

PERS → ONAL FÜHRUNG

„Wir gehen mit Augenmaß vor“

Jürgen Kerner, Zweiter Vorsitzender
und Personalvorstand der IG Metall,
über Tarifpolitik in Krisenbranchen

05.2025

PATIENT PFLEGE

Duale Führung
im Krankenhaus:
Rezept gegen
Mangelwirtschaft

BEST PRACTICE

\ Hellmann Worldwide Logistics
\ Infineon \ LWL-Klinikum Gütersloh
\ MAN Energy Solutions
\ Outfittery \ W&W-Gruppe

SCHWERPUNKT

**Global Mobility & Fachkräfteein-
wanderung** Geopolitische Risiken
erschweren die Zusammenarbeit über
Ländergrenzen hinweg. Aber es gibt
Lösungsansätze.

14 Grenzen überwinden

Geopolitische Krisen, regulatorische Hürden und die individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden erschweren internationale Einsätze. Gleichzeitig eröffnet die wachsende Akzeptanz von Remote-Arbeit Möglichkeiten für eine effizientere und nachhaltigere Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg.



20 Talentsuche auf Umwegen

Nach dem Employer-of-Record-Modell begleiten Dienstleister wie Deel ihre Kunden bei der weltweiten Rekrutierung von Mitarbeitenden. Der Shopping-Service Outfittery macht damit gute Erfahrungen.



14

SCHWERPUNKT Global Mobility & Fachkräfte- einwanderung

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort

\ Kompetenzforum
Data Driven Talent Acquisition
\ Global Mobility Conference
\ Kompetenzforum
Hybrides Arbeiten im In- und Ausland

08 70 Jahre ERFA

Interview mit Norbert Janzen,
Funke Mediengruppe

10 HR innovativ

Storytelling im Arbeitsschutz



12 Evidenz to go

Was bringt KI bei Personalentscheidungen?

SCHWERPUNKT

14 Entsendungen auf dem Prüfstand

Ingo Todesco / Thomas Efkenmann

20 Employer of Record

Pascal Erlach / Michael Lazik

26 Fachkräftesicherung bei Infineon

Silke Gottschlich

32 Internationaler Personaltransfer

Sarah Strobel / Katharina Reiche

38 Global Mobility & Fachkräfteeinwanderung

Materialien für die Personalarbeit



26 Dresden lockt

Mit einer Standortinitiative wirbt Infineon Fachkräfte aus dem Ausland für seine „Smart Power Fab“ in Dresden an. Wesentliche Elemente sind Sprachkurse, Buddy-Angebote und Hochschulmarketing. Die Integration funktioniert, wie sich ein Jahr nach dem Start zeigt.

66 Mehr Mut

Consulting-Unternehmer Fabian Kienbaum fordert Wirtschaft, Politik und Gesellschaft auf, die Komfortzone zu verlassen. Deutschland müsse sich neu erfinden, für Innovation und Veränderung brauche es mutige Entscheidungen.

32 Brücke in den Arbeitsmarkt

Der Gesetzgeber hat die Fachkräfteeinwanderung reformiert. Vor allem Ostdeutschland profitiert davon: Unternehmen gewinnen beispielsweise mehr Auszubildende aus Drittstaaten.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

40 Schrumpfen allein hilft nicht

Einstige Vorzeigebereiche wie Automobil, Stahl und Metall / Elektro bauen Tausende Stellen ab. „Es erfüllt mich mit Sorge, wenn ich sehe, dass wir aus traditionellen Technologien aussteigen und Arbeitsvolumen verlieren, es aber nicht gelingt, in neue Geschäfte einzusteigen“, sagt Jürgen Kerner, Zweiter Vorsitzender und Personalvorstand der IG Metall. Deutschland habe großes Zukunftspotenzial – man müsse es nur entfesseln.

Ralf Steuer / Rainer Spies



FACHBEITRÄGE

46 Meisterliche Führung

MAN Energy Solutions optimiert sein Shopfloor-Management. Die Meister- und Gruppenführerebene erhält digitale Unterstützung und zusätzliche Qualifizierungsangebote.

Sabine Flemming / Wolfgang Walter / Wolfgang Holl

52 Besser im Tandem

Das duale Leitungskonzept verteilt die Verantwortung auf mehrere Schultern. Auf einer Station des LWL-Klinikums Gütersloh arbeiten eine ärztliche und eine pflegerische Führungskraft gleichberechtigt zusammen.

Maria Pidde

58 Geben und nehmen

In der „Maschinenraum Academy“ bündeln über 75 Familienunternehmen ihre Kräfte, um zukunftsfeste Personalentwicklung zu gestalten. Mit dabei: Hellmann Worldwide Logistics aus Osnabrück.

Lisa Tews / Lena Stielow

NETZWERK

76 HR persönlich

Sabine Kohleisen, Britta Seeger, Oliver Neu, Timo Krutoff, Isabel Jahn, Aurore van der Werf, Bettina Günther, Felicitas von Kyaw, Stefanie Müller-Thon, Christian Gleimann, Carmen-Maja Rex, Thierry Baril, Jochen Brenner, Matthias Weber

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Eva-Miriam Böttcher, W&W-Gruppe

SERVICE

69 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Fabian Kienbaum

01 Editorial

69 Inserenten

68 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

13 Termine

80 Vorschau / Impressum

Alternative Mobilitätsformen verdrängen komplexe Zukunft von Global Mobility

In der globalisierten Geschäftswelt eröffnen grenzüberschreitende Einsätze von Mitarbeitenden Zugang zu internationalen Märkten, sie fördern den Wissensaustausch und stärken die globale Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert. Geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheiten, soziokulturelle Veränderungen und steigende regulatorische Anforderungen werden Global Mobility verändern.

TEXT



Ingo Todesco
Leiter Global Mobility
Services, KPMG AG,
Berlin
itodesco@kpmg.com



Thomas Efke
Leiter Mobility Consulting
Services EMEA,
KPMG AG, Berlin
tefke@kpmg.com

Entsendungen



Wie entwickelt sich der Handelsstreit zwischen den USA und dem Rest der Welt? Wird es Frieden in der Ukraine und im Nahen Osten geben? Dies sind zwei von vielen Fragen, die die Entsendungspolitik deutscher Unternehmen beeinflussen.

Lange gab es eine Tendenz zur weiteren Reduzierung von Zöllen und Handelsschranken. Viele Länder verhandelten Freihandelsabkommen, die den Zugang zu neuen Märkten erleichtern sollen. Zunehmend gibt es jedoch Bestrebungen, bestimmte Industrien durch nationalstaatliche, protektionistische Maßnahmen zu schützen. Dieser Artikel beleuchtet die treibenden Kräfte hinter dem Wandel grenzüberschreitender Mitarbeiterinsätze und zeigt Strategien im Bereich Global Mobility auf, trotz der Veränderungen zukunftsfähig bleiben zu können. Dabei wird insbesondere analysiert, ob Global Mobility ein grundlegender Paradigmenwechsel bevorsteht oder lediglich gewöhnliche Anpassungsmechanismen bestehender Praktiken bei internationalen Einsätzen von Mitarbeitenden.

Geopolitische Unsicherheiten

In den letzten Jahren ist weltweit ein politischer Trend hin zu mehr Regionalisierung und Nationalismus zu beobachten. Dieser Wandel wird oft durch wirtschaftliche Unsicherheiten, kulturelle Ängste und politische Unzufriedenheit getrieben. Viele Länder erleben eine Wiederbelebung nationalistischer Rhetorik, die auf den Schutz nationaler Interessen und die Bewahrung kultureller Identität abzielt. Dies zeigt sich unter anderem in strengeren Einwanderungsgesetzen, dem Rückzug aus internationalen Abkommen und einer verstärkten Betonung von Souveränität.

Befürworter argumentieren, dass solche Maßnahmen notwendig seien, um die nationale Sicherheit und wirtschaftliche Stabilität und Unabhängigkeit zu gewährleisten. Kritiker hingegen warnen vor den potenziellen Gefahren von Isolationismus

und einem Verlust an internationaler Zusammenarbeit. Diese Entwicklungen werfen grundlegende Fragen über die Zukunft der globalen Zusammenarbeit und die Balance zwischen nationalen Interessen und internationaler Verantwortung auf.

Aktuelle Fragen betreffen beispielsweise den Einfluss der USA auf das Weltgeschehen, die zukünftige Entwicklung von deren Handelsbeziehungen mit China, Indien und nicht zuletzt auch Deutschland sowie die Situation in Taiwan. Wird es Frieden in der Ukraine geben? Wie wird sich die Lage im Nahen Osten und in Afrika entwickeln?

Politische Instabilitäten, die Auswirkungen kriegsähnlicher Handlungen, neue Handelsbarrieren und diplomatische Spannungen haben weitreichende Folgen auch für internationale Mitarbeiterinsätze. Sanktionen und Exportkontrollen erschweren den Zugang zu bestimmten Märkten und können eine Neuausrichtung der Entsendungsstrategien erforderlich machen. Internationale Einsätze können dadurch beschränkt (z.B. Visum, Arbeitsgenehmigung), aufwendiger (z.B. Planung, Prozess, Vorlaufzeiten), unsicherer (z.B. persönliche Strafverfolgung und Sicherheit) und teurer (z.B. interner Aufwand, externe Unterstützung, Steuern und Gebühren) werden. Unternehmen müssen diese Risiken sowohl für sich selbst als auch für ihre Mitarbeitenden sorgfältig bewerten und ihre Planungen entsprechend anpassen.

Mobilitätskosten und Regulatorik

Neben den schon genannten Kostentreibern steigen auch andere Mobilitätskosten kontinuierlich an: Unterkunft, Reisekosten, Umzüge und Lebenshaltungskosten sind durch

Inflation, aber ebenso durch zunehmende Regulatorik in diesen Bereichen angestiegen. Internationale Mobilität wird also nicht einfacher und zunehmend teurer. Dadurch wächst der Druck auf Unternehmen, neue flexible und kostengünstigere Lösungen anzubieten.

Unternehmen reagieren auf diese Herausforderungen, indem sie ihre Mobilitätsprogramme umstrukturieren. Neben der klassischen Entsendung werden weitere Mobilitätsformen inklusive virtueller Formen zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die richtigen Mitarbeitenden zur richtigen Zeit und zu vertretbaren Kosten vor Ort sind. Welche neuen Formen der Mobilität dabei in die Programme integriert werden, erläutern wir weiter unten.

Die Einhaltung lokaler oder EU-weiter Vorschriften wird für Unternehmen zu einer größeren Herausforderung. Arbeitsgenehmigungen, Steuerregelungen, Registrierungs- und Sozialversicherungspflichten unterscheiden sich erheblich von Land zu Land und erfordern fundierte Kenntnisse sowie eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Behörden. Die Komplexität nimmt dabei eher weiter zu als ab, Fehler in der Compliance ziehen nach wie vor hohe Strafen und Reputationsverluste nach sich.

Persönliche Faktoren und virtuelle Zusammenarbeit

Die Bereitschaft, im Ausland zu arbeiten, wird aber ebenso von verschiedenen persönlichen Faktoren der Mitarbeitenden beeinflusst. Zu den wichtigsten Faktoren gehören **Karrierechancen**: Personen, die bessere berufliche Möglichkeiten und Aufstiegs-

Die virtuelle Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg klappt immer besser. Umso mehr benötigen Unternehmen gute Argumente, wenn sie Fach- und Führungskräfte als Expats einsetzen wollen.

Wer keine familiären Verpflichtungen hat und sich für andere Kulturen interessiert, ist eher bereit, ins Ausland zu gehen.

chancen im Ausland oder durch einen Auslandseinsatz sehen, sind eher bereit, umzuziehen oder regelmäßig zu reisen.

\ **Finanzielle Anreize:** Höhere Gehälter und bessere finanzielle Bedingungen können die Entscheidung, ins Ausland zu gehen, positiv beeinflussen.

\ **Abenteuerlust und kulturelles Interesse:** Menschen, die neue Kulturen kennenlernen und „Abenteuer“ erleben möchten, sind offener für eine Auslandstätigkeit.

\ **Familienstand und persönliche Bindungen:** Personen ohne familiäre Verpflichtungen oder mit unterstützenden Partnern sind eher bereit, ins Ausland zu gehen.

\ **Empfundene Lebensqualität:** Länder, deren Lebensqualität als hoch empfunden wird und mit einem ausgebauten sozialen Sicherungssystem, sind attraktiv für potenzielle „Auswanderer“.

In den letzten Jahren haben sich einige dieser Faktoren verändert, und diese Veränderungen werden vermutlich weiter fortschreiten. Die Globalisierung und die zunehmende Vernetzung haben anfänglich die Mobilität erhöht und die Bereitschaft gesteigert, im Ausland zu arbeiten. Inzwischen haben jedoch technologische Entwicklungen und die Möglichkeiten virtuellen Arbeitens und nicht zuletzt gesellschaftlicher Wandel dazu geführt, dass immer weniger Menschen die Bereitschaft mitbringen, physisch umzuziehen.

Teams können mithilfe von Kollaborationstools und virtuellen Arbeitsumgebungen grenzüberschreitend fast so nahtlos zusammenarbeiten, als befänden sie sich im selben Raum. Dies schließt die Entwicklung von Produkten, die Durchführung von Forschungsprojekten und die Implementierung von Softwarelösungen ein. Real-Time-

Übersetzungstools könnten künftig Sprachbarrieren sogar vollständig auflösen.

Die technischen Fortschritte führen dazu, dass virtuelle Zusammenarbeit immer besser und effizienter wird. Im Umkehrschluss wird es für Unternehmen zunehmend erforderlich, den Business Case für insbesondere langfristige physische Entsendungen, aber auch für kurzfristige Einsätze von Mitarbeitenden überzeugend zu begründen. Die Planung und Gestaltung zukünftiger Auslandseinsätze werden komplexer, und unterschiedlichste Formen der Mobilität sowie mögliche individuelle Restriktionen (z.B. Alter, Pflege, Kindererziehung) müssen abgewogen werden.

Gleichzeitig können virtuelle Arbeitsformen erhöhte Anforderungen an deren praktische Umsetzung mit sich bringen, da sie einen höheren Grad an Komplexität in Bezug auf Compliance verursachen. Grund dafür ist, dass die derzeitige Gesetzgebung vielfach noch auf die traditionelle, physische Arbeitswelt ausgelegt ist. Ein Beispiel hierfür sind etwa offene Fragen zur möglichen (ungewollten) Begründung einer steuerlichen Betriebsstätte. Die Herangehensweise mit Blick auf personenbedingte Betriebsstätten der einzelnen Länder ist uneinheitlich, was eine stärkere internationale Harmonisierung wünschenswert macht. Aktuell gibt es diesbezüglich verschiedene Initiativen und Arbeitsgruppen sowohl in Deutschland als auch auf Ebene der OECD, deren Entwicklungen und Ergebnisse aufmerksam beobachtet werden sollten.

Augenmerk auf Nachhaltigkeit

In Zeiten des Klimawandels rücken ökologische Aspekte stärker auch in den Fokus glo-

baler Mobilität. Langfristige Entsendungen und häufige Geschäftsreisen verursachen erhebliche CO₂-Emissionen, was mit den Nachhaltigkeitszielen vieler Unternehmen in Konflikt steht. Einsätze von Mitarbeitenden werden zunehmend im Kontext des ökologischen Fußabdrucks bewertet. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung von CO₂-Kompensationsprogrammen: Einige Unternehmen investieren in Umweltprojekte, um die Emissionen ihrer globalen Mitarbeiter*innen auszugleichen. Gleichzeitig fördern sie den Einsatz von Videokonferentechnologien zur Reduktion von Reisen. Umgekehrt kann internationale Mobilität erheblich zur Förderung von Diversität in Unternehmen beitragen, aber auch das bringt spezifische Herausforderungen mit sich.

Positive Auswirkungen auf Diversität

\ **Kulturelle Vielfalt:** Durch die Entsendung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Ländern und Kulturen wird die kulturelle Vielfalt innerhalb eines Unternehmens erhöht. Dies kann zu einem besseren Verständnis und einer höheren Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven führen.

\ **Innovationsförderung:** Ein diverses Team bringt unterschiedliche Denkweisen und Lösungsansätze ein, was die Innovationskraft und Kreativität des Unternehmens stärkt.

\ **Globale Perspektive:** Mitarbeitende, die internationale Erfahrungen sammeln, entwickeln ein besseres Verständnis für globale Märkte und Kundenbedürfnisse, was dem Unternehmen hilft, international wettbewerbsfähig zu bleiben.

\ **Inklusion und Gleichberechtigung:** Die Förderung internationaler Mobilität kann dazu beitragen, eine inklusive

Physische Entsendungen werden weniger und kürzer. HR-Abteilungen müssen umdenken und neue Konzepte für internationale Mobilität auf den Tisch legen. Genauso wichtig sind rechtssichere Prozesse und Tools.

Unternehmenskultur zu schaffen, in der Vielfalt als Stärke angesehen wird.

Herausforderungen internationaler Mobilität

\ Entsendung von LGBTQ+-Mitarbeitenden:

In einigen Ländern gibt es rechtliche und gesellschaftliche Barrieren für LGBTQ+-Personen. Unternehmen müssen sicherstellen, dass diese Mitarbeitenden in ihrem Gastland sicher sind und respektiert werden.

\ Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen:

Die Barrierefreiheit und Unterstützung für Menschen mit Beeinträchtigungen variieren stark zwischen den Ländern. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die notwendigen Vorkehrungen getroffen werden, um diesen Mitarbeitenden eine reibungslose Integration zu ermöglichen.

\ Pflegeverpflichtungen:

Mitarbeitende, die ältere Angehörige betreuen, stehen vor der Herausforderung, ihre Pflegeverpflichtungen mit einer Auslandstätigkeit zu vereinbaren. Flexible Arbeitsmodelle und Unterstützung durch das Unternehmen sind hier entscheidend.

\ Familienintegration:

Die Integration der Familienangehörigen der entsandten Mitarbeitenden insbesondere in Bezug auf Bildung und soziale Netzwerke kann eine Herausforderung darstellen. Unternehmen sollten Unterstützung bei der Eingewöhnung und Integration der Familien bieten.

Es bleibt spannend, zu beobachten, wie sich die genannten Themen auf globaler Ebene entwickeln werden. In der EU liegt der Fokus derzeit auf strenger ESG-Regulatorik, zahlreiche Unternehmen haben DEI-Aspekte (Diversität, Gleichstellung und Inklusion) in ihre HR-Programme integriert. Gleichzeitig zeichnen sich in den USA

gegensätzliche Trends wie „Anti-Wokeness“ ab. Diese Bewegung umfasst nicht nur eine Abkehr von Diversitätskriterien, sondern auch den Rückzug von Unternehmen aus Klimaallianzen. Das wird den HR- und somit auch den Global-Mobility-Bereich in den USA beeinflussen.

Neue Formen grenzüberschreitender Zusammenarbeit

In der Zukunft wird gleichwohl der Bedarf zunehmen, weiterhin grenzüberschreitend zu agieren und zusammenzuarbeiten, weil Unternehmen sich neu und auch international ausrichten werden, um wirtschaftlich weiter erfolgreich zu sein. Es wird dazu allerdings nicht mehr immer zwingend erforderlich sein, dass Menschen physisch Landesgrenzen überschreiten. Dies wird durch technologische Fortschritte und die zunehmende Digitalisierung möglich gemacht und weiter ausgebaut. Klassische Mobilitätsformen (etwa Long- oder Short-Term Assignments) werden sich verändern. Damit werden sich auch die verantwortlichen HR-Abteilungen anpassen müssen. Hier bedarf es einer teilweisen Neuausrichtung:

\ Zunehmende virtuelle Grenzüberschreitungen:

Eine virtuelle Grenzüberschreitung liegt vor, wenn Mitarbeitende ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einem anderen Land oder einer anderen Region wahrnehmen, ohne physisch dorthin zu reisen. Diese Form der Zusammenarbeit wird durch moderne Technologien und digitale Kommunikationsmittel ermöglicht und bietet eine flexible Alternative zur traditionellen physischen Entsendung. Es ist zu erwarten, dass die Bedeutung dieser virtuellen Grenzüberschreitungen erheblich zunehmen wird. Auch hier besteht jedoch

ein Bedarf an klaren Richtlinien, die die zukünftige grenzüberschreitende Zusammenarbeit regeln und die bisherigen traditionellen Entsenderichtlinien ablösen, sowie an Prozessen und Tools, um die Anforderungen der Organisation effektiv und rechtssicher zu unterstützen.

\ Weniger und kürzere physische Grenzüberschreitungen:

Die Entwicklungen haben praktische Auswirkungen auf alle traditionellen Mobilitätsformen. Langfristige Entsendungen werden seltener und, wenn sie noch stattfinden, im Hinblick auf die Anforderungen deutlich individueller. Standardisierte Policy-Modelle und hochstandardisierte Prozesse, die in den letzten Jahren mit großem Aufwand im Rahmen von Shared-Service-Organisationen aufgebaut wurden, stoßen an ihre Grenzen und liefern den Geschäftsbereichen oft nicht den erwarteten Mehrwert.

So sah sich beispielsweise eine HR-Global-Mobility-Abteilung aus der Life-Science-Branche mit einer Reduktion des Entsendevolumens um mehr als 60 Prozent konfrontiert. Zusätzlich stiegen die Anfragen aus den Geschäftsbereichen nach neuen Formen von Mobilität an. Nach nüchterner Betrachtung stellte die HR-Global-Mobility-Abteilung fest, dass einige Investitionen in die weitere Automatisierung keinen Sinn mehr machen und für den verbleibenden Teil an Entsendungen wieder mehr „echte Mobility-Expertise“ mit individueller Entscheidungskompetenz benötigt wird.

Diese Erfahrung ist kein Einzelfall. Aus langfristigen Entsendungen werden immer mehr kurzfristige Einsätze entstehen, etwa Geschäftsreisen, Short-Term Assignments oder Commuter Arrangements – oft mit

Bei der Umsetzung tauchen knifflige Detailfragen zu Steuern, Sozialversicherung, Arbeitsrecht, Datenschutz und Sicherheit auf. In der Heimatorganisation muss es dafür kompetente Anlaufstellen geben.

Flexibler, agiler, individueller –
so lauten die Anforderungen an Global Mobility der Zukunft.

Unterbrechungen und einem Wechsel zwischen verschiedenen Formen. Diese Dynamik stellt bestehende Polycys und Prozesse vor erhebliche Herausforderungen, da die Verantwortlichkeiten für die unterschiedlichen Mobilitätsformen nicht immer klar definiert sind.

Am Anfang von Anpassung oder Neuausrichtung steht fast immer eine exponentielle Zunahme von Einzelfragen zu neuen Formen der Mobilität. Der Wunsch des Geschäftsbereichs oder des Mitarbeitenden mag dabei zunächst einfach zu verstehen sein, aber die Umsetzung wird schnell sehr komplex. Zunächst geht es um eine steuer- und sozialversicherungsrechtliche Beurteilung der Risiken, aber auch arbeitsrechtliche, datenschutzrechtliche oder sicherheitsrelevante Aspekte müssen geprüft und berücksichtigt werden. Die operative Umsetzung birgt ebenfalls größere Herausforderungen in sich: Wie wird die Gehaltsabrechnung gehandhabt? Wer ist zuständig für Performance-Management und Vergütung? Kann der Mitarbeitende Zugriff auf die IT-Systeme bekommen? Wer zahlt die Kosten und trägt die Risiken, wenn etwas schiefgeht?

Grundsätzlich steht die strategische Frage im Raum, ob das Unternehmen diese Einzelfälle überhaupt will, ob es bei Einzelfällen bleiben soll oder ob neue Strukturen geschaffen werden sollen, um die neuen Bedürfnisse nach internationaler Mobilität auch in Zukunft effizient und rechtssicher bedienen zu können – was wiederum nur dann Sinn macht beziehungsweise möglich ist, wenn bestimmte Volumen vorhanden sind.

Auch bei der Anzahl der Geschäftsreisen ist aktuell nicht davon auszugehen, dass sie

das frühere Volumen vor der Pandemie wieder erreichen wird. Gleichzeitig wird die Dauer der einzelnen Geschäftsreise voraussichtlich kürzer werden. Dies wirft die Frage auf, ob bestehende Richtlinien, Prozesse und Tools noch ausreichend auf die veränderten Anforderungen der neuen Realität ausgerichtet sind.

Zugriff auf externe Arbeitskräfte

In Zukunft werden Unternehmen verstärkt auf externe Arbeitskräfte wie Contractor, Freelancer und Partner zurückgreifen, um den Herausforderungen der flexiblen Arbeitswelt, des Arbeitskräftemangels und der schnellen Marktveränderungen zu begegnen. Dabei stellt sich schnell die Frage, ob die unternehmensinternen Regeln und Dienstleistungen für internationale Mobilität auch auf externe Arbeitskräfte übertragen werden sollen. Rechtlich wird man hier die Problematik der Scheinselbstständigkeit berücksichtigen müssen. Rein praktisch wird aber auch der externe Mitarbeiter auf Unterstützung angewiesen sein, um etwa Compliance-Anforderungen zu erfüllen – ein Balanceakt!

Diese externen Akteure bieten Flexibilität und Skalierbarkeit, da sie es ermöglichen, Kapazitäten kurzfristig anzupassen, ohne langfristige Verpflichtungen einzugehen. Sie bringen spezialisiertes Wissen ein, das die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Und sie können kosteneffizient sein, da nur für tatsächlich erbrachte Leistungen gezahlt wird. Darüber hinaus erweitern sie die globale Reichweite von Unternehmen.

Für eine erfolgreiche Integration dieser externen Arbeitskräfte in die Unternehmensstrategie sind jedoch eine nahtlose

Kommunikation und Zusammenarbeit, der Aufbau von Vertrauen und langfristigen Beziehungen, die Einhaltung von Datensicherheit und Compliance, ihre strategische Einbindung in skillbezogene Planungsprozesse sowie die kulturelle Integration von entscheidender Bedeutung. Auch hier stellt sich die Frage, in welchem Umfang bestehende interne Richtlinien und Prozesse auf diese Gruppe übertragen werden können.

Fazit

Die globalisierte und digitalisierte Geschäftswelt verlangt von Unternehmen eine ständige Anpassung und Weiterentwicklung ihrer Strategien für grenzüberschreitende Mitarbeiterereinsätze. Geopolitische Unsicherheiten, wirtschaftliche Faktoren, regulatorische Hürden und die individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden stellen komplexe Herausforderungen dar. Gleichzeitig eröffnen technologische Fortschritte, die wachsende Akzeptanz von Remote-Arbeit und nicht zuletzt externe Arbeitskräfte neue Möglichkeiten, internationale Zusammenarbeit effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

Im Ergebnis sind es zwei Dinge, die jetzt wichtig sind: Bestehende Unternehmensrichtlinien und Dienstleistungen müssen sich an die Notwendigkeit anpassen, im Bereich Global Mobility flexibler, agiler und individueller zu sein. Dies ist nicht einfach, wenn man berücksichtigt, dass gerade in den letzten Jahren der Fokus auf Standardisierung und Abwicklung lag. Zusätzlich müssen neue Lösungen für die neuen Formen internationaler Mobilität einschließlich der grenzüberschreitenden virtuellen Zusammenarbeit eingeführt werden. Echte HR-Global-Mobility-Expertise ist dabei gefragt.



Jürgen Kerner ist Zweiter Vorsitzender der IG Metall und unter anderem zuständig für Personal der Organisation sowie für Industriepolitik und Branchenarbeit. Er hat bei Siemens eine Ausbildung zum Informationselektroniker abgeschlossen und vertritt dort im Aufsichtsrat die Arbeitnehmerseite. Daneben bekleidet Kerner Aufsichtsratsmandate bei Thyssenkrupp, Siemens Energy, MAN Truck & Bus und Traton.

„Wir gehen mit Augenmaß vor“

Der Zweite Vorsitzende und Personalvorstand der IG Metall Jürgen Kerner zu den vergangenen und der aktuellen Tarifrunde in der Stahlindustrie

In kriselnden Industrien kämpfen die IG Metall und deren Zweiter Vorsitzender Jürgen Kerner dafür, dass Unternehmen im Rahmen der Mitbestimmung einvernehmlich mit der Arbeitnehmerseite nach Lösungen suchen und betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden. Von der neuen Bundesregierung erwartet er, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland zu verbessern. Und von den Unternehmen, das in den vergangenen Jahren verdiente Geld mutig in Zukunftstechnologien und neue Märkte zu investieren.

Die IG Metall hat ihren Sitz im Main Forum in Frankfurt/Main.

Herr Kerner, die IG Metall hat turbulente Monate hinter sich – VW, Thyssenkrupp Steel. In der Stahlbranche sowie in der Metall- und Elektroindustrie wurden moderate Lohn- und Gehaltserhöhungen vereinbart. Hat die IG Metall akzeptiert, dass in schwächelnden Industrien die Lohnkosten ein Problem sind?

Jürgen Kerner Wir haben Herausforderungen in der deutschen Industrie, aber diese auf das Thema Lohnkosten zu reduzieren, halte ich für zu einfach. Die Entwicklung der Energie- und Materialkosten fällt da viel stärker ins Gewicht. Der Druck auf die Löhne kommt immer dann, wenn die anderen Komponenten nicht beeinflussbar sind – und wenn die Unternehmen das Gefühl haben, sie müssen sich dauerhaft auf ein niedrigeres Umsatzniveau einrichten. Wenn es in einem Unternehmen wirtschaftliche Probleme gab, haben wir uns als IG Metall nie weggeduckt. So war auch die letzte Tarifrunde eine mit Augenmaß.

Die Stahlindustrie geht 2025 in die nächste Tarifrunde...

Kerner Wir werden in der Stahlindustrie weiterhin mit Augenmaß vorgehen. Wir erwarten aber auch, dass die Unternehmen zu ihren Belegschaften stehen. Wir haben in der Stahlindustrie gigantische Kapazitätsanpassungen hinter uns gebracht – ohne betriebsbedingte Kündigungen. Wir werden auch jetzt darauf achten, dass die Anpassungen sozialverträglich erfolgen.

Unnötige Eskalation bei VW

Bei VW und Thyssenkrupp Steel sind die Konflikte eskaliert.

Kerner VW hat eine ausgeprägte Mitbestimmungskultur, gepaart mit höchstem wirtschaftlichem Sachverstand aufseiten der Arbeitnehmervertretung. Das ist die beste Voraussetzung, um zu wirtschaftlich vernünftigen Lösungen zu kommen. Die Eskalation war darum völlig unnötig. Die Planungsrounds im VW-Konzern verliefen

bisher am Ende immer einvernehmlich. Wenn das plötzlich infrage gestellt wird, wenn betriebsbedingte Kündigungen und Standortschließungen geplant werden, dann wird Öl ins Feuer gegossen und verhindert, dass die Partner schnell in einen konstruktiven Dialog kommen. Das Gleiche gilt für Thyssenkrupp. Wir haben seit Rheinhausen Kapazitätsanpassungen im Stahlbereich immer ohne Kündigungen geschafft. Leider erlebe ich, dass manche auf der Arbeitgeberseite so viel Ideologie und Klassenbewusstsein an den Tag legen, wie wir uns das bisher nicht vorstellen konnten.

Wären die zwischen der IG Metall und VW erzielten Ergebnisse auch dann gekommen, wenn das VW-Management weniger konfrontativ vorgegangen wäre?

Kerner Davon bin ich überzeugt. Dass wir jetzt dieses Ergebnis haben, stand übrigens auf Messers Schneide. Dass sich die VW-Belegschaft aktiv gegen einen Vorstand stellt, dieser auf Betriebsversammlungen ausgepiffen wird und auch Ingenieure zu Tausenden zu Kundgebungen kommen, daran merkt man, dass das eine neue Situation ist. Es ist besonnenen Leuten auf beiden Seiten zu verdanken, dass wir nicht in eine weitere Eskalation geschlittert sind. Es war immer die Stärke Deutschlands, dass die Sozialpartner in kritischen Situationen gemeinsam Lösungen gefunden haben. Diese Verschärfung der Auseinandersetzungen sowohl bei VW als auch bei Thyssenkrupp ist nicht notwendig.

Haben Sie als IG Metall die Probleme, die auf diese Unternehmen zugekommen sind, nicht gesehen oder gar Lösungen verhindert?

Kerner Dass VW eine verfehlte Modellpolitik verfolgt, haben der Betriebsrat, namentlich die Betriebsratsvorsitzende Daniela Cavallo, schon vor Jahren kritisiert. Da waren die Zahlen noch gut. Alle miteinander konnten jedoch sehen, dass bezahlbare Elektroautos fehlen und der Golf

in die Jahre kommt. Thyssenkrupp krankt seit über zehn Jahren daran, dass die vorhandenen Mittel nicht ausreichen, alle Geschäfte weiterzuentwickeln. Dass eine aussichtsreiche Geschäftsstrategie an der IG Metall gescheitert sei, ist Legendenbildung. Wir hatten immer wieder Wechsel im Management, und immer wieder wurden neue Konzepte favorisiert – so sind Jahre vergangen. Die Arbeitnehmerseite hat sich immer flexibel gezeigt unter der Rahmenbedingung, dass Beschäftigte und die Standorte eine Perspektive bekommen – im Konzern oder außerhalb.

Wie sieht die Zukunft von Thyssenkrupp Steel aus Sicht der IG Metall aus?

Kerner Für mich ist klar, dass der Stahlbereich bei Thyssenkrupp besser eigenständig aufgestellt wird, als Teil eines Konzerns zu bleiben und diesen aufgrund der Wucht des Stahlgeschäfts ins Schlingern zu bringen. Wir wollen den Stahl verselbstständigen. Allerdings ist die Herausforderung immens, weil große Investitionen anstehen, die es zu finanzieren gilt. Wir werden in Europa zukünftig entweder grünen Stahl produzieren, oder wir werden grünen Stahl einführen, etwa aus China. In dem Fall würden die europäische und deutsche Stahlindustrie abgewickelt.

Mitarbeitende von Betrieb A nach Betrieb B bringen

Bei Thyssenkrupp Steel sollen innerhalb von sechs Jahren 11 000 Jobs wegfallen, ebenso Tausende Stellen bei VW, Ford und vielen Zulieferern. Mit welchem Ziel wollen Sie auf diese Prozesse Einfluss nehmen?

Kerner Die Unternehmen brauchen neue wirtschaftliche Optionen. Nur schrumpfen und Personal anpassen ist nicht die Lösung, das hilft vielleicht kurzfristig. Es erfüllt mich mit Sorge, wenn ich sehe, dass wir aus traditionellen Technologien aussteigen und Arbeitsvolumen verlieren, es aber nicht gelingt,

in neue Geschäfte einzusteigen. Wir brauchen wieder Zukunftsoptionen für einzelne Branchen und für einzelne Unternehmen. Das hat viel mit politischen Rahmenbedingungen zu tun. Als Allererstes müssen wir die Energiekosten in den Griff kriegen.

Was erwarten Sie von den Vorständen in den Unternehmen?

Kerner Wir haben in diesem Land großes Zukunftspotenzial. Wir können Batterie – wie im BMW-Werk in Straßkirchen. Wir können Halbleiter – wie bei ASML in Berlin oder ESMC in Dresden. Das ganze Thema Recycling und Kreislaufwirtschaft wird immer wichtiger werden. Die politischen Rahmenbedingungen sind wichtig, entscheidend sind aber unternehmerisches Können und Weitsicht. Ich erwarte von den Vorständen, dass sie das Geld, das sie in guten Zeiten verdient haben, jetzt konsequent und mutig in neue Geschäftsmodelle und in die Märkte der Zukunft in Deutschland investieren.

Wenn es dann trotzdem in einzelnen Betrieben Personalüberhang geben sollte, müssen wir klug damit umgehen. Eine unserer Stärken in Deutschland ist das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Es muss uns gelingen, „Drehscheiben“ zu entwickeln, damit die Leute nicht in die Arbeitslosigkeit gehen, sondern direkt von Betrieb A in Betrieb B kommen. Dafür gibt es eine grundsätzliche Bereitschaft bei den Unternehmen, aber es muss auch gelingen, das richtig umzusetzen. Und es darf nicht den Zweck haben, einfach nur Abfindungen zu vermeiden. Eine weitere Option ist, die demografische Entwicklung zu nutzen. Betriebsbedingte Kündigungen wären jedenfalls der falsche Weg. Da gehen die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ob das Drehscheibenmodell – ein Beispiel ist die Allianz der Chancen – wirklich funktioniert, wird kontrovers diskutiert...

Kerner Ich bin überzeugt, der Weg ist grundsätzlich richtig, er ist allerdings nur innerhalb gewisser Korridore gangbar, was Einkommen und Qualifizierung betrifft. Innerhalb von Industriebranchen oder zwischen Industrien und bestimmten industrienahen Dienstleistungen kann er funktionieren. Zu glauben, wir nehmen aus der Industrie Tausende Beschäftigte heraus und bringen sie in gleicher Anzahl im Gesundheits- oder Pflegebereich unter, wäre in der Tat naiv.

Wie nehmen Sie im Rahmen Ihrer Aufsichtsratsmandate den Umgang mit dem Thema Personal und dessen Stellenwert wahr?

Kerner Unternehmen, die nicht im Krisenmodus sind, sondern sich intensiv mit der Zukunft beschäftigen können, widmen dem Thema Personalmanagement immer größere Aufmerksamkeit. Wenn dort über Produkte und Technologien der Zukunft geredet wird, geht es sehr schnell auch um die passende Personalstrategie: Wer kann das machen? Haben wir die richtigen Leute? Welche Teile der Belegschaft müssen wir wie weiterentwickeln? In einem Unternehmen wie etwa der Siemens AG spielt Personalarbeit eine enorme Rolle im Aufsichtsrat. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite haben hier ein gemeinsames Verständnis dafür, dass Wandel im Hightechbereich eine sehr hohe Geschwindigkeit hat, dass frühzeitig überlegt werden muss, wie die Belegschaften mitgenommen werden können, damit der Anpassungsdruck später nicht so groß wird, dass Interessensausgleich und Sozialpläne notwendig werden.

Schneller und mehr arbeiten?

Die Arbeitsproduktivität hat in Deutschland, besonders in der Industrie, an Dynamik verloren. Was kann Personalarbeit dagegen tun?

Kerner Das Thema Produktivität ist für die Beschäftigten in der Metall- und Elek-

troindustrie oder auch in der chemischen Industrie ja nichts Neues. Wir haben in diesen Branchen, die in einem weltweiten Wettbewerb stehen, mit die höchsten Einkommen. Und die stehen in Zusammenhang mit einer hohen Produktivität. Eine Ausweitung der Arbeitszeit führt in der Regel eher dazu, dass die Produktivität sinkt. Für uns und auch für die Personalverantwortlichen ist völlig klar, dass wir immer wieder überlegen müssen, wie wir effizienter arbeiten können. Es geht darum, Technik produktiv einzusetzen, die Prozesse zu verschlanken, Abläufe zu verbessern. Einfach schneller oder mehr zu arbeiten, ist nicht der richtige Weg.

Haben wir ein Leistungsproblem in Deutschland, wie zuweilen angesichts des Krankenstands zu hören ist?

Kerner Das zu behaupten, ist aus meiner Sicht unanständig und unangebracht. Ich lade jeden ein, der diese Diskussion führt, sich die Realität in den Betrieben anzuschauen: Schichtarbeit ist selbstverständlich, Wochenendarbeit ist selbstverständlich, es werden Millionen von Überstunden geleistet, die nicht bezahlt werden. Darum finde ich auch den Vorstoß von CDU/CSU so spannend, zukünftig jede Überstunde steuerlich zu begünstigen. Dafür müsste ja zunächst jede Überstunde überhaupt erst bezahlt werden! 2023 war mit 775 Millionen Stunden mehr als die Hälfte aller geleisteten Überstunden unbezahlt. Auch die Vorurteile gegenüber der jungen Generation halte ich für unfair. Da gibt es sehr viele, für die es völlig selbstverständlich ist, mit 16 oder 17 Jahren eine Ausbildung zu machen, oder die sehr engagiert im Studium sind.

Was hohe Krankenstände angeht: Wenn sich Personalverantwortliche und Betriebsräte darüber ehrlich austauschen, finden sie in der Regel schnell spezifische Gründe, warum in dem einen Betrieb der Krankenstand hoch ist und in einem anderen Betrieb – teilweise des gleichen Unternehmens –

deutlich niedriger. Ein hoher Krankenstand sagt oft viel darüber aus, wie der Umgang miteinander im Betrieb ist. Die verkorkste Leistungsdebatte ist schädlich, sie lenkt davon ab, dass wir dringend die Zukunftsthemen in den Betrieben angehen müssen.

Fehlende Krisenerfahrung bei Personalmanagern

Die Personalfunktion sieht sich nicht selten dem Vorwurf ausgesetzt, verwaltend statt gestaltend zu agieren. In den Aufsichtsräten nicht?

Kerner Das ändert sich. In zukunftsorientierten Unternehmen erlebe ich eine Renaissance der Personalarbeit. Klar, es gibt die klassischen Verwaltungstätigkeiten im Personalbereich. Aber entscheidend sind die Themen Qualifizierung, vorausschauende Personalplanung, Personalentwicklung, Flexibilität der Mitarbeitenden und deren Identifikation mit dem Unternehmen. Sie machen neben der Technologie den großen Unterschied und sind entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Wenn die Kultur nicht passt, wenn der Umgang miteinander nicht stimmt, wenn Menschen das Gefühl haben, sie würden von A nach B geschoben, sie seien bloß eine Personalnummer, dann gehen die Guten. Aus meiner Sicht müssen Personalverantwortliche Mitglied der Leitungsteams sein, weil das Thema Geschäft und Mensch auf eine Ebene gehört. Wir haben übrigens heute vielfach Personalverantwortliche, die gar nicht mehr die Erfahrung mitbringen, große Krisen vernünftig und sozialverträglich zu bewältigen.

Die Probleme ganzer Industrien sind vielfältig: Produktivität, Energie- und Lohnkosten, Regulatorik. Kommt Ihre Forderung nach einer erweiterten KI-Mitbestimmung nicht zur Unzeit?

Kerner Mehr Mitbestimmung bedeutet nicht weniger betrieblicher Handlungsspielraum und auch nicht weniger Schnelligkeit. Dort, wo wir als Arbeitnehmerver-

Ein Riese unter den Gewerkschaften

Die IG Metall, Frankfurt / Main, ist mit 2 096 511 Mitgliedern (Stand: Ende 2024) die größte Einzelgewerkschaft in Deutschland – auch weltweit gilt sie als größte staatlich unabhängige Gewerkschaft. 2024 verzeichnete die IG Metall einen Zuwachs von knapp 115 000 neuen Mitgliedern, vor allem bei Jugendlichen und Angestellten. Langfristig betrachtet ist die Mitgliederzahl aber rückläufig (2013: 2 265 859). Aktuell beschäftigt die IG Metall 2875 Mitarbeitende.

tretung Mitbestimmungsmöglichkeiten haben, können die Sozialpartner Themen so gestalten, dass nicht immer über Einzelfälle gesprochen werden muss, sondern für diese ein Rahmen und Spielregeln auf Unternehmensebene vereinbart werden. Das gilt gerade für Technologiethemen, wo es um Geschwindigkeit geht. Wir müssen auf beiden Seiten auch ausprobieren dürfen. Das geht am besten, wenn Leitplanken statt Details vereinbart werden. Wir brauchen KI und Digitalisierung, um unsere Geschäftsmodelle in die nächste Runde zu bringen. Wir brauchen eine effizientere Mitbestimmung – daran muss sich auch meine Seite messen lassen.

Was wollen Sie konkret neu in der betrieblichen Mitbestimmung geregelt haben?

Kerner Erstens muss ermöglicht werden, dass Betriebsräte sich in dem Thema KI adäquat qualifizieren lassen können. Wir müssen da insgesamt den Sachverstand auf unserer Seite erhöhen. Zweitens muss die Arbeitnehmerseite beim Thema KI eingebunden sein. Was sind die Algorithmen im Hintergrund einer KI? Welche Parameter liegen ihr zugrunde? KI ist ja nicht zwingend neutral. Eine KI wird von Menschen programmiert und lernt Verhaltensweisen. Diese Offenlegung ist das, was gebraucht wird, um Vertrauen zu schaffen und ein gemeinsames Verständnis für die Arbeit mit KI zu entwickeln. Wenn KI in der Personalarbeit eingesetzt wird, dann muss gemeinsam sichergestellt werden, dass diese – überspitzt ausgedrückt – nicht nur auf Daten von mittelalten weißen Männern wie mir fußt.

Wo können Betriebe in der Konjunkturschwäche und in der Transformation in ihrer Personalarbeit entlastet werden?

Kerner Es war und ist ein guter Ansatz, zu sagen, der Gesetzgeber regelt die groben Leitplanken, und alles andere regeln die Sozialpartner. Dass wir einen gesetzlichen Mindestlohn brauchen, ist insofern kein Zeichen der Stärke der Sozialpartner. Ich erwarte vom zukünftigen Gesetzgeber, dass er den „Berichtsmarathon“, den es in den Unternehmen gibt und der auch die Personaler betrifft, deutlich effizienter gestaltet. Wir müssen doppelte Berichtspflichten zwischen konkurrierenden Programmen und zwischen nationaler und europäischer Ebene vermeiden. Und wir müssen die Berichtswege digitalisieren. Dass wir Bürokratie vereinfachen und verschlanken müssen, hat wohl inzwischen jeder akzeptiert. Trotzdem stehen wir uns in Deutschland bei dem Thema selber im Weg. Wenn Brüssel etwas verordnet, dann toppen wir das nicht selten auf der hiesigen staatlichen Ebene. Und wenn es dann um die Umsetzung geht, legen die Unternehmen noch mal etwas an Regelungssicherheit obendrauf. Davon müssen wir wegkommen. Auch ein effizienter und funktionierender Staat würde viel vereinfachen. Bürokratieabbau ist zwingend nötig, er ist aber nicht von heute auf morgen zu realisieren. Darum geht es in einem Hunderttageprogramm der neuen Bundesregierung zunächst um etwas anderes: Es geht um die Frage, in welchem Umfang wir in Zukunft überhaupt noch Industriearbeit in Deutschland haben. Es geht um Energiekosten, um Investitionen in die Infrastruktur, die nicht nach Kassenlage erfolgen sollten, um Innovationsförderung.

Die Tarifparteien fungieren selbst als Regulatoren. Wo sehen Sie in Krisenzeiten Möglichkeiten, der betrieblichen Ebene mehr Spielraum zu lassen?

Kerner Wer sich beklagt, dass ein Tarifvertrag zu starr sei, dem empfehle ich, mit mir einmal gemeinsam einen Tarifvertrag zu lesen. Ich verspreche, wir werden feststellen, dass der Tarifvertrag einen sehr vielfältigen, flexiblen Werkzeugkasten für den einzelnen Betrieb bereithält. Entscheidend ist, dass es ein gemeinsames Verständnis darüber gibt, wie der Tarifvertrag zu lesen ist. Tarifverträge sind in der Regel viel moderner, als viele sich das von außen vorstellen.

Welche vorbildlichen Entwicklungen gibt es bei HR-Trendthemen?

Kerner Wir haben bei der Siemens AG seit Jahren vereinbart, dass betriebsbedingte Kündigungen und Standortschließungen nur mit Zustimmung der IG Metall möglich sind. Und das bei all den fundamentalen Veränderungen, die der Konzern in den vergangenen zehn Jahren durchlaufen hat! Wir diskutieren mit dem Management, wie wir verstärkt mit KI arbeiten wollen und was wie digitalisiert werden soll. Wir haben bei Siemens auch geregelt, dass die Qualifizierung der Beschäftigten ein Kriterium für die Vergütung des Vorstands ist. Wenn in Unternehmen wirklich etwas verankert werden soll, muss das eine Rolle spielen bei der Vergütung auf der oberen Managementebene. Und wir diskutieren bei Siemens darüber, wie wir es schaffen, dass vorausschauende Personalplanung nicht nur ein Schlagwort bleibt. Personalentwicklung und Personalplanung sind für mich Elemente zukunftsweisender Vereinbarungen in der Mitbestimmung.

AfD und die Arbeiter

Die IG Metall ist trotz stetigem Mitgliederückgang die weltweit größte organisierte Arbeitnehmervertretung. Welche

Rolle spielen HR-Trendthemen für Sie als Personalvorstand der Organisation?

Kerner Wir haben ein Programm, um Frauen in Führungspositionen zu bekommen, zum Beispiel bei jeder Aufsichtsratsbesetzung. Unser erklärtes Ziel: Der Anteil unserer Kolleginnen in den Aufsichtsräten soll 30 Prozent betragen. Wir diskutieren das ebenso für unsere Führungspositionen in der Organisation. Wir arbeiten stetig an unserer Führungskräftequalifizierung für die verschiedenen Levels und für Nachwuchskräfte. Wir haben eine eigene einjährige Traineeausbildung für angehende Gewerkschaftssekretäre und -sekretärinnen.

Das Thema Gesundheitsmanagement hat für uns einen hohen Stellenwert. Wir bieten unseren Beschäftigten regelmäßige umfangreiche Gesundheitschecks. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, immer wieder einmal für ein oder zwei Wochen an Gesundheitsseminaren teilzunehmen. Das ist wichtig, denn der weitaus größte Teil der IG-Metall-Beschäftigten arbeitet vor Ort in den Geschäftsstellen, nah an den Betrieben und Mitgliedern. Dort herrscht oft großer Druck, da gibt es Konflikte, und die Leute erliegen wie häufig in sozialen Berufen der Gefahr, sich zu überfordern.

In manchen Regionen haben wir starke Konflikte mit Kräften, die der AfD nahe stehen. Rechtspopulisten versuchen, mit ihren spalterischen, rückwärtsgewandten Ansätzen auch in die Betriebe einzudringen. Die IG Metall ist für sie dann der erklärte Feind. Für die Kolleginnen und Kollegen vor Ort sind das harte Auseinandersetzungen. Da geben wir die Möglichkeit, Auszeiten zu nehmen und sich über einen längeren Zeitraum supervidieren zu lassen.

Die AfD hat bei der Bundestagswahl 2025 unter den Arbeitern so viele Stimmen bekommen wie keine andere Partei. Wie erklären Sie sich das?

Kerner Während der Stimmanteil der AfD unter Arbeitern zunahm, gewann die AfD unter Gewerkschaftsmitgliedern nicht

überdurchschnittlich. Insbesondere Wähler und Wählerinnen, die ihre wirtschaftliche Situation als schlecht einschätzen, entschieden sich überdurchschnittlich für die AfD. Drohender Arbeitsplatzverlust stellt die Lebensentwürfe der Menschen infrage. Alle demokratischen Kräfte müssen jetzt alles daran setzen, diese Unsicherheiten zu beseitigen. Vor allem die Vorstände und Geschäftsführungen von Unternehmen tragen hohe Verantwortung.

Haben Sie ebenso wie andere Arbeitgeber Nachwuchssorgen?

Kerner Wir haben unsere Kapazitäten etwa für die Traineeausbildung erhöht, um dem demografischen Wandel, der auch bei uns ansteht, begegnen zu können. Ein Selbstläufer ist die Personalgewinnung aber nicht, das will ich ausdrücklich sagen. Das Profil eines Gewerkschaftssekretärs bei der IG Metall ist anspruchsvoll. Was wir als IG Metall anbieten – vom Aufgabenspektrum über Sozialleistungen bis hin zur Bezahlung –, ist zwar ein durchaus attraktives Paket, aber auch wir merken, dass man heute sehr strategisch und proaktiv vorgehen muss, um die richtigen Personen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.