

PERSONAL FÜHRUNG



**„Ahnung vom
Business zu haben,
verschafft Respekt“**

**EnBW-Vorständin Colette Rückert-Hennen
über HR als Innovationstreiber,
skillbasierte Personalplanung
und Altersdiskriminierung**

04.2024

HOMEOFFICE

Lässt sich das Rad zurückdrehen? Was bei „Return to Office“ zu beachten ist.

BEST PRACTICE

\ Google \ Hapag-Lloyd
\ Kaffee Partner
\ MAN Truck & Bus
\ SOS-Kinderdorf
\ Vodafone

SCHWERPUNKT

Arbeitskräftebedarf in Umbruchzeiten
Die Babyboomer verabschieden sich aus dem Jobmarkt. Wie werden die Lücken gefüllt? Wirtschaft und Politik müssen flexible Lösungen anstreben.



14 Knackpunkt Demografie

Während vergangener Krisen hat sich der Arbeitsmarkt in Deutschland wiederholt als Stabilitätsanker erwiesen. Damit das so bleibt, müssen Reservoirs im In- und Ausland ausgeschöpft werden. Der Renteneintritt der Babyboomer sowie die fortschreitende digitale und ökologische Transformation dürften Personalengpässe langfristig verschärfen.

22 Ende der Goldgräberstimmung

Das Investmentbanking galt früher als Traumadresse für karriereorientierte Jungakademiker. Der Glanz ist längst verblasst. Die Branche benötigt neue Anreizsysteme für die kleine, feine Berufsgruppe.



14

SCHWERPUNKT Arbeitskräftebedarf in Umbruchzeiten

AKTUELLES

04 DGFP auf den Punkt

ESG im Personalmanagement

05 Studien

- \ Wo deutsche Arbeitskräfte im Ausland gefragt sind
- \ Erfolgsfaktoren für Workforce Transformation

08 DGFP vor Ort



- \ Female Empowerment Conference
- \ Recruiting Summit
- \ Global Mobility Conference

12 Evidenz to go

KI in der Personalentwicklung

SCHWERPUNKT

14 Demografische Herausforderungen

Ulf Rinne

22 Mitarbeiterbindung im Investmentbanking

Sabrina Tamm

28 Flexibler Arbeitseinsatz

Hartmut Seifert / Martina Maas

36 SOS-Kinderdorf gibt Starthilfe

Christa Manta

44 Arbeitskräftebedarf in Umbruchzeiten

Materialien für die Personalarbeit



28 Gegen den Schweinezyklus

In einer konjunkturellen Schwächephase bauen Unternehmen oft reflexartig Personal ab. Es gibt bessere Alternativen, wie die Coronapandemie gezeigt hat: Die antizyklische Steuerung der Arbeitszeiten in den Betrieben empfiehlt sich als sinnvolle Ergänzung zur Kurzarbeit.



36 Perspektiven schaffen

Manche jungen Menschen brauchen besondere Förderung, um in den Beruf zu finden. Beispiele sind alleinerziehende Mütter oder Personen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung. SOS-Kinderdorf unterstützt sie durch berufsbildende Maßnahmen, an denen auch Kooperationspartner aus der Wirtschaft beteiligt sind.

04 Neu: DGFP auf den Punkt

Die DGFP ist die Stimme des HR-Managements in Deutschland. Unser neues Format „DGFP auf den Punkt“ unterstreicht diesen Anspruch: Vorstandsmitglieder der DGFP nehmen Stellung zu Fragen der Zeit. Den Anfang macht Dr. Michael Prochaska, STIHL, zum Thema ESG.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 Energieschub für HR

Der Energieversorger EnBW präsentiert sich am Jobmarkt als innovatives und mitarbeiterorientiertes Unternehmen. „Wir müssen die Rahmenbedingungen für unsere eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder überprüfen, um attraktiv zu bleiben, etwa Vergütungssysteme, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung et cetera“, sagt Arbeitsdirektorin und Vorstandin Colette Rückert-Hennen.
Rainer Spies



FACHBEITRÄGE

52 Soziale Nachhaltigkeit

Das Personalmanagement spielt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von ökologischen, gesellschaftlichen und Governance-Zielen in Unternehmen. Vor allem der Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung.
Marlow D. Guttmann

58 Zukunft der OKR-Methode

Unternehmen, die nach der Methode der Objectives & Key Results arbeiten, konzentrieren sich auf messbare Ergebnisse und stärken zugleich die Eigenverantwortung der Teams. Google und Hapag-Lloyd machen damit gute Erfahrungen.
Markus H. Dahm

NETZWERK

76 HR persönlich

Juliane Peters, Linda Krupp, Birgit Aspin, Viktoriya Vasileva, Stephan Domke, Philipp Benseler, Hugo Martinho, Tobias B. Staehelin

78 DGFP-Mitglied im Porträt

Tatjana Schiller, Kaffee Partner

SERVICE

73 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Karoline Haderer

01 Editorial

73 Inserenten

68 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

07 Termine

80 Vorschau / Impressum

Bye-bye Babyboomer

Das Damoklesschwert

Wirtschaftliche Stabilität setzt voraus, dass der Arbeitsmarkt funktioniert. Doch es zeichnen sich gravierende Personalengpässe ab, bedingt durch den Renteneintritt der zwischen 1955 und 1969 Geborenen sowie durch neue Anforderungen infolge der digitalen und ökologischen Transformation.

der Demografie



Um zu verhindern, dass der Arbeitsmarkt in Deutschland schrumpft, müssen wir einerseits inländische Potenziale stärker aktivieren. Andererseits benötigen wir eine jährliche Nettozuwanderung von 400 000 Personen in den Arbeitsmarkt.

Wir sind weit entfernt vom düsteren Bild, das „Der Spiegel“ im Jahr 2004 auf einer Titelseite zeichnete: Angesichts einer im internationalen Vergleich sehr geringen Geburtenrate – Deutschland rangierte auf Platz 185 von 190 Staaten – schien „Der letzte Deutsche“, so lautete die damalige Überschrift, nur eine Frage der Zeit. Seitdem ist jedoch die Bevölkerungszahl um knapp zwei Millionen Menschen gestiegen, und zum Jahresende 2022 lebten rund 84,4 Millionen Personen in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2023). Gleichzeitig setzte sich die Alterung der Bevölkerung aber fort: Das Durchschnittsalter der Bevölkerung stieg in den letzten 20 Jahren um etwa 2,5 Jahre. Der Untertitel des damaligen Spiegel-Titels („Auf dem Weg zur Greisen-Republik“) könnte sich somit weiter bewahrheiten.

Vor allem auf dem Arbeitsmarkt schwebt das Damoklesschwert der Demografie über uns, denn der Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit („Babyboomer“) steht unmittelbar bevor: In den nächsten 15 Jahren erreichen knapp 13 Millionen Erwerbspersonen das Renteneintrittsalter, also knapp ein Drittel der Erwerbspersonen in Deutschland. Diese Menschen stehen dann dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung, und die neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Jahrgänge können diesen enormen Ersatzbedarf, auch wenn sie im Durchschnitt besser qualifiziert sind, rein zahlenmäßig nicht ausgleichen.

Arbeitskräftebedarf im Jahr 2035

Das Ausmaß der demnächst in die Rente eintretenden Kohorte veranschaulicht die Abbildung. Die sich derzeit noch im Erwerbsalter befindliche „Ausbuchtung“ der Bevölkerungspyramide wird im Jahr 2035 das Rentenalter erreicht haben.

TEXT



Dr. Ulf Rinne

Arbeitsmarktforscher am Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn. Er beschäftigt sich vor allem mit der Frage, welche Folgen Entwicklungen wie die Digitalisierung, der demografische Wandel und die ökologische Transformation für die Arbeitswelt haben.
rinne@iza.org

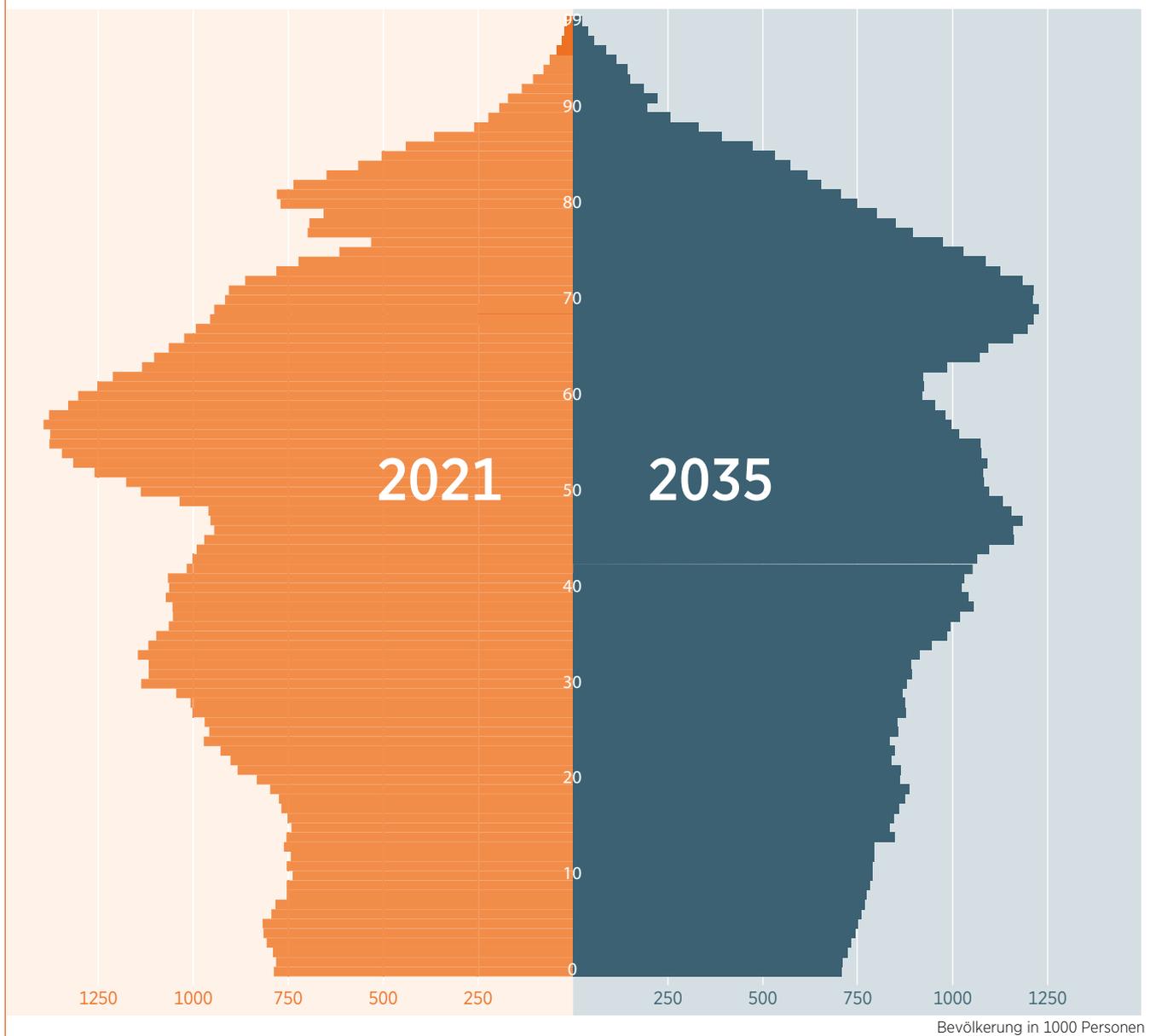
Dies erhöht den Druck auf unsere sozialen Sicherungssysteme. Berechnungen zeigen, dass ohne Zuwanderung und steigende Erwerbsquoten die Zahl der Personen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, bis zum Jahr 2035 um über sieben Millionen abnimmt. Es bedarf deshalb, neben der stärkeren Aktivierung inländischer Potenziale, künftig einer Nettozuwanderung von etwa 400 000 Personen pro Jahr in den Arbeitsmarkt (Fuchs et al. 2021) – wenn wir möchten, dass der Arbeitsmarkt in Deutschland nicht schrumpft.

Bereits jetzt steht fest, dass Personalengpässe in den nächsten Jahren ein prägendes Thema sein werden. Schon aktuell sind viele offene Stellen zu besetzen, aber auf dem Arbeitsmarkt wird sich die Demografie in den nächsten Jahren gleich doppelt auf die Arbeits- und Fachkräftesituation auswirken: Erstens fehlt zur Nachbesetzung offener Stellen der Nachwuchs. Zweitens wächst in unserer alternden Gesellschaft der Arbeits- und Fachkräftebedarf noch weiter – gerade in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Soziales, wo es schon aktuell Engpässe gibt. Darüber hinaus geht der Strukturwandel mit neuen Qualifikationsanforderungen einher. Die Herausforderung ist so groß, dass sie sich nicht mit einer einzelnen Maßnahme lösen lässt. Es bedarf einer umfassenden Strategie zur Fachkräftesicherung. Noch sind wir tatsächlich in einer starken Position auf dem Arbeitsmarkt: Mit mehr als 46 Millionen Erwerbstätigen gibt es derzeit eine historische Rekordbeschäftigung in Deutschland. Bei einem schrumpfenden Arbeitsmarkt in einer alternden Gesellschaft drohen uns aber künftig Wohlstandsverluste.

In einer alternden Gesellschaft wächst der Arbeits- und Fachkräftebedarf auch dadurch, dass zusätzliche Personalengpässe entstehen, etwa in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Soziales.

Bevölkerung nach Altersgruppen

Vergleich 2021 mit 2035*



* Die Vorausberechnung für 2035 basiert auf der Variante 1 (G2L2W1), also einer moderaten Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung bei niedrigem Wanderungssaldo.

Abb. | Quelle: Statistisches Bundesamt; service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/

Je knapper die Personalressourcen in einer Volkswirtschaft sind, desto mehr kommt es darauf an, Beschäftigte dort einzusetzen, wo sie am produktivsten sind.

Alle gesellschaftlichen Akteure sind gefordert

Die gute Nachricht ist: Es existieren verschiedene Handlungsfelder und -optionen, um Potenziale zur Fachkräftesicherung im Inland und Ausland zu heben. Gleichzeitig ist damit jedoch die unbequeme Botschaft verbunden, dass sich alle gesellschaftlichen Akteure künftig mehr anstrengen müssen. Erstens müssen sich Arbeitgeber um attraktive Arbeitsbedingungen bemühen, damit sie im Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte bestehen, und sie müssen die Aus- und Weiterbildung ihres Personals vorantreiben. Zweitens müssen sich Beschäftigte offen für den Erwerb zusätzlicher oder neuer Qualifikationen zeigen. Drittens ist der Staat gefordert, geeignete Rahmenbedingungen für eine hohe Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Akteure auf beiden Marktseiten zu schaffen und dort korrigierend einzugreifen, wo Unvollkommenheiten (z.B. Informationsmängel) oder Externalitäten (z.B. Skaleneffekte) gesamtwirtschaftlich effiziente Lösungen der privaten Akteure verhindern.

Mehr Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt

Grundsätzlich gilt: Je knapper die Personalressourcen in einer Volkswirtschaft, desto bedeutender ist es, dass Beschäftigte dort eingesetzt werden, wo sie am produktivsten sind. Eine wettbewerbliche Anpassung an die Verknappung von Arbeitskräften erscheint besonders auf Arbeitsmärkten wichtig, auf denen kein perfekter Wettbewerb herrscht, sondern Arbeitgeber über

eine gewisse Marktmacht verfügen (Fuest / Jäger 2023). Vor allem dort können mehr Wettbewerb und Lohnerhöhungen zur Linderung von Personalengpässen beitragen. Und sie können sogar Ungleichheit reduzieren, wie eine aktuelle Studie aus den Vereinigten Staaten nahelegt (Autor et al. 2023). Bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne weiten das Arbeitskräfteangebot aus, weil Beschäftigte ihre Arbeitszeit erhöhen, weil möglicherweise zusätzliche Personen aus der „stillen Reserve“ in den Arbeitsmarkt eintreten oder zurückkehren und weil eine längere Erwerbsbeteiligung im Lebensverlauf resultiert. Empirisch dominieren diese Effekte den sogenannten Einkommenseffekt, also den höheren Freizeitkonsum einiger Menschen aufgrund eines durch höhere Löhne bewirkten höheren Wohlstandniveaus.

Ein Negativbeispiel kann einen Teil der zugrundeliegenden Mechanik verdeutlichen: Im Gesundheits- und Pflegebereich führen häufig als belastend empfundene Arbeitsbedingungen und als zu niedrig empfundene Löhne dazu, dass Beschäftigte in andere Branchen wechseln oder sich ganz vom Arbeitsmarkt zurückziehen. Dies wiederum verschärft die Personalknappheit im Gesundheits- und Pflegebereich und erhöht die Belastung der dort Beschäftigten weiter – und hat somit eine Negativdynamik mit weiteren Arbeitskräften, die dem Gesundheits- und Pflegebereich den Rücken kehren, zur Folge. Eine solche Abwärtsspirale lässt sich allerdings analog in eine positive Wachstumsspirale umkehren: Der Schlüssel dazu sind bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne.

Bessere Rahmenbedingungen für vollzeitnahe Tätigkeiten

Der Staat ist gefordert, bessere Rahmenbedingungen für vollzeitnahe Tätigkeiten zu schaffen. Denn bei vielen Teilzeitbeschäftigten, darunter sind weiterhin besonders viele Frauen und Mütter, gibt es den Wunsch nach einer Ausweitung der Arbeitszeit. Es gibt zahlreiche Hemmnisse, die diesem Wunsch im Weg stehen, darunter auch einige, die ihren Ursprung in institutionellen Rahmenbedingungen haben. So erweist sich geringfügige Beschäftigung („Mini-jobs“) häufig als karriereschädliche Teilzeitfalle ohne Brückenfunktion in eine reguläre Erwerbstätigkeit. Sie leistet zudem Dequalifizierung und unzureichender Altersvorsorge Vorschub. Das Ehegattensplitting begünstigt bei verheirateten Paaren, zusammen mit der Kombination der Steuerklassen III/V, ein Erwerbsmodell, bei dem in der Regel der Partner in Vollzeit arbeitet und die Partnerin in Teilzeit hinzuverdient. Zusätzlich gestärkt wird ein solches Erwerbsmodell durch bestimmte Regelungen in den Sozialversicherungen wie etwa die beitragsfreie Mitversicherung von Familienangehörigen.

Um die insbesondere von Müttern angestrebten vollzeitnahen Tätigkeiten zu ermöglichen, sollte unbedingt die Betreuungsinfrastruktur weiter verbessert werden. Deutschland liegt, was die Versorgung mit guter, verlässlicher und von den Betreuungszeiten her flexibler Kinderbetreuung angeht, immer noch spürbar hinter anderen Ländern zurück. Bundesweit fehlten im Jahr 2023 rund 384 000 Kitaplätze (Bertelsmann Stiftung 2022). Während der Anteil der

Die Transformation kostet Jobs – und schafft neue. Bis 2024 wird ein „Bruttoumschlag“ von mehr als acht Millionen Arbeitsplätzen erwartet. Das heißt, 4,3 Millionen Jobs fallen weg, 4,1 Millionen kommen hinzu.

Zuwanderung funktioniert gut aus Ländern der EU, aber nicht aus den sogenannten Drittstaaten.

Kinder unter drei Jahren in formaler Kinderbetreuung in Deutschland im Jahr 2020 bei 16,4 Prozent lag, betrug dieser Anteil in Frankreich 57,2 Prozent. Studien zeigen, dass eine Ausweitung des Angebots an Kitaplätzen um zehn Prozentpunkte die Erwerbsbeteiligung der Mütter um zwei Prozentpunkte erhöht (Müller / Wrohlich 2020).

Leistungsfähiges Aus- und Weiterbildungssystem

Durch die Transformation der Arbeitswelt entfallen Arbeitsplätze in manchen Bereichen, aber an anderer Stelle entstehen viele neue Jobs. Bis zum Jahr 2040 wird in Deutschland ein Bruttoumschlag von mehr als acht Millionen Arbeitsplätzen erwartet (bei einer nahezu konstanten Gesamtzahl): Während knapp 4,3 Millionen Arbeitsplätze wegfallen, werden etwa 4,1 Millionen Arbeitsplätze neu entstehen (BMAS 2023). Die neuen Arbeitsplätze sind jedoch in der Regel mit anderen, zumeist höheren qualifikatorischen Anforderungen verbunden. Eine zentrale Aufgabe von Bildung und Qualifizierung besteht in der Arbeitswelt der Zukunft also darin, berufliche Übergänge zu begleiten und zu erleichtern. Darüber hinaus werden sich auch an vielen bestehenden Arbeitsplätzen die Tätigkeitsprofile weiter verändern. Auch mit diesen Strukturverschiebungen auf der Berufsebene wird häufig ein höheres Anforderungsniveau verbunden sein. Vor diesem Hintergrund muss unser Aus- und Weiterbildungssystem als wichtiges Fundament der Fachkräftesicherung zukunftsfest gemacht werden. Auch dabei sind alle gesellschaftlichen Akteure gefordert: Arbeitgeber müssen sich stärker um die Aus- und Weiterbil-

dung von Personal bemühen, Erwerbspersonen müssen offen für Weiterbildung und den Erwerb neuer Qualifikationen sein, und der Staat muss an den Bedarfen des Arbeitsmarkts orientierte Bildungsinvestitionen fördern.

Die gegenwärtige Schwäche des Systems der Aus- und Weiterbildung zeigt sich unter anderem in der hohen und steigenden Zahl von jungen Menschen ohne Berufsabschluss in Deutschland. So lag im Jahr 2021 der Anteil der Personen im Alter von 20 bis 34 Jahren, die über keinen Berufsabschluss verfügten, bei 17,8 Prozent. Dies sind hochgerechnet 2,64 Millionen junge Menschen. Im Jahr 2020 lagen diese Werte noch bei 15,5 Prozent beziehungsweise 2,33 Millionen (BIBB 2023).

Befreiungsschlag bei der Arbeitsmarktzuwanderung?

Auch Zuwanderung kann Teil der Lösung des Fachkräfteproblems sein. Deutschland macht hier zwar bereits seit geraumer Zeit auf dem Papier recht großzügige Angebote, die aber nur auf geringe Resonanz stoßen. Achillesferse bleibt die Zuwanderung in den Arbeitsmarkt aus Drittstaaten außerhalb Europas. Seit dem Jahr 2010 kommt der Großteil der Erwerbsmigrantinnen und -migranten in Deutschland aus anderen EU-Staaten, aber nur ein geringer Anteil aus Drittstaaten (Brücker et al. 2022). Das Potenzial der EU-Binnenmigration ist allerdings stark rückläufig, weil viele EU-Staaten vor ähnlichen demografischen Herausforderungen stehen wie Deutschland, also ebenfalls mit einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung konfrontiert sind.

Das Ziel, eine Nettozuwanderung von 400 000 Personen pro Jahr für ein konstantes Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2035 zu erreichen (Fuchs et al. 2021), rückt so in weite Ferne. Vor allem müssen zwei fundamentale Probleme adressiert werden: Erstens ist die deutsche Sprache eine hohe Hürde und im internationalen Wettbewerb ein Standortnachteil. Dieser lässt sich auch nicht vollständig ausgleichen, aber etwa durch fremd- und vor allem englischsprachige Alltags-, Kultur- und Freizeitangebote reduzieren. Zweitens ist Deutschland viel zu zögerlich bei der Anerkennung von Berufsabschlüssen. Die Verfahren müssen unbedingt beschleunigt werden, digitaler werden und um pragmatische Ansätze ergänzt werden.

Ein äußerst pragmatischer Ansatz wäre es, die Erteilung einer befristeten Arbeitserlaubnis für Drittstaatsangehörige nur an ein vorliegendes Ausbildungs- oder Arbeitsplatzangebot in einem tarifgebundenen Unternehmen zu koppeln (Barišić et al. 2023). Damit werden zwei Herausforderungen gemeinsam adressiert: Erstens wird die Attraktivität Deutschlands als Einwanderungsland erhöht, und zweitens sorgt eine Stärkung der Tarifbindung dafür, dass mehr Einwanderung unter fairen Bedingungen – sowohl für die einwandernden Personen als auch für die in Deutschland lebende Bevölkerung – stattfindet. Dieser Ansatz setzt somit unbürokratisch auf die Arbeitgeber, die effizient für sie relevante Talente und Fähigkeiten identifizieren könnten.

Der gordische Knoten „Fachkräftemangel“ lässt sich nicht mit einem einzigen Schwerthieb lösen. Entscheidend ist eine ganzheitliche Herangehensweise, um Potenziale im In- und Ausland zu heben.

Betriebliche Personalpolitik und Nachfolgeplanung

Der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung und Personalpolitik kommt ebenfalls eine wichtige Rolle zu, um zusätzliche Erwerbspotenziale, insbesondere von Frauen, auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu heben. Hier können flexible Arbeitszeitmodelle einen wesentlichen Beitrag leisten, aber auch insgesamt eine Arbeitsorganisation, die sich weniger stark an der Norm einer maximalen zeitlichen Verfügbarkeit für Erwerbsarbeit orientiert. Dass mehr Arbeitszeitflexibilität die Nachteile bestimmter erwerbsbiografischer Verläufe, etwa von Müttern nach der Geburt, erheblich reduziert, zeigt das Beispiel Australien (Ciasullo / Uccioli 2022).

Darüber hinaus ist es beileibe keine neue Erkenntnis, dass sich eine strategische Personalplanung auszahlt. So haben Betriebe, die Personalpläne nutzen, in späteren Jahren signifikant weniger Probleme bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte (Kampkötter et al. 2015). Angesichts des bevorstehenden Renteneintritts steigt die Bedeutung einer vorausschauenden Personalplanung aber nochmals, und auch die Nachfolgeplanung ist in vielen Betrieben eine zu lösende Herausforderung. So wird geschätzt, dass bis zum Jahr 2026 rund 190 000 Unternehmensübergaben anstehen (Fels et al. 2021). Davon ist der größte Teil demografisch bedingt und erfolgt, weil sich die Geschäftsführung altersbedingt zurückzieht. Auch wenn davon auszugehen ist, dass das Nachfolgeschehen durch Bereinigungsprozesse gekennzeichnet sein wird, also dem Ausscheiden von Unternehmen mit nicht mehr zukunftsfrächtigen Geschäftsmodellen aus dem Markt, ist es

bedeutsam, dass erfolgreiche Unternehmen fortbestehen können und eine Nachfolge finden. Das betrifft ganz besonders oftmals inhabergeführte, in Familienhand befindliche mittelständische Unternehmen.

Fazit und Ausblick

Ein funktionierender Arbeitsmarkt wird auch in Zukunft zentral für die wirtschaftliche Stabilität in Deutschland sein – wie auch für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in unserem Land. In den vergangenen Krisen hat sich der Arbeitsmarkt wiederholt als Stabilitätsanker erwiesen. Wir sollten dafür sorgen, dass dies auch in künftigen Krisen so sein wird. Das ist allerdings nicht einfach, weil der Handlungsdruck fast gleichzeitig durch mindestens zwei Entwicklungen enorm steigt. Erstens nehmen die demografischen Herausforderungen mit dem Renteneintritt der Babyboomer erheblich zu, und zweitens schreitet die digitale und ökologische Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft voran. Beide Entwicklungen dürften Personalengpässe verschärfen.

Deshalb steht fest, dass dieses Thema in den nächsten Jahren sehr prägend sein wird. Der gordische Knoten „Fachkräftemangel“ lässt sich nicht mit einem einzelnen Schwerthieb lösen. Es bedarf vielmehr einer umfassenden Strategie, um Potenziale im In- und Ausland zu heben. Allerdings gibt es gleichzeitig viele Ansatzpunkte, damit Humankapital künftig nicht zum stark limitierenden Faktor auf dem deutschen Arbeitsmarkt wird und nicht zu Wohlstandsverlusten führt. Gehen wir die große Herausforderung gemeinsam an. •

Literatur

- Autor, D. / Dube, A. / McGrew, A. (2023):** The unexpected compression: Competition at work in the low wage labor market, NBER Working Paper 31010
- Barišić, M. et al. (2023):** Einwanderung klug, einfach und fair gestalten: Ein Vorschlag mit doppelter Dividende, IZA Standpunkte 105
- Bertelsmann Stiftung (2022):** 2023 fehlen in Deutschland rund 384.000 Kita-Plätze; www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/Pressemitteilung_2023-fehlen-in-Deutschland-rund-384000-Kita-Plaetze_20221020.pdf
- BIBB (2023):** Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn
- BMAS (2023):** Langfristprojektion des Fachkräftebedarfs in Deutschland, 2021-2040, Forschungsbericht 617, Berlin
- Brücker, H. et al. (2022):** Gesteuerte Erwerbsmigration nach Deutschland. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Arbeitspapier 3/2022, Wiesbaden
- Ciasullo, L. / Uccioli, M. (2022):** What works for working mothers? A regular schedule lowers the child penalty; martinaucc.github.io/martinauccioli/Uccioli_jmp-Ciasullo_Uccioli-Child_penalty_working_arrangements.pdf
- Fels, M. et al. (2021):** Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Daten und Fakten 27, Bonn
- Fuchs, J. / Söhnlein, D. / Weber, B. (2021):** Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060, IAB-Kurzbericht 25
- Fuest, C. / Jäger, S. (2023):** Können höhere Löhne zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen?, in: Wirtschaftsdienst, 103 (4), 253-258
- Kampkötter, P. et al. (2015):** Fachkräftesicherung und -bindung, BMAS Forschungsbericht 459, Berlin
- Müller, K.-U. / Wrohlich, K. (2020):** Does subsidized care for toddlers increase maternal labor supply? Evidence from a large-scale expansion of early childcare, in: Labour Economics, 62, 101776
- Statistisches Bundesamt (2023):** Bevölkerungsstand: Bevölkerung nach Gebietsstand (ab 1990); www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/liste-gebietstand.html#249750



„Ahnung vom Business zu haben, verschafft Respekt“

EnBW-Vorständin
Colette Rückert-Hennen
über HR als Innovations-
treiber, skillbasierte
Personalplanung und
Altersdiskriminierung



Der EnBW-Konzern ist auf dem Weg zur Nachhaltigkeit und fördert Innovationen. Das komme bei Bewerberinnen und Bewerbern gut an, erklärt Personalvorständin Colette Rückert-Hennen. Aber auch die EnBW spüre die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich. Im EnBW-Konzern sind in den nächsten Jahren 9600 Stellen neu zu besetzen. Dabei spielen IT-Jobs eine wichtige Rolle, aber vor allem Jobs in der Netz- und Erzeugungstechnik, betont die Personalvorständin der EnBW.

Frau Rückert-Hennen, kürzlich haben wir ein Interview mit einem Personalvorstand geführt, der ebenso wie Sie für Vertrieb zuständig ist und sich fragt, warum es von seiner „Sorte“ nicht mehr gibt. Sie beweisen: Es gibt mehr, wobei bei Ihnen weitere Vorstandsfunktionen hinzukommen. Wie bekommen Sie das alles bewältigt?

Colette Rückert-Hennen Das ist schon eine große Verantwortung, und das kriege ich nur hin, weil ich ein Topteam habe und mit Menschen zusammenarbeite, die die Fähigkeit mitbringen, selbstständig Entscheidungen zu treffen, sowohl im HR-Bereich als auch im Bereich Recht, im Vertrieb und in den anderen Funktionen. Wichtig ist mir, dass es immer um die Menschen und um menschenzentriertes Handeln geht, ob bei Serviceleistungen für externe Kundinnen und Kunden oder bei nach innen gerichteten Maßnahmen. Dass ich über zehn Jahre im Business gearbeitet habe, kommt mir auch im HR-Bereich zugute. Wichtig ist, dass HR versteht, was das Business wirklich als Unterstützungsleistungen braucht, beispielsweise bei der Transformation oder in der Weiterentwicklung von Führungskräften. Es gibt viele gute HR-Mitarbeitende, die aus dem Business kommen, das ist ein großer Vorteil.

Zwischen zentral und dezentral

Wie arbeiten Sie bei der EnBW?

Rückert-Hennen „One Size Fits All“ passt jedenfalls nicht einmal für den Kernkonzern der EnBW. So haben wir etwa im Vertrieb

agile Strukturen, aber in der Energieerzeugung nicht. Sie können in einem Kraftwerk nicht agil arbeiten oder allenfalls bei Projektarbeit. Insofern brauchen wir selbst für uns im Kernkonzern aufgrund der vielfältigen Tätigkeiten und Anforderungen unterschiedliche Konzepte. Für die Beteiligungen im Konzern gilt das noch viel mehr. Nicht alles, was wir als EnBW entwickeln, passt auf ein anderes Unternehmen, zum Beispiel die Stadtwerke Düsseldorf.

Wie wirkt sich das auf die HR-Arbeit aus?

Rückert-Hennen Die Themen, an denen wir in HR im Konzern arbeiten, sind allerdings trotz der beschriebenen organisatorischen, methodischen und kulturellen Vielfalt die gleichen, also Herausforderung Nummer eins: Fachkräftemangel, dem wir nicht nur durch Rekrutierungsmaßnahmen, sondern auch durch Mitarbeiterbindungsmaßnahmen begegnen. Wir müssen die Rahmenbedingungen für unsere eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder überprüfen, um attraktiv zu bleiben, etwa Vergütungssysteme, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung et cetera. Wir müssen aber auch unsere Führungskräfte weiterentwickeln und befähigen, dass sie den neuen Herausforderungen, der Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitsorte sowie den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt, gerecht werden können.

Wichtig bei der Entwicklung von Weiterentwicklungsangeboten ist, zu betrachten, wer eigentlich welches Konzept braucht und inwieweit wir dieses seitens HR anbieten können. Ein Beispiel ist die von uns

entwickelte digitale Lernplattform mit etwa tausend Angeboten in den letzten zwölf Monaten, die wir auch für unsere Beteiligungen öffnen. Wir entwickeln dabei auch eigene Module gemeinsam mit den unterschiedlichen Beteiligungen und unterstützen die Weiterentwicklung ihrer Beschäftigten.

Ein Unternehmen wie Rheinmetall, um ein Beispiel zu nennen, setzt auf ein zentrales Employer Branding. Geht das bei Ihnen nicht?

Rückert-Hennen Eine Arbeitgebermarke muss immer Hand in Hand mit der Marke gehen, um optimale Sichtbarkeit zu erreichen. Bei der EnBW treten wir mit „Wir sind das E“ auf und erzählen, wie wir die Energiewende zusammen mit Mitarbeitenden voranbringen. Dieses Konzept mit dem Claim ist aber nicht für jede unserer Gesellschaften und Beteiligungen passend. Würden wir ihnen hier etwas Einheitliches „überstülpen“, wäre das fatal und wir würden die Chance verpassen, unterschiedliche Fachkräfte individuell abzuholen. Wir setzen daher auf passgenaue Konzepte.

EnBW will 9600 Mitarbeitende bis 2026 neu einstellen, bis 2030 wird etwa die Hälfte aller Stellen neu besetzt. In welchen Tätigkeitsbereichen besteht der größte Bedarf an Mitarbeitenden?

Rückert-Hennen Die Zahl 9600 bezieht sich auf den gesamten Konzern, und das ist wirklich eine Hausnummer. Der Fokus auf die Bedarfe unserer Netzgesellschaften



Colette Rückert-Hennen, 63, ist seit Juli 2019 Vorständin für Vertrieb, Personal, Recht, Corporate Real Estate Management und Arbeitsdirektorin der EnBW AG, bei der die Juristin von März 2019 bis Juni 2019 Personalvorständin war. Von 1992 bis 1999 arbeitete Rückert-Hennen für Air Marin Flugreisen unter anderem als Leiterin der Rechtsabteilung und des Personalressorts. 1999 wechselte sie zu Thomas Cook und leitete das strategische Qualitäts-, Kunden- und Prozessmanagement im deutschen Markt sowie die Servicecenter und das Beschwerdemanagement. Im November 2008 wurde Rückert-Hennen Geschäftsführerin der Thomas Cook Service AG in der Schweiz. Von Januar 2011 bis Ende 2017 arbeitete sie bei der SolarWorld AG, zunächst als Global Head of People and Brand, ab Juli 2011 als Vorständin Personal, Marke und Marketing und später zusätzlich als IT-Leiterin. Anfang 2018 ging Rückert-Hennen als Geschäftsführerin Personal, Recht, Umwelt und Gebäudemanagement zur EJOT GmbH & Co. KG.

ist gerade extrem. Man bekommt die Energiewende hin zu den erneuerbaren Energien nicht gestemmt, wenn wir den Transport und die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien nicht hinbekommen. Daher haben wir einen besonders großen Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im gewerblich-technischen Bereich.

Wir brauchen aber auch Menschen für die erneuerbaren Energien, etwa im Projektmanagement, egal ob das Solar, Onshore- oder Offshore-Wind ist. Da brauchen wir Expertinnen und Experten, die global gefragt sind – und es geht dann am Ende auch um Konditionen und Rahmenbedingungen. Und dann ist da das ganz große Thema IT, also Datenanalyst*innen, Programmierer*innen, Softwareentwickler*innen, Spezialist*innen für Digitalisierung.

Die Crux mit den Rankings

Ich habe mir einmal die Arbeitgeber-Rankings von Universum angeschaut, da ist die EnBW in vielen Segmenten eher unter „ferner liefern“. Wo sehen Sie als Personalvorständin Ihr Unternehmen auf dem Bewerbermarkt?

Rückert-Hennen Es kommt immer darauf an, welches Ranking Sie sich anschauen: Beim Ranking von Stern und Statista sind wir zum Beispiel seit Jahren unter den Top 3 im Bereich Energie. Auf Kununu sind wir im letzten Jahr Top-Arbeitgeber geworden und im Trendence Schülerbarometer „Rising Star“. Unsere eigene Marktforschung zeigt, dass wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber in den letzten fünf

Jahren enorm steigern konnten. Und das nicht ohne Grund: Wir investieren in Zukunftstechnologien, etwa in E-Mobility. Diesen Bereich verantworte ich ja, da haben wir die Investitionen verdoppelt, sind Marktführer. Wir haben die Ambition, bereits 2028 den Kohleausstieg zu vollziehen, unter der Voraussetzung, dass die politischen Rahmenbedingungen dies zulassen. Wir setzen auf Nachhaltigkeit. Dazu zählt auch der konsequente Ausstieg aus der Kernenergie. Insbesondere junge Menschen wollen heute nicht mehr bei einem Unternehmen arbeiten, bei dem sie die Arbeit nicht als sinnstiftend empfinden. Wir sind insofern attraktiv, dass wir einen wichtigen Beitrag zur Energiewende leisten.

Hinzu kommt: Wer heute als Arbeitgeber nicht flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte anbietet, hat ein Problem. Wir werden in Recruiting-Gesprächen gefragt, wie das bei uns aussieht, wie flexibel wir sind. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Vergangenes Jahr hat bei uns in HR eine Führungskraft angefangen, die aus Berlin kommt. Sie ist einmal im Monat für fünf Tage bei ihrem Team, und ansonsten arbeitet sie remote. Ich kriege Talente aus ganz Deutschland nur, wenn ich Flexibilität anbieten kann.

Auch das Thema Karriereentwicklung hat sich völlig verändert. Führen will nicht mehr unbedingt jeder oder jede, aber trotzdem sind die jungen Menschen ambitioniert, die zu uns kommen. Die wollen aber anders Karriere machen, insbesondere Frauen. Deswegen bin ich auch davon überzeugt, dass geteilte Führung die Zukunft ist; etwa in der Form, dass der oder die eine eher

businessorientiert ist und der oder die andere den People Lead übernimmt. Die Vorstellung von einer Führungskraft als „eierlegende Wollmilchsau“, wenn ich das einmal so sagen darf, ist für mich vorbei.

Ihre Personalplanung und Stellenbesetzung erfolgt „skillbasiert“. Was daran ist neu?

Rückert-Hennen Wir arbeiten nicht ausschließlich so, aber der Trend geht dahin, und auch wir unterstützen das. Bisher steht in den Stellenbeschreibungen üblicherweise, welche fachlichen Voraussetzungen, beispielsweise welche Ausbildung und Berufserfahrungen, Bewerberinnen und Bewerber erfüllen müssen. Das ist auch bei uns der Fall. Das muss aber abnehmen, weil es bestimmte Qualifizierungen in dem benötigten Umfang in Zukunft nicht mehr geben wird. Grund sind der demografische Wandel und Veränderungen der Interessen bezüglich Ausbildung und Studium.

Bei der skillbasierten Stellenbesetzung betrachtet man die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen ganzheitlich. Es geht weniger darum, was jemand gelernt hat, sondern darum, was für den Job benötigt wird. Wenn wir diese Sichtweise konsequent fördern, machen wir uns unabhängiger. Ein entscheidender Baustein dabei ist, Menschen weiterzuentwickeln und zu fördern. Daneben planen wir strategisch, weil sich der Arbeitsmarkt und die Berufsbilder verändern. Hier hat die Digitalisierung einen großen Einfluss. Um Ihnen ein Beispiel zu nennen: Die Instandsetzung von Anlagen wird in Zukunft

stärker digitalisiert ablaufen, mit Robotern und Augmented Reality. Darauf müssen wir uns vorbereiten und frühzeitig die notwendigen Kompetenzen entwickeln und aufbauen.

Altersdiskriminierung – ein unterschätztes Thema

Im Kontext des demografischen Wandels haben Sie sich explizit positioniert: Altersdiskriminierung müsse ein Topthema sein, sagen Sie...

Rückert-Hennen Ich freue mich, dass Sie das ansprechen. Es gibt gewisse Themen, darüber wird nicht gerne geredet. Im Januar bin ich 63 Jahre alt geworden. Mit der Überzeugung, dass das Alter überhaupt keine Rolle spielt, wenn man lebenslanges Lernen praktiziert, bin ich aufgewachsen. Genauso wie wir in den Unternehmen Vielfalt bei den Geschlechtern brauchen, benötigen wir Vielfalt beim Alter. Ich habe zum Beispiel zwei Juristen in meinem HR-Team, die in Rente gehen sollten. Zu denen habe ich gesagt, dass ich nicht auf sie verzichten kann und sie selbst bestimmen können, wann sie rauswollen.

Was tun Sie bei der EnBW, um Vielfalt beim Alter hinzubekommen?

Rückert-Hennen Es gibt bei uns keine Programme speziell für Ältere, davon halte ich persönlich nichts. Wir müssen schauen, dass wir bei den Themen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz die Menschen mitnehmen, sie entwickeln und ihnen das leicht machen. Das trifft aber auch auf jemanden zu, der jünger ist. Der kann bei diesen Themen genauso Hemmungen haben. Insofern glaube ich nicht an spezielle Programme ab 50, weil die Menschen unabhängig von ihrem Alter sehr unterschiedlich sind und unterschiedliche Lernbedarfe haben.

Digitalisierung ist ein großes Thema bei den Menschen in der EnBW. Manche Netzmonteurin und mancher Netzmonteur

Nachhaltig und innovativ

Der EnBW-Konzern, ein integriertes Energieversorgungsunternehmen mit rund 27 500 Mitarbeitenden, umfasst die EnBW AG als Konzernmutter, 235 vollkonsolidierte Unternehmen sowie weitere Beteiligungen. Strategische Geschäftsfelder von EnBW sind Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur, Systemkritische Infrastruktur sowie Intelligente Infrastruktur für Kundinnen und Kunden. 2025 sollen bei der EnBW über 50 Prozent der Erzeugungskapazitäten aus erneuerbaren Energien kommen, 2028 soll der Kohleausstieg vollzogen sein, und 2035 will der Konzern klimaneutral wirtschaften. 2022 erzielte die EnBW ein operatives Konzernergebnis von 3,29 Milliarden Euro. Das Neunmonatsergebnis für den operativen Konzerngewinn lag 2023 mit 4,9 Milliarden Euro über den Erwartungen.



arbeitet nun beispielsweise mit Drohnen und wertet Daten aus. Aber warum sollte ein qualifizierter Mitarbeiter oder eine qualifizierte Mitarbeiterin, der oder die erfahren ist, das nicht können, wenn man ihm oder ihr das vernünftig erklärt und ihn oder sie einarbeitet? Deswegen glaube ich an Konzepte, die menschenzentriert sind. Dabei sind die Führungskräfte, unterstützt von HR, ganz wichtig. Wir müssen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Programme gemeinsam mit den Führungskräften entwickeln beziehungsweise mit ihnen schauen, wo die Bedarfe der Mitarbeitenden sind.

Dieser permanente Entwicklungsprozess wird eine große Herausforderung sein, auch in anderer Hinsicht. Sie kriegen heute nicht mehr unbedingt nur die Topleute, das hören Sie überall. Da müssen wir viel tun. Wir haben im Moment über 200 000 arbeitslose Jugendliche, die unter 25 sind. Zudem haben viele eine Ausbildung oder ein Studium abgebrochen, sind aber nicht arbeitslos gemeldet. Es gibt also eine Menge Menschen, die Potenzial für eine Anstellung hätten. Wenn man diese Ressourcen nutzen will, muss man diese Menschen auch entwickeln.

Sie sprechen von menschenzentrierter Transformation. Was wäre eine nicht menschenzentrierte?

Rückert-Hennen Ich habe mein ganzes Leben lang Transformation gemacht. Deswegen weiß ich auch, wie es heute gehen sollte im Unterschied zu dem, wie wir es früher gemacht haben. Da wurden Beraterinnen und Berater geholt, ein Fachteam zusammengestellt und ein Projekt mit Meilensteinen definiert und dann, wenn wir fertig waren, wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert, und sie bekamen eine Schulung. Und dann mussten sie gucken, ob sie damit klarkamen oder nicht.

Der menschenzentrierte Ansatz ist dagegen iterativ. Die Transformation wird gemeinsam mit den Menschen gemacht.

Die Beschäftigten sind unmittelbar an den Projekten beteiligt und überlegen, welche Auswirkungen die Veränderungen auf heutige Prozesse und die benötigten Skills haben und welche Rahmenbedingungen notwendig sind. Agil heißt, dass wir bei Veränderungen immer wieder mit den Beschäftigten sprechen. Und dann wird gegebenenfalls noch mal nachgebessert. Kleinigkeiten aus dem operativen Geschäft, die bei Veränderungen eine wichtige Rolle spielen, wurden früher meist vergessen. Es menschenzentriert zu machen, ist natürlich aufwendig, aber es ist auch deutlich erfolgreicher.

Heterogene Teams als Bereicherung

Was Frauenkarrieren angeht, hat die EnBW in den letzten Jahren viel erreicht. Im oberen Management sind fast ein Viertel Frauen. Inwieweit ist das auch Ihr persönliches Verdienst?

Rückert-Hennen Alleine kann man das nicht hinbekommen, ich habe immer die Unterstützung meiner Vorstandskollegen gehabt. Als Frau habe ich über die Jahre erfahren, was bei dem Thema wichtig ist, und habe es mir zum Herzensthema gemacht. Ich kann über meine eigenen Probleme berichten, dieser Punkt „Role Model“ ist ganz entscheidend. Wenn Frauen sehen, die das geschafft und die ist nach wie vor nahbar, erzählt und ist offen, dann trauen sich das auch andere zu. Ich werde nicht müde, das Thema zu treiben. Wichtig dabei ist, die Führungskraft mit im Boot zu haben und zu überzeugen, dass heterogene Teams eine Bereicherung sind. Die zweite Sache ist, dieses Thema wie ein Businesssthema anzugehen, für das KPIs benötigt werden und bei dem wir betonen, dass wir das nicht machen, „nur“ um Frauen zu fördern. Sicher spielen auch ESG-Gesichtspunkte, über die wir berichten müssen, und die regulatorischen Rahmenbedingungen zur Berichterstattung über

den Frauenanteil in Führungspositionen eine Rolle. Aber in der Breite der Organisation müssen Sie klarmachen, dass wir Frauen auch aus Eigeninteresse qualifizieren und ihnen helfen müssen, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Bei der EnBW wird das Thema Innovation großgeschrieben, ein Vorstandsbereich ist dafür eigens zuständig, und es gibt eine Innovationsstrategie. Welche Rolle messen Sie dem Thema in HR bei?

Rückert-Hennen Innovativ zu sein, bedeutet, für jeden Geschäftsbereich nach vorne zu schauen. Wir unterstützen das Business, indem wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Methoden und Werkzeugen agiler Arbeitsweisen weiterqualifizieren und Bereiche dabei unterstützen, bedarfsgerechte agile Organisationsstrukturen und moderne Führungsprinzipien mit verteilter Führung einzuführen. In vielen Bereichen gibt es diese bereits bei uns. Daneben haben wir durch unser Programm „BestWork“ dafür gesorgt, dass Arbeiten remote und hybrid eine Selbstverständlichkeit geworden ist und damit optimale Bedingungen für kreatives und agiles Arbeiten bestehen.

Ein anderer Punkt sind Innovationen im Rahmen unserer Ausbildung. Unsere Ausbildung ist auf digitale Prozesse eingerichtet, in ihr kann der Drohnenführerschein gemacht werden und die Auszubildenden lernen, mit Augmented Reality Anlagen instand zu halten. Wir arbeiten an den Themen Robotik und 3-D-Druck und setzen agile Lernmethoden ein. Wir vermuten, dass unsere Auszubildenden in drei Jahren andere Dinge tun werden als heute und passen die Lerninhalte entsprechend an. Und sicherlich ist auch die angesprochene skillbasierte Planung innovativ.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Rainer Spies.