhagen / Dick 2022).

Handlungsfeld Organisation des HRM

Obwohl das HRM im öffentlichen Dienst durch Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge stark reglementiert ist, verfügen Behörden und Verwaltungen über einen großen Handlungsspielraum, um das HRM organisatorisch zu gestalten. Deswegen können zahlreiche Formen der Aufbau- und Ablauforganisation in den Personalämtern, -referaten und -dezernaten beobachtet werden. So erfolgt in vielen Personalbereichen eine verrichtungsorientierte Spezialisierung, etwa durch Recruiting-Stellen oder Stellen für Personalentwicklung. Häufig gibt es auch eine objektorientierte Gliederung, zum Beispiel in die Sachgebiete „Beamte“,

Qualifizierung für das HRM

Personalmanagement liegt im öffentlichen Dienst häufig in Händen von Personen, die für HR-Aufgaben nicht angemessen vorbereitet wurden. Um diesem Qualifizierungsmangel entgegenzuwirken, haben die Ruhr-Universität Bochum, die Akademie der Ruhr-Universität Bochum und die HSPV NRW den Masterstudiengang Human Resource Management eingerichtet. Seit 2009 werden Studierende, die bereits im HRM tätig sind, für herausgehobene Spezialistentätigkeiten und Führungsaufgaben berufsbegleitend qualifiziert. Das viersemestrige Studium umfasst psychologische, juristische und betriebswirtschaftliche Inhalte. Dabei werden sowohl Belange der Privatwirtschaft also auch des öffentlichen Dienstes berücksichtigt. Die Heterogenität der Dozierenden und Studierenden sowie die vielfältigen Praxisbezüge gewährleisten eine umfassende Auseinandersetzung mit allen Aspekten eines zeitgemäßen Personalmanagements.

www.akademie.rub.de/berufsbegleitender-master/human-resource-management/

„Tarifbeschäftigte“, „Auszubildende“. Referentenmodelle finden sich in größeren Stadtverwaltungen. Teilaufgaben des HRM, zum Beispiel die laufende Auszahlung der Entlohnung, die Berechnung von Beihilfen, die Fortbildung oder die Vorauswahl von Bewerbenden, werden oftmals in speziellen Einheiten zentralisiert (z.B. Landesamt für Besoldung und Versorgung NRW, Dienstleistungszentrum des Bundesverwaltungsamts, Studieninstitut Ruhr).

Die Personalfunktion des öffentlichen Dienstes löst sich zunehmend aus den Fesseln dienstrechtlicher Reglementierungen. Eines bleibt aber unstrittig: die Überzeugung, dass das Wohl der Bürger und Bürgerinnen in einem freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat an erster Stelle kommt.

Träger des HRM sind auch die Personalvertretungsorgane (z.B. Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Jugend- und Auszubildendenvertretung, Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen), die traditionell einen erheblichen Einfluss auf das Personalmanagement im öffentlichen Dienst haben. Dieser Einfluss ist gesetzlich legitimiert, etwa im Sozialgesetzbuch IX, in den Landesgleichstellungsgesetzen oder im Bundespersonalvertretungsgesetz.

Fazit

Angesichts der demografischen Entwicklung, der Engpässe am Arbeitsmarkt und der digitalen Transformation stehen private wie öffentliche Arbeitgeber in Bezug auf das HRM vor vergleichbaren Herausforderungen. Der öffentliche Dienst ist auf dem Weg, das Personalmanagement an die Erfordernisse einer neuen Arbeitswelt anzupassen. Dabei löst sich das HRM des öffentlichen Dienstes zunehmend aus den Fesseln überkommener dienstrechtlicher Reglementierungen, jedoch nicht von der grundsätzlichen Überzeugung, dass jegliches Tätigsein im öffentlichen Dienst letztlich einem Ziel dient: dem Wohl der Bürger und Bürgerinnen in einem freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat. ●

Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (2022):** Blickpunkt Arbeitsmarkt: Akademiker/-innen – Kap. 1.3; statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Akademikerinnen/Allgemeiner-Teil-Nav.html
- Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (2021):** Monitor öffentlicher Dienst 2022, Berlin
- Görtler, B. / Gourmelon, A. (2015):** Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen, in: *Verwaltung und Management*, 21 (2), 73-82
- Gourmelon, A. (2022a):** Wie werben Kommunen um Abiturienten?; www.rehm-verlag.de/personalmanagement/blog-personalmanagement/wie-werben-kommunen-um-abiturienten/
- Gourmelon, A. (2022b):** Digitalisierung und deren Folgen für das Personalmanagement, Heidelberg
- Gourmelon, A. (2013):** Bürgerschaftliches Engagement: ein Lichtblick für finanzschwache Kommunen?, in: *Der Öffentliche Dienst*, 12, 305-308
- Gourmelon, A. / Hoffmann, B. (2021):** Management im öffentlichen Sektor – Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten, Heidelberg
- Hammerschmid, G. (2010):** Gibt es ein Führungsproblem im öffentlichen Sektor? Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Führung im öffentlichen Sektor*, Baden-Baden, 11-24
- Mook, P. (2012):** Bürgerschaftliches Engagement in Kommunalverwaltungen, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Personalressourcen sichern – eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor*, Heidelberg, 139-152
- Mroß, M. (2016):** Führen von freiwillig Tätigen, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Herausforderung Führung – führen wollen, führen können, schwierige Situationen meistern*, Heidelberg, 73-82
- Richenhagen, G. / Dick, M. (2022):** *Public Management im Wandel*, Wiesbaden
- Riedel, H. (2021):** Maßnahmen der Stadt Nürnberg zur Anwerbung von Menschen mit Migrationshintergrund, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Innovative Ansätze der Personalwerbung*, Heidelberg, 129-138
- Statistisches Bundesamt (2022a):** Personal des öffentlichen Dienstes, Fachserie 14, Reihe 6; www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600207004.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt (2022b):** Öffentlicher Dienst 2020: Personalzuwachs bei Kitas und Polizei hält an, Pressemitteilung Nr. 289 v. 22.6.2021; www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/06/PD21_289_741.html
- Statistisches Bundesamt (2022c):** Öffentlicher Dienst: Beschäftigte im Durchschnitt 44,5 Jahre alt; www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/im-fokus-beschaefigte.html
- Tepke, A. (2017):** Besoldung, in: Böhle, T. (Hg.): *Kommunales Personal- und Organisationsmanagement*, München, 1008-1018
- Uhr, C. / Grimm, K. (2021):** Erfolgreich mit Facebook, Instagram, XING & Co werben: Erfahrungen der Stadt Dortmund, in: Gourmelon, A. (Hg.): *Innovative Ansätze der Personalwerbung*, Heidelberg, 45-66
- Westermaier, S. (2017):** Beurteilungswesen, in: Böhle, T. (Hg.): *Kommunales Personal- und Organisationsmanagement*, München, 512-529



„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.