

PERSONAL FÜHRUNG



„Hierarchien abbauen, Strukturen verschlanken“

Heike Prinz, Vorständin und Arbeitsdirektorin bei Bayer, über Erfolgsfaktoren für die Transformation und die „Future Skills Akademie“

05.2024

TOPSHARING

Geteilte Führung kann doppelte Effizienz und eine bessere Work-Life-Balance bedeuten

BEST PRACTICE

\ DHL Group
\ Ingentis
Softwareentwicklung
\ Zurich Gruppe Deutschland

SCHWERPUNKT

Regulierung vs. Agilität Das Arbeitsrecht erweist sich als Fessel für die HR-Funktion. Die Politik verspricht Bürokratieabbau. Klappt das? Derweil versuchen Personalabteilungen, agile Prozesse zu etablieren.

16 German Mut statt German Angst

Dass das Personalmanagement unter einem Übermaß an Regulierung leidet, streitet die Politik nicht ab. Guter Wille ist vorhanden, aber von entschlossenem Vorgehen kann keine Rede sein. Ein Überblick über geplante Reformen und wie die Umsetzung aussehen könnte.



24 Die Balance finden

So viel Regulierung wie nötig, so viel Agilität wie möglich – diese beiden Ziele schließen sich nicht aus, weil Risikominimierung zum unternehmerischen Handeln gehört. Dr. Thomas Ogilvie, Personalvorstand der DHL Group, über Rahmenbedingungen für modernes HR-Management.

16

SCHWERPUNKT Regulierung vs. Agilität

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort

- \ Kompetenzforum HR für erfahrene Mitarbeitende
- \ Kongress Arbeitsrecht
- \ Kompetenzforum HR goes ESG

08 Studien

- \ Was emotionale Bindung bringt
- \ Der Weg an die Spitze
- \ Wechselbereite Nachwuchskräfte



12 Evidenz to go

Politik am Arbeitsplatz

14 Kurz gesagt

- \ KI im Dienste der Diversität
- \ „Careerbridge“ nach Brasilien

SCHWERPUNKT

16 Vorschläge von Politik und Verbänden

Chris Löwer

24 Bürokratie in der Personalarbeit

Thomas Ogilvie

32 Die agile HR-Organisation

Herbert Gölzner

40 Pyramide des Arbeitsrechts

Alexander Zumkeller

46 Regulierung vs. Agilität

Materialien für die Personalarbeit

32 Über den Tellerrand hinaus

Kluge Köpfe aus anderen Funktionen oder aus der Linie bereichern die Personalabteilung. Das kommt der Kundenorientierung und Wertschöpfung des gesamten Unternehmens zugute. Das Sechsschritte-Konzept der agilen HR-Organisation weist den Weg.



40 Fesseln abstreifen

Das deutsche Arbeitsrecht ist ein fein ziseliertes System, das aus vielen Quellen schöpft – die sogenannte Pyramide des Arbeitsrechts. Die Agilität bleibt dabei oft auf der Strecke. Dies erweist sich unter anderem bei der Digitalisierung als problematisch.



68 Wie die Generation Z tickt

Zoe Nogai, Projektmanagerin in der Telekommunikationsbranche und Buchautorin, hat jungen Menschen in Kopf und Herz geschaut: Wie steht es wirklich um ihre Leistungsbereitschaft, Lebensziele und Freizeitorientierung?

HERAUSGEBER-INTERVIEW

48 Zurück in die Erfolgsspur?

Mit einem neuen Organisationsmodell will Bayer die Wende schaffen. Heike Prinz, Chief Talent Officer und Arbeitsdirektorin, setzt auf schlankere Strukturen und schnellere Prozesse. Ziel ist es, die Innovationskraft des Konzerns zu steigern.
Ralf Steuer / Chris Löwer



FACHBEITRÄGE

54 Die Mischung macht's

„Schluss mit dem Homeoffice“, fordern manche Arbeitgeber. Das stößt auf den Widerstand der Beschäftigten. Flexible Lösungen sind gefragt. Das Arbeitsmodell „FlexWork 2.0“ der Zurich Gruppe Deutschland vereint Elemente von Homeoffice und Anwesenheitspflicht im Unternehmen.
Wolfgang Freibichler

58 Trend zur Doppelspitze

Früher galt es als Karrierekiller, wenn eine Führungskraft den Wunsch äußerte, in Teilzeit zu arbeiten. Die Personalnot zwingt Unternehmen, umzudenken. Topsharing, also das Verteilen einer Führungsrolle auf mehrere Personen, ist salonfähig geworden.
Sarah Grimm / Jasmin Joecks / Tanja Mütsch

NETZWERK

76 HR Persönlich

Nadine Henseler, Bettina Behncken, Hubert Altschäffl, Arne Puls, Christine Kudla, Matthias Füssel, Martin Fishedick, Sabine Mlnarsky, Ingmar Irle, Enrico Palumbo

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Saskia Hald, Ingentis Softwareentwicklung

SERVICE

78 Bildnachweise

66 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Zoe Nogai

01 Editorial

78 Inserenten

70 Recht Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung, Lohnsteuerrecht

09 Termine

80 Vorschau / Impressum

Zwischen kleinteiligen Bemühungen und großem Wurf

Was Politik und Verbände vorschlagen



Die Wirtschaft klagt über zu viel
Regulierung, speziell im Arbeitsrecht.

Wie reagiert die Politik, welche
Vorschläge zum Bürokratieabbau
werden diskutiert? Verbände und
Parteien haben teils sehr
unterschiedliche Vorstellungen.



Für Unternehmen mache es keinen Unterschied, ob Bürokratie von EU- oder nationaler Regulierung herrühre, sagt die BDA. Wichtig sei, dass der deutsche Gesetzgeber europäische Richtlinien nicht unnötig verschärfe.

Unsere Unternehmen leiden an einem Bürokratie-Burnout. Wir brauchen dringend eine Trendwende“, schallt es aus dem Bundesjustizministerium. So viel Selbsterkenntnis war selten. Fragt sich nur, welche Taten folgen – auch was arbeitsrechtliche Regelungen betrifft. Überbürokratisierung, kryptisch formulierte Vorschriften und komplexe Verfahren sind mehr als ein Ärgernis – sie lähmen den Fortschritt und behindern das Wachstum. An schmissig formulierten Ideen mangelt es nicht: von der schon sprichwörtlichen Steuererklärung auf dem Bierdeckel bis zum Geistesblitz, dass zwei alte Gesetze für ein neues Gesetz zu streichen sind. Auch in verschiedenen Kanzlerreden flackert die gute Absicht immer wieder auf. Doch der „Doppel-Wumms“ in Sachen Bürokratieabbau, um im Regierungsjargon zu sprechen, bleibt bisher aus.

Entlastung per Gesetz

„Gerade in Zeiten multipler Krisen, stockender Konjunktur und angespannter Haushaltslage ist die Beseitigung überflüssiger Bürokratie besonders dringend“, lässt das SPD-geführte Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) auf Anfrage wissen. „Aus diesem Grund hat die Bundesregierung jüngst ein weiteres Bürokratieentlastungsgesetz auf den Weg gebracht, das die Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger sowie die Verwaltung entlastet. Auch im Bereich des Arbeitsrechts enthält es Entlastungen.“

An Entlastungen haben sich schon diverse Regierungen versucht. Vor bald 20 Jahren, im Jahr 2006, installierte die damalige

Bundesregierung den „Nationalen Normenkontrollrat“ (NKR). Als unabhängiges Beratungsgremium ist seine Aufgabe, die Bundesregierung dabei zu unterstützen, die durch Gesetze verursachten Bürokratiekosten zu vermindern. Auf der Grundlage des „Standardkosten-Modells“ werden bestehende und künftige durch Vorschriften verursachte Bürokratiekosten ermittelt und Vorschläge unterbreitet, wie diese gesenkt werden können. Ziel ist es, den Grundsatz „One in, one out“ bei jedem Gesetzesvorhaben im Blick zu behalten. Demnach muss für jede neu eingeführte regulatorische Belastung eine bisher bestehende reduziert oder abgebaut werden.

Aber nicht nur die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) bemängelt, dass der „One in, one out“-Beschluss konsequenter umgesetzt werden muss. Notwendig sei nicht zuletzt, auch die Belastungen mit einzubeziehen, die durch EU-Recht entstünden. Denn für Arbeitgeber und Unternehmer mache es keinen Unterschied, ob Bürokratie ihren Ursprung in EU- oder nationaler Regulierung habe. Mehr noch: „EU-Richtlinien werden deutlich bürokratischer in nationales Recht überführt als von der europäischen Legislative vorgesehen“, kritisiert Roland Wolf, Abteilungsleiter Arbeitsrecht und Tarifpolitik der BDA. Etwa beim Nachweisgesetz: Die europäische Arbeitsbedingungen-Richtlinie sei explizit für digitale Ansätze offen, während das deutsche Gesetz die strenge Schriftform vorschreibe. „Europäische Richtlinien sind beispielsweise durch bestehende Berichtspflichten von Grund auf bürokratisch in der Umsetzung, weshalb der deutsche Gesetzgeber diese Bürokratie nicht noch zusätzlich verschärfen sollte“, fordert der Arbeitsrechtsexperte: „Diese Praxis muss dringend geändert werden.“

Für Wolf ist das Arbeitsrecht überfrachtet mit Regelungen: „Nicht nur in der Vergangenheit wurden wahre Bürokratiemonster geschaffen, einige anstehende Gesetzesvorhaben drohen ebenfalls zu solchen zu werden.“ Das geplante Tarifstärkungspaket mit einer Bundestarifreue-Regel sei hierfür ein aktuelles Beispiel. Mit dem entsprechenden Entwurf von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) soll die öffentliche Auftragsvergabe des Bundes an die Einhaltung des Tarifvertrags der jeweiligen Branche gebunden werden, wobei die Vergabe auf einer einfachen, unbürokratischen Erklärung beruhen soll. So glaubt die Regierung, die Tarifbindung stärken zu können, wie auch fairen Wettbewerb und „soziale Nachhaltigkeit“.



Das geplante Tarifstärkungspaket mit einer Bundestariftreue-Regel könnte sich als Bürokratiemonster entpuppen.

Ein Problem ist, dass arbeitsrechtliche Vorgaben über viele Gesetze verstreut sind. Das erschwert Unternehmen die Umsetzung. Als Alternative käme ein einheitliches Arbeitsgesetzbuch infrage.



Formerfordernisse bedingen einen hohen Verwaltungsaufwand.
Beispiel: Das Nachweisgesetz oder das Teilzeit- und Befristungsgesetz verlangen eine strenge Schriftform nach § 126 BGB.

Déjà-vu aus den 1970er-Jahren: Arbeitsgesetzbuch

Dr. Martin Plum, Bundestagsabgeordneter der CDU für den Kreis Viersen, wird grundsätzlich: „Das Arbeitsrecht hat sich zu einem undurchdringlichen Dickicht für Arbeitgeber und Arbeitnehmer entwickelt.“ Statt leicht zugänglich in einem einheitlichen Arbeitsgesetzbuch zusammengefasst, seien die Regelungen über viele Gesetze verstreut. „Oft sind sie nicht ausreichend aufeinander abgestimmt und schüren durch zahlreiche unbestimmte Rechtsbegriffe Rechtsunsicherheit“, argumentiert er. „Mehrfachzuständigkeiten, Mehrfachbefassungen und Mehrfachprüfungen sowie teils unnötige Anzeige-, Berichts- und Dokumentationspflichten prägen das Arbeitsrecht.“

Eine gewisse Lust an hoher Detaillierung attestiert auch Pascal Kober, arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion: „Zu oft werden gesetzliche Regelungen, nicht nur im Arbeitsrecht, am Einzelfall ausgerichtet.“ So würde der Abbau von Regularien oder der Fortschritt, etwa mittels Digitalisierung, von der Angst ausgebrems, dass Einzelne mit zu vielen Neuerungen überfordert seien, von ihrem Arbeitgeber ausgenutzt werden oder auf andere Weise Schaden nehmen könnten. Kober: „So wird von einigen etwa an der Regelung der Tageshöchst Arbeitszeit vehement festgehalten, obwohl die wöchentliche Höchstarbeitszeit mehr Flexibilität und Eigenverantwortung erlauben würde.“

Im zuständigen SPD-Ministerium mahnt man derweil, es mit der Vereinfachung nicht zu übertreiben: „Was im Rahmen des Büro-

kratieabbaus nicht übersehen werden darf: Das bestehende arbeitsrechtliche Regelwerk bezweckt in weiten Teilen den Schutz von Beschäftigten.“ Entsprechend setze sich das BMAS dafür ein, dass der Bürokratieabbau nicht zu einem Absinken von notwendigen Schutzstandards führe.

Wirrwarr um Formerfordernisse

Dennoch: Weniger kann manchmal mehr sein und muss Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht benachteiligen. „Der wichtigste Grundsatz lautet: Vorbeugen ist besser als Nachbessern“, formuliert Arbeitsrechtler Wolf. „Verzicht auf neue Bürokratie ist der erste und beste Schritt, um Bürokratie zu vermeiden und langfristig abzubauen.“ Ein Beispiel: Die Überarbeitung von Formerfordernissen steht auf der Prioritätenliste ganz oben, denn diese schaffen einen unnötig hohen bürokratischen Aufwand, so Wolf. In vielen Bereichen des Arbeitsrechts, beispielsweise im Nachweisgesetz oder auch im Teilzeit- und Befristungsgesetz, wird eine strenge Schriftform nach § 126 BGB gefordert.

„Mit Blick auf das Nachweisgesetz bedeutet dies konkret, dass der Arbeitgeber bei jeder Änderung der wesentlichen Arbeitsbedingungen (etwa bei einer Gehaltsanpassung) ein Dokument ausdrucken, mit Nassunterschrift versehen und der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer überreichen muss“, kritisiert Wolf. „Dieses Vorgehen verursacht einen übermäßigen Aufwand. Durch eine modifizierte Textform könnten hier echte Erleichterungen geschaffen werden.“ Darüber hinaus ließen sich weitere bürokratische Hürden auch durch Vereinfachungen im Arbeitszeitgesetz gut abbauen, beispielsweise mit der Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit oder auch der Beibehaltung der Vertrauensarbeitszeit. Die ist de facto abgeschafft, nachdem das Bundesarbeitsgericht entschieden hat, dass Firmen ab 2023 verpflichtet sind, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter systematisch und elektronisch zu erfassen und zu dokumentieren.

Grundsätzlich sollte statt eines strengen Schriftformerfordernisses eine modifizierte Textform etabliert werden, fordert der BDA-Mann. Dann würde beispielsweise eine E-Mail mit einer einfachen digitalen Unterschrift (Faksimile) und einer Lesebestätigung ausreichen. Die elektronische Form nach § 126a BGB, wie es das Eckpunktepapier der Bundesregierung für ein weiteres Bürokratieentlastungsgesetz (BEG IV) vorsieht, wäre hingegen nicht hilfreich. Schriftformerfordernisse sollen so in verschiedenen Gesetzen durch die (digitale) Textform ersetzt werden. „Der Vorschlag genügt den Anforderungen digitaler Kommunikation zwischen Betrieben und ihren Beschäftigten noch nicht, da die qualifizierte elektronische Signatur mithilfe eines qualifizierten Zertifikats erzeugt werden muss, wofür kostenintensive Anschaffungen notwendig sind.“ Zumindest Arbeitnehmer besäßen in aller Regel nicht die dafür erforderliche qualifizierte elektronische Signatur, sagt auch Plum von der CDU.

In dieser Hinsicht stößt der vom Bundesjustizministerium formulierte Entwurf eines Bürokratieentlastungsgesetzes selbst beim Digitalverband Bitkom auf wenig Gegenliebe. Denn die wesentlichen Bedin-

Personalabteilungen dürften auch künftig – trotz Bürokratieentlastungsgesetz – viel Arbeit mit Arbeitsverträgen haben. Etliche Seiten Papier müssen ausgedruckt, hin- und hergeschickt, unterschrieben und schließlich abgeheftet werden.

gungen eines Arbeitsverhältnisses müssten auch weiterhin schriftlich festgehalten sowie auf Papier handschriftlich unterzeichnet werden. Arbeitgeber können ansonsten für Arbeitsverträge nur die komplizierte qualifizierte elektronische Signatur verwenden. „Unternehmen haben mit Arbeitsverträgen künftig nicht weniger bürokratischen Aufwand als bisher, auch wenn die Bundesregierung mit ihrem Bürokratieentlastungsgesetz anderes verspricht“, erklärt Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder. „Man wird weiterhin viel Papier ausdrucken müssen, dies in der Regel hin- und herschicken, handschriftlich unterschreiben, und die Dokumente in Aktenschränken aufbewahren.“

Auch Rohleder sieht das Problem darin, dass die einzige nun vorgesehene Alternative zur Unterschrift auf Papier die qualifizierte elektronische Signatur ist. „Diese ist aber aufgrund des komplexen Verfahrens viel zu umständlich für die Bewerberinnen und Bewerber, verursacht unnötige Kosten und verlangsamt den Einstellungsprozess“, so der Bitkom-Chef. Diese Form der Signatur habe sicherlich in anderen Anwendungsbereichen ihre Berechtigung, sei für Arbeitsverträge aber völlig überzogen: „Auch in Deutschland wurden bis zum 1. August 2022 Arbeitsverträge mit einfacher elektronischer Signatur rechtsverbindlich abgeschlossen, ohne dass es zu Missbrauchsfällen kam.“

Die dann im Nachweisgesetz 2022 eingeführten Hürden würden nun mit dem Bürokratieentlastungsgesetz nicht hinreichend abgebaut – damit verharre die Praxis im analogen Zeitalter. Sein Appell: „Wenn

die Bundesregierung ihr Versprechen des Bürokratieabbaus ernst meint, sollte sie an dieser Stelle den Gesetzentwurf nachbessern und die einfache Übermittlung von Arbeitsverträgen in Textform mit einem Übermittlungs- und Empfangsnachweis ermöglichen.“ (Anm. d. Red.: Nach Informationen des Spiegel vom 22.3.2024 ist in den Gesetzentwurf zur Bürokratieentlastung nun doch noch ein Passus eingefügt worden, wonach statt der Schriftform für die Vertragsbedingungen künftig die Textform ausreicht. Damit könne der Abschluss eines Arbeitsvertrags komplett per E-Mail ablaufen, heißt es.) Dies sei technisch einfach und kostengünstig umzusetzen, in der Praxis für Unternehmen und Bewerberinnen und Bewerber gleichermaßen bequem zu nutzen und entspreche den gesetzlichen Vorgaben der europäischen Arbeitsbedingungsrichtlinie.

Für CDU-Mann Plum sind die Vorschläge für das BEG IV „bloßes Stückwerk“. Im Arbeitsrecht beschränkten sie sich auf einige wenige punktuelle Änderungen. Der Referentenentwurf mache etwa im Arbeitszeit- und Jugendarbeitsschutzgesetz elektronische Aushänge möglich und lasse beim Arbeitszeugnis die elektronische Form und beim Elterngeldantrag die Textform zu. „Das ist wenig kreativ und weit von einem modernen Arbeitsrecht entfernt“, betont Plum. Wie stark die Vorschläge an der Arbeitspraxis vorbeigingen, zeige die geplante Änderung des Nachweisgesetzes: Ein gesonderter Nachweis der wesentlichen Arbeitsbedingungen soll künftig auch dann entbehrlich sein, wenn der Arbeitsvertrag in elektronischer Form abgeschlossen, also von Arbeitgeber und Arbeitnehmer elek-

tronisch signiert wurde. „Das passiert im Arbeitsleben so gut wie nie.“

Welche Chancen die Digitalisierung bietet

Dabei bietet die Digitalisierung durchaus große Chancen der Vereinfachung – wenn man es nicht unnötig kompliziert anpackt. „Die Nutzung von digitalen Möglichkeiten würde bestehende Strukturen deutlich verschlanken und Verfahren beschleunigen“, sagt Wolf. Nicht zuletzt auch, weil sich Beschäftigte oft eine modernere Handhabung von Vorgängen rund um das Arbeitsrecht wünschen. Doch offene Türen einzurennen, scheint schwierig zu sein. „Den Betrieben sind durch die geltenden gesetzlichen Vorgaben meist die Hände gebunden“, bemerkt der Arbeitsrechtler.

Beispiel Arbeitszeugnisse: Arbeitgeber müssen diese noch in Schriftform ausstellen, heißt, das Zeugnis ausdrucken, unterschreiben und dann an die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer übergeben. § 109 Abs. 3 Gewerbeordnung (GewO) schließt eine Erteilung des Zeugnisses in elektronischer Form sogar komplett aus. Wolf: „Dabei scannen viele Beschäftigte die Zeugnisse nach Erhalt wieder ein, um sie beispielsweise für digitale Bewerbungsverfahren zu verwenden.“ Der Gesetzgeber sollte deshalb einen Spielraum für Arbeitgeber und Beschäftigte schaffen, damit digitale Möglichkeiten dort genutzt werden können, wo sie von beiden Seiten erwünscht sind, fordert der Experte: „Eine Nutzung der analogen Möglichkeiten wäre dadurch nicht ausgeschlossen, aber die Tür für eine Anpassung des Arbeitsrechts ans digitale Zeitalter geöffnet.“

Dass ein gewisses Maß an Regulierung sinnvoll ist, merken Beschäftigte spätestens dann, wenn sie mit Anweisungen des Arbeitgebers nicht einverstanden sind – etwa beim Thema Erreichbarkeit nach Feierabend.

In ihrem Arbeitsprogramm für 2024 hat die EU-Kommission 26 Maßnahmen zum Bürokratieabbau angekündigt. So soll etwa bei der Arbeitnehmerentsendung ein gemeinsames elektronisches Formular für Entsendemeldungen („e-Declaration“) geschaffen werden. „Daran muss sie auch im Arbeitsrecht anknüpfen“, sagt Plum. Wichtige Regelungen, etwa zu Arbeitszeit, Betriebsübergang, Massenentlassung und Urlaub, fußen auf Europarecht. Ergo: „Mehr Flexibilität und weniger Bürokratie im Arbeitsrecht gehen daher nur mit Europa“, unterstreicht er.

Europarechtliche Spielräume nutzen

Umgekehrt müsse der deutsche Gesetzgeber aber auch europäische Spielräume besser und konsequenter nutzen. „Europa lässt schon heute wöchentliche statt tägliche Höchstarbeitszeiten, den digitalen Nachweis wesentlicher Arbeitsbedingungen oder die Unterrichtung der Arbeitnehmervertreter über einen Betriebsübergang zu“, betont Plum. „Es braucht zudem ein klares Bekenntnis zur 1:1-Umsetzung von EU-Recht.“ Wer wie die Ampelkoalition, etwa beim Hinweisgeberschutz, immer wieder über europäische Vorgaben hinausgehe, Sorge für zusätzliche Bürokratie und schade der deutschen Wettbewerbsfähigkeit. Gleichwohl merkt Wolf von der BDA an, dass die meisten Regelungen, die auf EU-Ebene geschaffen werden, per se sehr bürokratisch in der Umsetzung seien.

Statt eines Fazits: Von Tabus und Mut

Man sieht: Es gibt Bemühungen der Entbürokratisierung, aber die fallen kleinteilig

aus. „Das Arbeitsrecht sollte in einem einheitlichen Gesetzbuch insgesamt neu geordnet, besser aufeinander abgestimmt und übersichtlich zusammengefasst werden“, denkt Plum größer. „Rechtsbegriffe müssen in diesem Zuge – so weit möglich – harmonisiert und digitaltauglich ausgestaltet werden.“ Pflichten und Zuständigkeiten müssten nach dem Grundsatz „Ein Sachverhalt – ein Verfahren“ stärker gebündelt und Schwellenwerte nach Möglichkeit vereinheitlicht werden. Plum: „Besonders dringlich sind ein flexibleres Arbeitszeitrecht, ein digitales Nachweisgesetz, ein einfacheres Betriebsübergangs- und Massenentlassungsrecht sowie ein verständliches Urlaubsrecht.“

Fragt sich aber auch, wo bei der Deregulierung Grenzen erreicht sind? Was ist vor dem Hintergrund des Schutzes von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern tabu? „Wir sollten uns angewöhnen, nicht gleich wieder in Tabus zu denken“, sagt Wolf. „Aber natürlich muss man auch ungewollte Fehlentwicklungen berücksichtigen, wie etwa im Nachweisgesetz.“ Würde man die reine Textform zulassen, dann soll nach Auffassung einiger auch eine SMS reichen. „Das wollen auch die Arbeitgeber nicht, wir behalten die Interessen beider Seiten angemessen im Auge“, sagt der BDA-Mann.

Mit Blick auf mögliche Ausnahmen von arbeitsrechtlichen Vorgaben etwa für Startups zieht das SPD-geführte BMAS jedenfalls klare Grenzen: „Hier wird immer wieder die Klage laut, das Arbeitsrecht sei zu starr und unflexibel. Auch Beschäftigte würden die Regelungen als hinderlich empfinden.“ Oft werde dabei übersehen: So-

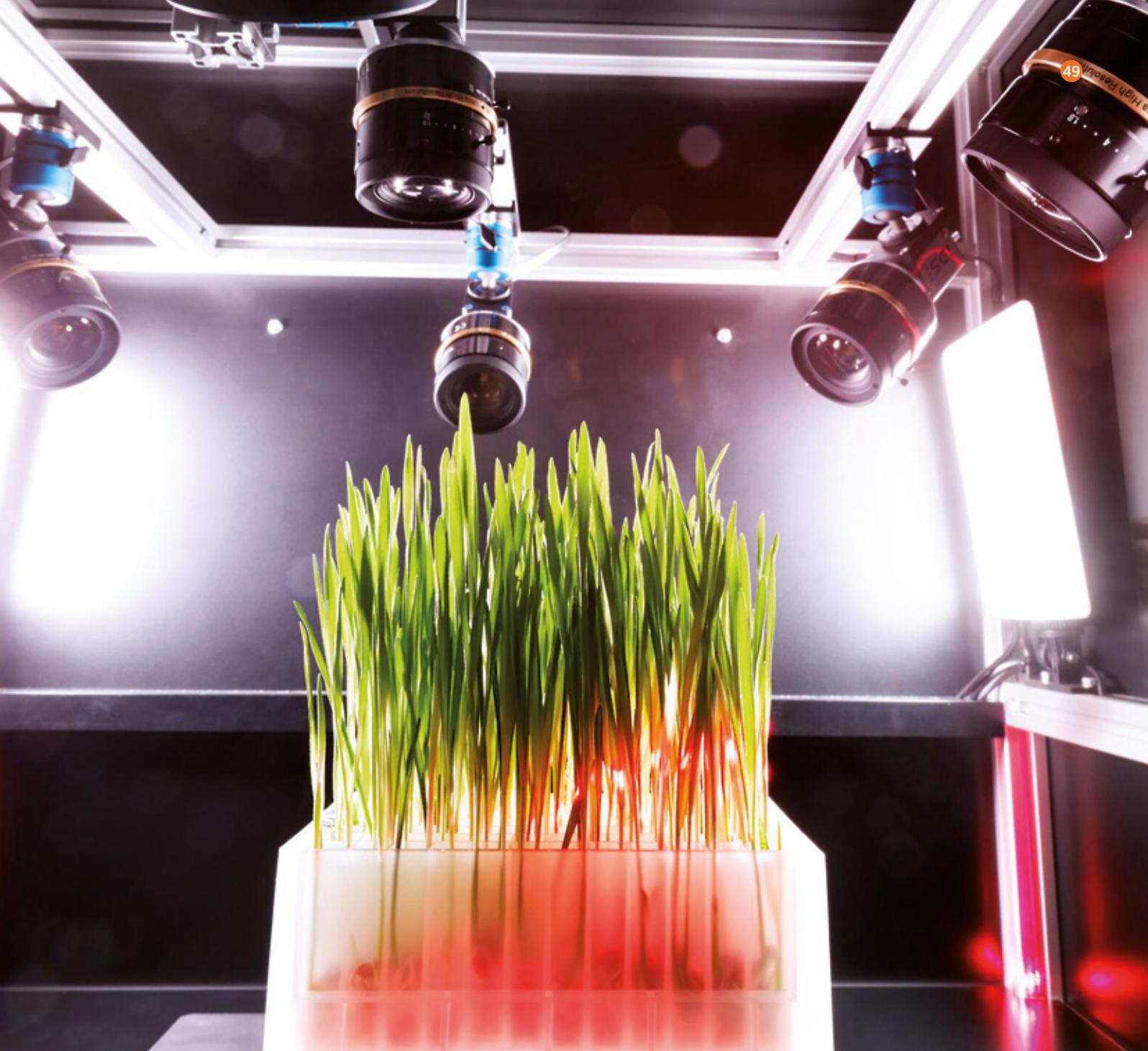
lange jemand auf das schützende Arbeitsrecht nicht angewiesen ist, mag sie oder er manches als einengend empfinden. „Diese Sichtweise ändert sich jedoch, wenn sie oder er mit dem Vorgehen des Arbeitgebers nicht mehr einverstanden ist – beispielsweise, wenn der Arbeitgeber Arbeit am Wochenende oder eine Erreichbarkeit auch am späteren Abend verlangt.“ In solchen Konfliktfällen seien arbeitsrechtliche Regelungen notwendig, um Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, ihre Rechte einzufordern und unter Umständen vor Gericht einzuklagen zu können. Soll heißen: „Entbürokratisierung ist nur dort angebracht, wo sie nicht zum Abbau von notwendigen Arbeitnehmerschutzrechten führt“, so das BMAS.

Der arbeitsmarkt- und sozialpolitische Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion Kober bringt die Sache dagegen so auf den Punkt: „Grundsätzlich ist es wichtig, sich bei Veränderungen nicht davon leiten zu lassen, was nicht möglich ist, sondern davon, was möglich ist und was Fortschritt und damit Verbesserung bringt. German Mut statt German Angst.“ ●

Chris Löwer
Freier Journalist, Berlin

Aus dem Kreis der Ampelkoalition war die Bundestagsfraktion Bündnis 90 / Die Grünen zu einer Stellungnahme nicht bereit.





„Hierarchien abbauen, Strukturen verschlanken“

Heike Prinz, Chief Talent Officer und Arbeitsdirektorin bei Bayer, über das neue Organisationsmodell, Erfolgsfaktoren für die Transformation und die neue „Future Skills Akademie“

Der Konzern Bayer befindet sich in schwierigem Fahrwasser. Die Wende bringen soll ein neues Organisationsmodell, mit dem Hierarchien abgebaut, Bürokratie beseitigt und Entscheidungsprozesse beschleunigt werden. Personalvorständin Heike Prinz gibt Einblicke, was geplant ist, wie der Konzern agiler werden wird und wie man dabei Hürden überwindet.

Personalverantwortliche müssen stärker denn je Change-Manager*innen sein. Stimmen Sie dem zu?

Heike Prinz Absolut. Praktisch jedes größere Unternehmen befindet sich derzeit in einem Transformationsprozess. Fast immer geht es um die berühmten drei Ds – Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung. Bei zwei dieser Herausforderungen ist die HR-Funktion zumindest führend beteiligt. Hinzu kommen noch die unternehmensspezifischen Veränderungsprozesse wie aktuell bei Bayer.

„Kann das Unternehmen, das Aspirin erfunden hat, sich selbst neu erfinden?“, wird auf der Bayer-Homepage gefragt. Was ist Ihre Antwort?

Prinz In der Frage steckt bereits die Antwort: Ein klares Ja! Denn Aspirin ist nur ein Highlight in unserer über 160-jährigen Unternehmensgeschichte. Bayer würde es nicht so lange geben, wenn wir uns nicht immer erfolgreich weiterentwickelt hätten – so wie wir es übrigens auch mit Aspirin in seinen verschiedenen Darreichungsformen bis heute tun. Ich bin überzeugt, dass uns das auch diesmal gelingen wird und wir mit unserem neuen Organisationsmodell die Grundlagen für viele weitere erfolgreiche Jahre schaffen werden.

Erklären Sie bitte kurz, um was es sich bei dem Organisationsmodell „Dynamic Shared Ownership (DSO)“ handelt?

Prinz Wir haben mit „Health for all, Hunger for none“ eine starke Mission, innovative Produkte und engagierte Mitarbeiter. Aber wir haben in einigen Teilen des Unternehmens durch interne Hierarchien und bürokratische Prozesse den Bezug zu dieser Mission und zu den Menschen, für die wir arbeiten, verloren. Wir beschäftigten uns zu oft mit uns selbst statt mit den Bedürfnissen unserer Kunden, sind über die Jahre in einigen Bereichen auch zu behäbig, zu komplex geworden. Das wollen wir mit dem Wechsel in ein völlig neuartiges Or-

ganisationsmodell gründlich ändern. DSO basiert auf fünf Kernprinzipien und einem neuartigen Führungsverständnis. In einem Satz zusammengefasst bedeutet es: deutlich mehr Entscheidungsbefugnisse für die, die die Arbeit machen, eine strikte Orientierung an Mission und Kundenbedürfnissen mit einem Rahmenwerk, damit dies in geordneten Bahnen vonstattengehen kann.

Der Manager als Coach

Das ist ein scharfer Einschnitt in die Organisation, wobei DSO bei Bayer bereits Ende dieses Jahres flächendeckend eingeführt werden soll. Ein ambitionierter Zeitplan, oder?

Prinz Der Zeitplan ist zweifellos ambitioniert, aber wir sind zuversichtlich, dass wir ihn einhalten werden. Schon jetzt arbeiten weltweit rund 300 Teams nach dem neuen Modell. Die interne Dynamik ist beeindruckend hoch.

Warum halten Sie DSO besonders für Bayer geeignet? Was versprechen Sie sich davon?

Prinz Es ist kein Geheimnis, dass wir uns als Unternehmen aktuell in einer schwierigen Lage befinden, die sich auch in unserem Aktienkurs niederschlägt. Wir müssen auf der einen Seite dringend Schulden abbauen, die anhaltenden Rechtsstreitigkeiten in den USA in den Griff bekommen, insbesondere in unserer Pharma-Sparte schnell neue Produkte auf den Markt bringen und Bürokratie abbauen. Auf der anderen Seite wird unsere gegenwärtige Unternehmensstruktur mit den drei Säulen Agrar, Pharma und rezeptfreien Medikamenten von Investoren zunehmend infrage gestellt. Mit DSO wollen wir diesen Herausforderungen begegnen. Wir wollen Hierarchien abbauen, Bürokratie beseitigen, Strukturen verschlanken und Entscheidungsprozesse beschleunigen. Ziel des neuen Modells ist es, das Unternehmen insgesamt deutlich agiler zu machen, seine operative

Performance erheblich zu steigern, die Innovationskraft wieder zu stärken und damit letztlich den Nachweis zu erbringen, dass unsere Geschäfte bei uns weiter in den richtigen Händen sind. Wir sind zuversichtlich, dass uns das gelingen wird und wir Bayer mit seiner Hilfe – im Interesse aller Stakeholder – wieder zurück in die Erfolgsspur bringen werden.

Sie möchten nach der Devise verfahren „Wer die Arbeit macht, trifft auch die Entscheidungen“ und 95 Prozent aller Entscheidungen vom Management auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen. Manager*innen sollen von Kontrolleur*innen zu Coaches werden. Klingt gut. Doch wie soll das praktisch funktionieren?

Prinz Indem wir auf ein völlig neuartiges Führungsmodell umstellen. Momentan heißt Führung bei uns aufgrund der vielen Hierarchiestufen noch zu oft Kontrolle und zu selten Befähigung der Mitarbeiter. Wir erwarten von unseren Führungskräften künftig, dass sie in ihrem Verantwortungsbereich als Visionäre, Architekten, Katalysten und Coaches (VACC) fungieren und so die Entwicklung ihres Bereichs und seiner Mitarbeiter vorantreiben. Es wird sicher eine Zeit lang dauern, bis alle dieses VACC-Modell in all seinen Aspekten leben werden, aber es ist der richtige Ansatz für unser neues Betriebsmodell.

Wird sich die Organisation also weitgehend von Hierarchien verabschieden? Was wird an deren Stelle treten?

Prinz Eine Organisation mit knapp 100 000 Beschäftigten wird nie ohne Hierarchien auskommen können. Doch so, wie es jetzt ist, kann es nicht bleiben. Aktuell liegen zwischen mir als Vorständin und den Mitarbeitern, die in unmittelbarem Kundenkontakt stehen, bis zu zwölf Hierarchieebenen. Der Abstimmungsaufwand, den wir über so viele Hierarchiestufen betreiben, ist enorm. Ebenso wie die Reibungsverluste,



Heike Prinz, Jahrgang 1964, studierte Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin und erwarb dort einen Abschluss als Diplom-Kauffrau (FH). Sie gehört seit dem 1. September 2023 dem Vorstand der Bayer AG an und verantwortet als „Chief Talent Officer“ den Bereich Personal. Prinz ist außerdem Arbeitsdirektorin. Sie kam 1986 zur damaligen Schering AG, die 2006 von Bayer übernommen wurde, und war in verschiedenen Marketing- und Vertriebspositionen im Bereich Frauengesundheit tätig. 2009 übernahm sie die Leitung der Region Asien / Pazifik für den Bereich Frauengesundheit bei der Bayer (South East Asia) Pte. Ltd. in Singapur und stieg 2011 zum Country Division Head für die Division Pharmaceuticals in Thailand und Kambodscha auf. 2013 wurde Prinz Chief of Staff für den Bereich Pharmaceuticals bei der Bayer Pharma AG in Berlin. 2015 wechselte sie zur Bayer Yakuin Ltd. in Japan, wo sie zunächst die Leitung des Bereichs Cardiovascular & Neurology übernahm und 2017 zum President & Representative Director ernannt wurde. Im Oktober 2021 kehrte Prinz nach Berlin zurück und leitet seitdem den Bereich Commercial Operations EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) der Division Pharmaceuticals von Bayer.

die in einer solch komplexen Organisation entstehen. Gute Ideen von Mitarbeitern werden allzu oft zerredet und versanden in der Hierarchie. Außerdem ist es schlichtweg nicht effizient, wenn Manager andere Manager führen – und das über etliche Ebenen so geht.

Wo sehen Sie bei der DSO-Implementierung Hürden?

Prinz Das größte Hindernis sind sicher die Beharrungskräfte, die es in einer großen, traditionell strukturierten Organisation zwangsläufig gibt. Deshalb kommt es für uns in unserem Change-Management darauf an, die breite Zustimmung unserer Beschäftigten zu DSO aufrechtzuerhalten und das bestehende Momentum entschlossen zu nutzen – deshalb auch das hohe Tempo bei der DSO-Implementierung.

Klarheit hilft gegen Ängste

Gern ist im Zuge der Transformation seitens des Vorstands von einer „spannenden Reise“ die Rede. Das sehen bestimmt nicht alle im Unternehmen so. Verständlicherweise herrscht bei den Mitarbeitenden Verunsicherung über den weiteren Kurs – und insbesondere über die eigene Position, gerade im mittleren Management. Wie begegnen Sie dem?

Prinz Wir gestalten diesen tiefgreifenden Veränderungsprozess in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern im Konzern – mit dem

Betriebsrat, aber auch mit dem Sprecher-ausschuss der Leitenden Angestellten. Das beste Mittel gegen Verunsicherung ist es, offen und transparent zu kommunizieren und Betroffenen rasch Klarheit über ihre Perspektiven zu verschaffen. Dieser Ansatz hat sich bislang bewährt.

Der Stellenabbau soll zügig umgesetzt werden und spätestens Ende 2025 abgeschlossen sein. Klar ist, dass etliche Führungskräfte das Unternehmen verlassen müssen. Wie unterstützen Sie Betroffene bei der persönlichen und beruflichen Neuorientierung?

Prinz Unsere Instrumente sind darauf ausgerichtet, einen schnellen Austritt aus dem Unternehmen zu incentivieren. Wir wissen aber auch, dass einige unserer oft langjährigen Mitarbeiter Unterstützung benötigen werden, um sich auf dem externen Arbeitsmarkt neu zu orientieren. Diese Hilfestellung leisten wir mit einem umfangreichen Angebot – durch Outplacement-Beratung oder durch gezieltes Re- oder Upskilling. Diesem Zweck dient auch unsere „Future Skills Akademie“, die wir momentan aufbauen. Sie soll zukunftsrelevante Fähigkeiten identifizieren und unsere Mitarbeiter bei ihrem Erwerb unterstützen.

Was sind sonst für Sie aktuell die größten Herausforderungen in der Personalarbeit?

Prinz Die beiden beherrschenden Themen habe ich bereits genannt. Da ist erstens die

Implementierung von DSO als revolutionär neuem Betriebsmodell mit seinen zahlreichen Implikationen. Der zweite Themenkomplex dreht sich um die Frage, wie wir das Potenzial unserer Beschäftigten zum beiderseitigen Vorteil noch besser ausschöpfen und – wo es nötig ist – ihre Kompetenzen zukunftsorientiert verbessern können. Bei der DSO-Implementierung sind wir als HR-Funktion in einer anspruchsvollen Doppelrolle: Wir müssen einerseits im gesamten Unternehmen helfen, die neuen Strukturen und Arbeitsweisen einzuführen, und andererseits auch uns und unsere Prozesse an das neue Organisationsmodell anpassen. HR birgt enormes Potenzial, wenn man Bürokratie im Unternehmen abbauen will – da ist Bayer sicher kein Einzelfall.

Seit ich die HR-Funktion vor sechs Monaten übernommen habe, beschäftigen mich und mein Team zwei Fragen: Was brauchen unsere Beschäftigten und das operative Geschäft wirklich? Und womit erzielen wir die größte Wirkung? Wenn man das bestehende Leistungsportfolio gemäß dieser einfachen Leitfragen überprüft, lassen sich etliche HR-Prozesse entweder deutlich vereinfachen oder sogar ganz abschaffen. Das wichtigste Projekt beim Thema Talententwicklung ist derzeit unser interner „Talent Marketplace“. Mit ihm wollen wir die individuellen Fähigkeiten unserer Beschäftigten in den Mittelpunkt stellen sowie den Talentfluss und damit die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verbessern. Unsere

Mitarbeiter sollen künftig nach Möglichkeit da eingesetzt werden, wo sie mit ihrem Skillset am nötigsten gebraucht werden und den größten Mehrwert fürs Unternehmen und seine Kunden erzielen – auch dies eine Ableitung aus DSO. Die geplante „Future Skills Akademie“ steht im Zentrum unserer Bemühungen um das Re- und Upskilling unserer Beschäftigten, um sie mit den Fähigkeiten auszustatten, die in der von der Digitalisierung geprägten Arbeitswelt von morgen nötig sein werden.

Stichwort Digitalisierung. Wie treiben Sie die digitale Transformation voran – vor allem in den Köpfen?

Prinz Digitalisierung ist das Megathema, das uns derzeit in allen Bereichen des Unternehmens umtreibt, denn das Potenzial, das sich in digitalen Innovationen verbirgt, ist immens. Für einfache und wiederkehrende Mitarbeiterfragen nutzen wir bei HR schon seit einiger Zeit intelligente Chatbots. Sie werden von den Beschäftigten noch nicht so gut angenommen wie gewünscht, weil viele aus alter Gewohnheit für jedes Anliegen immer noch einen menschlichen Ansprechpartner erwarten. Wir erwarten allerdings, dass die Akzeptanz von KI-Tools im Unternehmen langfristig zunehmen wird, weil diese Systeme erstens immer besser werden und die Mitarbeiter zweitens in ihrem persönlichen Alltag – etwa beim Online-Shopping oder beim privaten Umgang mit KI-basierten Anwendungen wie ChatGPT oder DeepL – zunehmend von ihrer Leistungsfähigkeit überzeugt werden.

Was sind bei der digitalen Transformation für Sie die Hauptthemen?

Prinz Es geht letztlich um alle Digitalthemen, über die wir derzeit reden. Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel aus dem Bereich Talent Acquisition geben, das viele Aspekte umfasst. Bayer gehört seit zwei Jahren zu den ersten Anwendern von Eightfold, einer KI-basierten Software, mit der wir

den Rekrutierungsprozess bei Bayer einfacher, schneller und besser gestaltet haben. Das Big-Data-Tool hilft uns dabei, Bewerber anhand ihrer Skills für die richtigen Positionen zu rekrutieren – und das völlig anonymisiert und ohne Unconscious Bias. Die finale Entscheidung in einem Auswahlprozess wird auch weiterhin von Menschen getroffen, aber die Vorteile im Bewerbermanagement und -assessment sind erheblich. Auf dieser Technologie werden wir auch bei unserem internen Talent Marketplace aufbauen.

Ihr Rat, damit Qualifizierungen auch wirklich zünden?

Prinz Durch ein dynamisches Marktumfeld, sich immer schneller entwickelnde Technologien und die Digitalisierung der Arbeitswelt verändert sich die Halbwertszeit von beruflichem Wissen und Fähigkeiten in bislang ungekanntem Maße. So wie sich berufliche Tätigkeiten verändern, so wandeln sich auch die Anforderungen an unsere Belegschaft. Deshalb kommt es für uns verstärkt darauf an, Beschäftigte wirklich gezielt und mit einem echten Mehrwert für die persönliche Beschäftigungsfähigkeit weiterzubilden. Jeder Mitarbeiter muss erkennen, dass der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen ein Investment in die eigene berufliche Zukunft darstellt und ihn auch ein Stück weit resilienter gegenüber betrieblichen Veränderungen machen kann. Das ist der Gedanke, der unserer „Future Skills Akademie“ zugrunde liegt.

Peer Review durch Kollegen und Teammitglieder

Bitte beschreiben Sie kurz die Unternehmenskultur von Bayer und den Corporate Purpose.

Prinz Letztlich leitet sich beides aus unserer Mission „Health for all, Hunger for none“ ab. Mit DSO richten wir unser gesamtes Handeln an der Mission und den Bedürfnissen unserer Kunden aus. DSO

steht aber nicht nur für schlanke Strukturen, flache Hierarchien und weniger Bürokratie, sondern auch für echtes Empowerment. Unsere Teams sollen sich eigenverantwortlich darüber austauschen, wie sie unsere Kunden begeistern können und welche Mittel sie dafür brauchen. Diese Arbeitsweise wird auch dafür sorgen, Talente in der gesamten Organisation sichtbar zu machen, und jeden Einzelnen ermutigen, seine Persönlichkeit und seine individuellen Stärken voll und ganz in seine Arbeit einzubringen. Das wird Inklusion und Feedback, zwei Kernelemente unserer Kultur, weiter befördern.

Bayer pflegt eine offene Feedbackkultur, so heißt es. Woran zeigt sich das, und wie fördern Sie diese Kultur?

Prinz Offenes und ehrliches Feedback – und zwar in beide Richtungen – prägen in der Tat seit vielen Jahren unsere Unternehmenskultur. Denn wir sind davon überzeugt, dass sich Leistungen und Verhaltensweisen nur dann wirklich verbessern lassen, wenn man sie direkt anspricht. Eine Gelegenheit dazu sind regelmäßige Check-ins zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Diese werden wir im Zuge von DSO zwar künftig weniger formell gestalten, der kontinuierliche Austausch bleibt aber essenziell. Mit DSO wird Feedback in Zukunft sogar noch bedeutender. Einmal durch das darin vorgesehene Arbeiten in 90-Tage-Zyklen, an deren Ende die Teams ihre Leistung kritisch reflektieren. In diesem Zuge wollen wir auch weg von der individuellen Leistungsbeurteilung durch eine einzelne Führungskraft und stattdessen zum Peer Review durch Kollegen und Teammitglieder übergehen.

Wie engagieren Sie sich für Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion? Welche (neuen) Initiativen gibt es?

Prinz Die Richtschnur für die kommenden Jahre bleiben unsere Commitments für den Bereich Diversity, Equity and Inclusion

(DE&I), die wir Anfang 2021 kommuniziert haben. So streben wir an, auf allen Managementebenen bis 2030 Geschlechterparität herzustellen. Aktuell stehen wir hier bei einem Frauenanteil im Management von knapp 43,6 Prozent. Wir merken natürlich, dass tiefgreifende organisatorische Veränderungen ihre Spuren in den Planungen hinterlassen, halten an unseren ehrgeizigen Zielen aber weiterhin fest, denn die strategische Rationale hinter dem Ziel einer

beschäftigten an dem Thema war wirklich groß. Aber auch die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch zwischen den mittlerweile fünf Generationen im Unternehmen zu fördern, ist uns ein wichtiges Anliegen.

Bayer unterhält sogenannte Business Resource Groups (BRGs), freiwillige, vom Unternehmen geförderte Gruppen von Beschäftigten, die zusammenarbei-

en bei Bayer, hat weltweit Ortsgruppen, organisiert regelmäßig Veranstaltungen und ist – wie alle BRGs – Impulsgeber fürs Topmanagement. Ebenso BLEND, die globale Arbeitsgruppe lesbischer, schwuler, bisexueller und transgener (LGBTIQ) Mitarbeiter und ihrer Unterstützer bei Bayer. Auch sie ist intern sehr aktiv, vertritt unsere Arbeitgebermarke „Be You. Be Bayer“ aber auch extern sehr authentisch, etwa auf den jährlichen Paraden zum Christopher Street Day in Köln und Berlin.

Wir schreiben das Jahr 2030. Welche Früchte wird Bayer dann mit seinem neuen Betriebsmodell DSO ernten können?

Prinz In sechs Jahren wird Bayer ein ganz anderes Unternehmen sein. Es wird eines der besten Beispiele dafür sein, was möglich ist, wenn sich ein großes etabliertes Unternehmen auf eine Weise neu aufstellt, dass es die Fähigkeiten und das Potenzial der Menschen innerhalb des Unternehmens voll ausschöpft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sehr engagiert und leidenschaftlich sein – und sich auf eine neue Art für das Unternehmen begeistern. Wir werden unsere gegenwärtigen Probleme hinter uns gelassen haben und auch an der Börse wieder als eines der besten Unternehmen unserer Branche angesehen werden. Und etliche Organisationen werden versuchen, uns nachzuahmen, weil wir etwas getan haben, was in dieser Form nur sehr wenige getan haben.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Chris Löwer.



Fokus auf Gesundheit und Ernährung

Bayer ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen in den Life-Science-Gebieten Gesundheit und Ernährung. Im Geschäftsjahr 2023 erzielte der in 80 Ländern vertretene Konzern mit knapp 100 000 Beschäftigten einen Umsatz von rund 48 Milliarden Euro. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung beliefen sich, bereinigt um Sondereinflüsse, auf rund 5,4 Milliarden Euro.

vielfältigen und inklusiven Belegschaft bleibt unverändert gültig. Wenn Sie sich unsere Ambitionen ansehen, werden Sie feststellen, dass Diversity und Inklusion für uns wesentlich mehr beinhaltet als eine ausgewogene Geschlechterbalance. Ein weiterer Schwerpunkt unseres Engagements ist die Inklusion von Menschen mit Behinderung. Im vergangenen Jahr waren wir hier in Leverkusen zum Beispiel Gastgeber von „Innoklusio“ mit seiner interaktiven Ausstellung für einen neuen Blick auf Menschen mit Behinderung – das Interesse der Be-

ten, um kulturelle Vielfalt, Bewusstsein und DE&I-Bildung zu fördern. Können Sie exemplarisch ein oder zwei Beispiele schildern, wie BRGs arbeiten und was sie bewirken?

Prinz Unsere fünf globalen Business Resource Groups sind ein ganz wichtiger Treiber für alle unsere Anstrengungen und Aktivitäten im Bereich DE&I. Nicht umsonst haben sie jeweils ein Vorstandsmitglied als Sponsor, der ihre Interessen auf höchster Ebene vertritt. GROW zum Beispiel, die BRG zur Stärkung der Rolle von Frau-