

# PERSONAL FÜHRUNG



**„Verantwortung  
hört nicht auf,  
wenn ich hier  
rausgehe“**

Helen Albrecht, Leiterin Zentrale  
Verwaltung im Bundeskriminalamt,  
über Personalprozesse  
in einer Hochsicherheitszone



06.2023

#### INKLUSION DURCH EMOTION

Sprache und Bilder  
sind genauso  
wichtig wie Quoten

#### BEST PRACTICE

\ Daiichi Sankyo Europe  
\ Datev  
\ Deutsche Lufthansa  
\ Westlake Compounds Germany  
\ ZEW Mannheim

#### SCHWERPUNKT

**ESG im HRM** Das Personalmanagement  
leistet einen entscheidenden Beitrag,  
damit Unternehmen nachhaltig werden.  
Es geht um Bewusstseinsveränderung.  
Wo ist der Reset-Knopf für das Mindset?

## 14 Ein Puzzle für HR

Um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern, kann HR viele kleine Bausteine von der veganen Kantine bis zum Jobticket zusammenfügen. Entscheidend ist aber, das große Ganze im Blick zu behalten und Aktionismus zu vermeiden.



## 22 Jemand muss den Hut aufhaben

ESG-Anforderungen sind dynamisch und komplex. Unternehmen müssen ihr Risikomanagement regelmäßig überprüfen und anpassen. Dabei kann es sinnvoll sein, die Funktion eines Sustainability Officer zu schaffen.



# 14

## SCHWERPUNKT ESG im HRM

### AKTUELLES

#### 04 HR innovativ

\ ChatGPT und Personalmanagement  
\ Social-Aspekte im Employee Lifecycle



#### 10 Studien

\ Ghosting im Bewerbungsprozess  
\ Gender Wealth Gap  
\ Tabuthema Gehalt?

### SCHWERPUNKT

#### 14 Nachhaltigkeit und Arbeitswelt

*Rupert Felder, Wiesbaden*

#### 22 ESG-Verantwortung bündeln

*Hagen Köckeritz / Guido Zeppenfeld, Frankfurt/M. und Düsseldorf*

#### 28 Initiativen bei Daiichi Sankyo

*Antje Eidel / Susanne Ehrenreich-Blazekovic, München*

#### 34 Green Mobility Trainees

*Susanne Berthold-Neumann, Frankfurt/M.*

#### 40 ESG im HRM

Materialien für die Personalarbeit



## 34 Gemeinsam statt einsam

Der Lufthansa-Konzern hat mit Partnerfirmen das Nachwuchsprogramm „Green Mobility Trainees“ ins Leben gerufen. Junge Menschen sammeln vielfältige Erfahrungen auf verschiedenen Schauplätzen.

## 28

### Umfassendes Portfolio

Bei Daiichi Sankyo Europe steuert der Personalbereich neben den Themen Mobilität und Liegenschaften auch die ESG-Aktivitäten. Eine wichtige Erkenntnis: Damit die Mitarbeitenden sich aktiv in Projekte einbringen, ist eine überzeugende und zielgruppengerechte Kommunikation notwendig.

## 04 Alles nur nachgeplappert?

Aus Millionen von Datensätzen generiert die Künstliche Intelligenz ChatGPT Texte für fast jeden Zweck. Nutzer können sich entspannt zurücklehnen. Noch fehlen Regeln, wie das Programm im Arbeitskontext genutzt werden darf.

### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 42 Spurensuche beim BKA

Das Bundeskriminalamt ist keine Behörde wie viele andere, sondern wahrlich staatstragend. Zu seinen Aufgaben gehören unter anderem die Bekämpfung der organisierten Kriminalität und der Personenschutz für Regierungsmitglieder. In diesem hochsensiblen Umfeld hat die Personalauswahl besonderes Gewicht, erläutert Helen Albrecht, die Leiterin Zentrale Verwaltung.

*Ralf Steuer / Ruth Lemmer, Berlin*



### FACHBEITRÄGE

#### 50 Hilf mir, Amigo!

Um lebensbegleitendes Lernen zu fördern, hat der IT-Dienstleister Datev drei Rollen etabliert: Lerncoaches, Lernbegleiter und Corporate Learning Coaches. Diese „Lern-amigos“ helfen den Beschäftigten, sich schnell und praxisnah weiterzuqualifizieren.

*Simone Wanken / Matthias Seiller, Nürnberg*

#### 58 Diversity weiterdenken

Viele Unternehmen verstehen unter Gleichstellung und Inklusion immer noch, dass vor allem bestimmte Quoten erfüllt werden müssen. Eine inklusive Kultur umfasst aber mehr. Sie kann durch Bilder, Sprache, Strukturen und Artefakte gezielt erzeugt werden.

*Nadja Born / Theresa Treffers / Isabell M. Welpel, München*

### NETZWERK

#### 76 HR Persönlich

Michael Jackstein, Christian Levin, Bernd Osterloh, Ann-Kathrin Daubner, Norbert Janzen, Gerrit Hempelmann, Sandra Richter, Henriette Götze, Heinke Conrads

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Doreen Katrin Müller, Westlake Compounds Germany

### SERVICE

#### 68 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Gerd Beidernikl

#### 01 Editorial

#### 68 Inserenten

70 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

#### 12 Termine

#### 80 Vorschau / Impressum



# Die Aufgaben

**DGFP //  
Kompetenzforum**  
HR goes ESG  
2 Online-Module am  
4. und 6. Juli 2023  
[www.dgfp.de/  
veranstaltung/](http://www.dgfp.de/veranstaltung/)



# von HR nehmen zu

## Schlüsselthema Nachhaltigkeit: Folgen für Arbeit und Arbeitsplätze

Längst formulieren nicht nur Beschäftigte und Interessenvertreter ihre Erwartungen an ein nachhaltiges Unternehmen, die Folgen des Klimawandels tangieren inzwischen sogar die Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen.



Wie steht es um das „S“, das „Social“, in ESG? Es gibt eine Reihe von begrüßenswerten Angeboten für die Mitarbeitenden, aber der rote Faden, das übergreifende Konzept, fehlt häufig.

In den Personalbereichen ist das Thema Nachhaltigkeit bekannt, aber konkrete Umsetzungsprojekte haben noch nicht richtig Fahrt aufgenommen. Zwar entstehen zu Environment, Social und Governance (ESG), den wesentlichen Arbeitsbereichen, wenn Nachhaltigkeit eingeführt werden soll, zunehmend Stabsstellen und Projekte, wichtig wäre indes die Integration des Themas in das operative Tagesgeschäft. In vielen Unternehmen spielt zudem vor allem das „E“ eine dominante Rolle: Die Messung des Energieverbrauchs, die Erfassung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks des Unternehmens, die Kreislaufwirtschaft für Produkte und die Umweltbelastung von Produktionen erfahren Aufmerksamkeit und operative Bearbeitung. Das „G“ wird durch die Umsetzung etwa des „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes“, Compliance-Regelungen und umfangreiche Unternehmensrichtlinien zu Verhalten und Ethik bedient.

Aber das „S“, was macht das „Social“, das eigentlich im Personalbereich seinen Heimathafen finden müsste? Die Nahaufnahme ergibt, dass kleinere Instrumente, angefangen vom Gesundheitsmanagement bis hin zum E-Bike als „S“-Beitrag gefeiert werden. Aber der rote Faden, das übergreifende Konzept und die ganzheitliche Einbindung in die ESG-Thematik – wie sieht es damit aus?

### Vier Wirkkräfte

Derzeit wirken vor allem vier Kräfte, damit Nachhaltigkeit in den Unternehmen ankommt und zu notwendigen Veränderungen führt:

- \ Der Gesetzgeber verändert die Regulatorik;
- \ der Markt fragt nach anderen Produkten, die Kundschaft ist sensibler;
- \ der Finanzbereich ändert die Regeln zur Finanzierung;
- \ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen nach einer Arbeitgebermarke, die Nachhaltigkeit im Kern adaptiert hat.

Diese Kräfte schieben die Transformation an, die nach Digitalisierung und „Industrie 4.0“ der nächste „Gamechanger“ ist. Dabei handelt es sich jedoch um eine Transformation, die gekommen ist, um zu bleiben: Unternehmen werden nachhaltig oder vom Markt verschwinden. Ganz einfach und folgerichtig.

### Regulatorik und Markt

Mit dem „Green Deal“ hat die Europäische Kommission einen ambitionierten Plan vorgelegt und setzt Schritt für Schritt die notwendigen Regulierungen vom Verbot der Trinkhalme aus Plastik bis hin zum Verbrennermotor und seiner nur noch

befristeten Zulassungserlaubnis um. Durch diese breit diskutierten politischen Themen sind andere (EU-)Richtlinien und Verordnungen etwas weniger prominent, aber dennoch wirksam. Das gilt auch und gerade für das „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“. Der deutsche Gesetzgeber zieht jedenfalls nach. So schreibt das neue Klimaschutz- und Klimawandelanpassungsgesetz Baden-Württemberg vom 1. Februar 2023 der öffentlichen Hand eine Vorreiterrolle bei den Maßnahmen gegen den Klimawandel vor.

Die Veränderungen im (Markt-)Alltag lassen sich allein ablesen, wenn am Wochenende die Prospekte der Discounter im Briefkasten liegen: Kaum ein Produkt verzichtet heute auf den Zusatz „Bio“, und die bunte Welt der fast unüberschaubaren Labels und Zertifikate, um nachhaltige Produkte auszuweisen, feiert fröhlich Urstände. So weit, so unübersichtlich.

### „Taxonomie“ im Finanzbereich

Der wirksamste Stellhebel ist derzeit der Finanzbereich. Das Zauberwort heißt hier „Taxonomie“ (Einordnung): Eine Wirtschaftsaktivität ist dann „taxonomiekonform“, wenn sie einen wesentlichen Beitrag zu mindestens einem von insgesamt sechs Umweltzielen leistet, ohne den anderen zuwiderzulaufen (Do No Significant Harm – DNSH). Zugleich müssen gewisse Mindestanforderungen, etwa in Bezug auf Soziales und Menschenrechte, erfüllt werden. Die Umweltziele der Taxonomie sind: (1) Klimaschutz, (2) Anpassung an den Klimawandel, (3) nachhaltige Nutzung von Wasserressourcen, (4) Wandel zu einer



**Prof. Dr. Rupert Felder**  
Honorarprofessor an der  
Hochschule RheinMain, Wiesbaden  
[rupert.felder@web.de](mailto:rupert.felder@web.de)



Nachhaltige Unternehmen erhalten bevorzugt Kapital von einigen Investoren und verbessern so ihre Marktchancen.

Die Vergütungspolitik ist ein wichtiger Hebel für HR, um relevante, ambitionierte und messbare Kriterien für ESG festzulegen und in der Praxis zu verankern.

Kreislaufwirtschaft, (5) Vermeidung von Verschmutzung und (6) Schutz von Ökosystemen und Biodiversität.

Ein Vorschlag zur konkreten Ausgestaltung der Taxonomie wurde von einer von der EU-Kommission beauftragten Technischen Expertengruppe (TEG) im März 2022 vorgestellt. Der TEG-Bericht umfasst auf Basis von Emissionsdaten 70 Wirtschaftsaktivitäten (z.B. die Herstellung von Zement oder Aluminium) in acht konkreten Sektoren (z.B. Energieversorgung oder Verkehr), die zusammen für rund 93 Prozent der europäischen Treibhausgasemissionen verantwortlich sind. Die TEG hat bislang nur die ersten beiden Umweltziele mit konkreten Details unterlegt, die anderen vier Umweltziele sollen folgen.

Was ist das Ziel der Taxonomie? Weist ein Unternehmen glaubhaft nach, dass ein bestimmter Anteil seines Umsatzes oder seiner Investitionen taxonomiekonform ist, soll dies von Finanzmarktakteuren, die sich bestimmten Nachhaltigkeitszielen verschrieben haben, wahrgenommen werden und zu mehr Investitionen in das Unternehmen führen. Aufgrund eines größeren Kapitalangebots könnten nachhaltige Unternehmen dadurch von günstigeren Finanzierungsmöglichkeiten und einer Diversifizierung ihrer Finanzierungsquellen profitieren. Aber auch Anlageprodukte kommen heute ohne ein sichtbares „Nachhaltigkeitszertifikat“ nicht mehr aus, weil Investoren nach ihnen verlangen. Die Anlagepolitik etwa der Investmentgesellschaft BlackRock setzt auf Nachhaltigkeit. Und der Gesetzgeber hat für die Rücklagen der Sozialversicherungsträger im Dezember 2022 eine – unauffällige, aber wirksame – Neuregelung vorge-

nommen. § 83 Abs. 3 SGB (Sozialgesetzbuch) IV schreibt vor: „Die Versicherungsträger achten bei ihren Anlageentscheidungen auf ökologische, soziale und Gesichtspunkte der guten Unternehmensführung.“ Und wir reden bei den Rücklagen der Sozialversicherungsträger nicht über Kleingeld!

Gleiches hat die Versicherungswirtschaft bereits 2021 beschlossen: Der Kapitalanlagebestand der Lebensversicherungen soll klimaneutral angelegt werden. Hier reden wir über rund 1,7 Billionen Euro allein in Deutschland. Damit dürfte klar sein, welchen gewaltigen Stellhebel das kleine Wort „Taxonomie“ entfaltet. Wenn ein Unternehmen kein gutes Rating bekommt, keinen Zugang zu Kapital hat und über keine gute Reputation am Finanzmarkt verfügt, spätestens dann ändert sich die Produkt- und Produktionsstrategie hin zu echter Nachhaltigkeit. Die CFO-Funktion im Unternehmen spürt den Turbo der Veränderung aktuell am heftigsten.

Ferner unterliegen Unternehmen (zumindest die börsennotierten) der Bewertung durch Analysten und Ratingagenturen. Diese wollen nicht nur von Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht lesen, sie bewerten die entsprechenden Aktivitäten, was zu einem sichtbaren Vergleichswert in Analyseberichten führt, wie etwa die Bewertung der Dax-40-Unternehmen im Vergleich zeigt (vgl. z.B. [finanzpedia.net/dax-40-im-nachhaltigkeitscheck/](https://finanzpedia.net/dax-40-im-nachhaltigkeitscheck/)).

### Variable Vergütung nach ESG-Kriterien

Seit dem Berichtsjahr 2022 müssen die ordentlichen Hauptversammlungen börsen-

notierter Gesellschaften erstmals über die Billigung des Vergütungsberichts beschließen („Say on Pay“). Und das Vergütungssystem muss nach diesen Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex eine „nachhaltige Vergütungskomponente“ enthalten. Diese Veränderung führte dazu, dass nun zumindest in den börsennotierten Unternehmen Nachhaltigkeits-KPIs Eingang in die Vergütung gefunden haben. So hat etwa der Vorstand der SAP SE 20 Prozent seiner variablen Vergütung an Kriterien zu Environment, Social und Governance gekoppelt (SAP-Vergütungsbericht 2021; [sap.com/germany](https://sap.com/germany)).

In vielen anderen Unternehmen ist es ebenso, dass Nachhaltigkeitsaspekte in Zielvereinbarungen und damit in die variable Vergütung Einzug halten. Die Vergütungspolitik ist ein Einfallstor für HR, relevante, ambitionierte und messbare Kriterien für ESG zu definieren und zur Wirksamkeit zu bringen. HR sollte im „Driver's Seat“ der Vergütungspolitik sitzen, um von der Vorstandsvergütung ausgehend den Wirkungsbereich auch auf das Management auszudehnen. „One Company“ bedeutet, dass nicht nur die wenigen Personen des Organs Vorstand so vergütet werden sollten, sondern dass alle Mitarbeitenden, mindestens jedoch die Führungskräfte des Unternehmens, gleichermaßen und analog mit den gleichen Zielen zum Unternehmenserfolg beitragen müssen.

Nur wenn alle gemeinsam an Zielen arbeiten und an deren Erreichung gemessen werden, kann Veränderung passieren. Warum also nicht alle Führungskräfte zumindest in Teilen an der Erreichung der Un-





ternehmensziele zur Nachhaltigkeit betreiben? Dann entsteht Diskussion um die Transparenz der Zahlen, um die Erreichbarkeit der Ziele und um die Wirksamkeit des vorgeschlagenen Weges. Vergütung ist ein wirksames Terrain, um den Gestaltungsanspruch von HR zu realisieren, Vergütung ist Kernkompetenz von HR. Daher: KPIs zu ESG-Zielen sind ein lohnenswertes Projekt, um die gemeinsame Verpflichtung auf Ziele und deren (Über-)Erfüllung zu incentivieren.

### Nichtfinanzielle Berichterstattung ausgeweitet

Bislang mussten nur börsennotierte Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht formulieren, testieren und veröffentlichen. Der 2017 mit der Corporate-Social-Responsibility-Richtlinie (CSR) eingefügte § 315 b im Handelsgesetzbuch (HGB) regelt konkret die Verpflichtung zur Erstellung einer „nichtfinanziellen Erklärung“. § 289 c Abs. 2 HGB führt in den Ziffern 1 bis 5 die Themenfelder Umwelt, Arbeit-

nehmer- und Sozialbelange, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung auf. Darauf bauen Nachhaltigkeitsberichte inhaltlich auf.

Seit dem 5. Januar 2023 gelten nun eine deutliche Ausweitung und eine vehemente Verbreiterung des Themenfelds. Die Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD); Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 – ist in Kraft getreten. Diese Richtlinie der EU modernisiert und verschärft die Vorschriften über die Sozial- und Umweltinformationen, die Unternehmen erfassen und berichten müssen. Und der Kreis der in Deutschland berichtspflichtigen Unternehmen wächst auf etwa 15 000 Unternehmen.

Mit der neuen Richtlinie, die auch „Sozialtaxonomie“ genannt wird, um die inhaltliche Nähe zum Themenkomplex der Taxonomie zu betonen, wird sichergestellt, dass alle Informationen veröffentlicht werden,

die sich auf die Veränderungen innerhalb des Geschäftsfelds eines Unternehmens aus dem Klimawandel und aus anderen Nachhaltigkeitsaspekten ergeben. Transparenz und Vergleichbarkeit sind die Zielsetzungen, um die „freie Prosa“ der bisherigen Nachhaltigkeitsberichte zu verändern und diese zu standardisieren.

Die CSRD verlangt etwa eine Beschreibung der Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane in Nachhaltigkeitsfragen und Informationen über das Bestehen von finanziellen Anreizsystemen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten, die den Mitgliedern der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane angeboten werden. Ferner ist eine Unterrichtungspflicht zu ESG für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter normiert, die die bereits bestehenden Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus der Betriebsverfassung ergänzen.

Das heißt konkret: Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung kommt mit der CSRD-Richtlinie für viele Unternehmen als gesetzliche



Pflicht daher, wenn nicht schon bisher aus freien Stücken eine Dokumentation zu den ESG-Themen für zweckmäßig und informativ erachtet wurde. Nicht nur Anlageberatung, auch die Arbeitgebermarke ist ein wichtiges Zielfeld für gute Nachhaltigkeitsinformation. Die europäische Richtlinie empfiehlt denn auch, statt von Nachhaltigkeitsbericht von Nachhaltigkeitsinformation zu sprechen; es gehe um die transparente Information der interessierten Gruppen.

Warum nicht auch hier eine stärkere HR-Beteiligung? HR liefert dann nicht nur (Stabsstellen oder Assistenzfunktionen) die Zahlen zu „S“, also zu Genderthemen und die Inklusionszahlen, ab, sondern könnte hier die Projektleitung übernehmen, weil der Nachhaltigkeitsbericht die Kriterien von „Storytelling“ erfüllen sollte. Gutes Storytelling wirkt in drei Schritten: Ausgangssituation, Komplikation, Auflösung. Genau das passt zur Herausforderung, denen sich alle Unternehmen derzeit gegenübersehen: klimaneutrale Produkte klimaneutral herzustellen, und zwar wirksam, nicht schöngefärbt durch zugekaufte Zertifikate (früher

als „Ablasshandel“ betrieben), sondern echt – also anstrengend und mit Arbeit verbunden.

### „Good Jobs“ stärken die Arbeitgebermarke

Kommen wir zu einem weiteren Stellhebel: dem neuen Selbstverständnis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Erwartungshaltungen im Bewerbungsmarkt. Die Belegschaft hat die berechnete Erwartung, dass das eigene Unternehmen nicht nur „Nachhaltigkeit“ schreibt, auf Powerpoint verteilt oder in Festreden ankündigt. Konkrete Veränderungen und klare Zielsetzungen in puncto Nachhaltigkeit sind notwendig, um den viel gepriesenen „Purpose“ zu halten und von allen Mitarbeitenden als übereinstimmend erlebte nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten zu ermöglichen. Menschen verlassen heute nicht nur schlechte Führung, Menschen verlassen auch Firmen, die Nachhaltigkeit nicht ernstnehmen oder „Greenwashing“ betreiben.

Und auch hier gilt die „Driver’s-Seat-Rolle“ von HR: Wie soll eine glaubhafte Arbeitge-

bermarke entstehen, die im Recruiting zu Wirksamkeit führt, wenn diese nicht von innen gestaltet und implementiert ist? Das ist die Domäne von HR. Das Bild des Unternehmens soll nicht nur Analysten überzeugen und sich im Nachhaltigkeitsbericht widerspiegeln, es soll von innen heraus gestaltet werden und auf dem Bewerbermarkt leuchten. Aber es entstehen auch neue Tätigkeiten, und Arbeitsplätze werden sich durch den Klimawandel verändern. Auch diese Analyse und daraus abgeleitete Maßnahmen sind Aufgaben von HR und sollten noch stärker sichtbar gemacht werden.

### Kommt die „Klima-Gefährdungsbeurteilung“ von Arbeitsplätzen?

Lieferketten sind vulnerabel, das haben wir spätestens seit dem Krieg gegen die Ukraine in den vergangenen Monaten erlebt. Aber auch eine Binnenschifffahrt, die bei Niedrigwasser steht, Fabrikhallen, in denen eine Arbeitstemperatur von 30 Grad Celsius herrscht, eingeschränkte Leistungsfähigkeit im Homeoffice unterm Dach bei Hitze oder Infektionskrankheiten sind nach



Die Kärneraufgabe von HR besteht darin, ein verbindliches, an Nachhaltigkeitszielen orientiertes Mindset zu schaffen. Nur wenn dies gelingt, lohnt sich der Aufbruch zu neuen Ufern.

einer Studie des Centre for Planetary Health Policy (CPHP) aufkommende Themen. Wer in HR hat diese Entwicklung auf dem Schirm und arbeitet an einem betrieblichen Gesundheitsmanagement mit neuer Note aufgrund der Wirkungen des Klimawandels?

Der Klimawandel verändert die Arbeitslandschaft. Rund zwei Millionen Menschen arbeiten in Deutschland unter freiem Himmel, etwa in der Land- und Forstwirtschaft. Aber auch körperlich schwere Tätigkeiten oder die Fahrtätigkeit in einem der Hitze ausgesetzten Lastwagen unterliegen einer neuen Bewertung. Information, Prävention und Maßnahmen, etwa ein Hitzeaktionsplan, stehen auf der Tagesordnung der operativen Personalarbeit. Werden wir unsere Arbeitszeiten anpassen (wie etwa „Siesta“ als eine dem Klimawandel geschuldete Ausprägung von „New Work“) und Arbeitsschutz neu denken müssen? In den Fachkreisen zu Arbeitsschutz sind erste Überlegungen dazu angestellt worden.

„Der Klimawandel ist eine Bedrohung für das menschliche Wohlbefinden und die Gesundheit des Planeten“, stellt der Weltklimarat IPCC am 20. März 2023 in seinem neuesten Sachstandsbericht fest. Die Klimaveränderung beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit arbeitender Menschen. „Wohlbefinden“ ist definiert als Übereinstimmung zwischen geforderter Leistung und Arbeitsvolumen und der individuellen Leistungsfähigkeit. Wird das Wohlbefinden beeinträchtigt, entstehen gesundheitliche Schädigung und Stress.

Rekordhitze, Überflutungen, Dürre – all das wird auch in diesem Jahr, also 2023,

wieder passieren, hier und anderswo. Und es hat Auswirkungen auf die Arbeitsweise. Daher muss eine Informations- und Aufklärungskampagne folgen, klimatische Treiber führen zu einer neuen Arbeitsplatzanalyse. Prävention und Schutzvorrichtungen bekommen eine neue Bedeutung. Mit Sicherheit wird es bald neue technische Anleitungen und Vorschriften für Arbeitsstätten geben, Schutzausrüstungen und Arbeitsgestaltung werden wichtiger denn je. Die Klimafolgen für Arbeit und Arbeitsplätze zu erkennen, hat eben erst begonnen.

### Arbeitsrecht und Nachhaltigkeit

Nicht nur die CSRD-Richtlinie betont die Verpflichtung zur Einbindung der Sozialpartner, auch die Betriebsverfassung kennt die Überwachungsfunktion des Betriebsrats zur Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen (§ 80 Betriebsverfassungsgesetz). Und die Schutzpflicht des Staates umfasst sogar die Verpflichtung, Leben und Gesundheit vor den Gefahren des Klimawandels zu schützen. So hat das Bundesverfassungsgericht in seiner historischen Entscheidung vom 24. März 2021 formuliert: „Der Schutz des Lebens und der körperlichen Unversehrtheit nach Art. 2 Abs. 2 Satz 1 GG schließt den Schutz vor Beeinträchtigungen grundrechtlicher Schutzgüter durch Umweltbelastungen ein, gleich von wem und durch welche Umstände sie drohen.“

Die (arbeits-)rechtliche Dimension ist also nicht zu unterschätzen, und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter entdecken zunehmend das Thema ESG. Die Hans-Böckler-Stiftung hat ganze Themenseiten zur „sozial-ökologischen Transformation“,

weil besonders am Beispiel der Automobilindustrie deutlich wird, wie sich die Veränderung auf die Zahl und Qualifikation der Arbeitsplätze auswirkt. Arbeit erhalten heißt, die Transformation erfolgreich zu meistern.

Auch Transformation ist ureigenste HR-Aufgabe, weil der Weg von Veränderung markiert, die Ziele beschrieben und die Menschen auf diesem Weg mitgenommen werden müssen. Ein Unternehmen, das die Nachhaltigkeit implementiert, verändert sich. Diese Veränderung unterliegt dem Begleitkommando von HR. Leitbildentwicklung, Dialog mit den Mitarbeitenden, Zukunftswerkstatt, Partizipation: All das sind Kernkompetenzen von HR. Personalentwicklung dient nicht nur der Führungskräfte-schulung, Personalentwicklung muss auch Trends aufgreifen und fundamentale Veränderungen besprechbar machen.

### Fazit: Anstrengend, aber „alternativlos“

Statt einem möglichen Aktionismus, bestehend aus vielen kleinen Personalinstrumenten, angefangen von der veganen Kantine bis zum 49-Euro-Ticket für alle Mitarbeitenden, muss ein Gesamtbild von Nachhaltigkeit entstehen. Am Ende ist das zwar ein Puzzle, aber bevor dabei die einzelnen HR-Teile entstehen, muss klar sein, welches Ziel und welchen Weg das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit und in den Arbeitsbereichen ESG geht. Und ohne übereinstimmendes Mindset lohnt der Beginn nicht. Die Kärneraufgabe von HR ist, Veränderung zu gestalten. Das ist zwar anstrengend, aber lohnend. Und das gilt auch für Nachhaltigkeit. Es ist anstrengend, aber ohne Alternative. ●

# „Sicherheitsüberprüfung für alle – ohne Abstriche“

Helen Albrecht, Leiterin Zentrale Verwaltung im Bundeskriminalamt, über werteorientierte Führung im Zeichen der freiheitlich-demokratischen Grundordnung



Helen Albrecht, 43, ist seit Oktober 2018 Leiterin Zentrale Verwaltung im Bundeskriminalamt. Die Volljuristin machte ihr Erstes Staatsexamen an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und ihr Zweites Staatsexamen im Hessischen Justizministerium mit Stationen in der Staatsanwaltschaft Limburg und im Polizeipräsidium Westhessen. Als Referentin Steuerrecht startete sie bei einer Tochter der Deutschen Bahn (DB) und wechselte nach einigen Jahren ins Personalfach. Albrecht leitete das Personalmanagement der DB Netz in Erfurt und Frankfurt / Main, die Grundsätzeabteilung Mitarbeiterentwicklung der DB AG sowie Führungskräfteentwicklung, -betreuung und Talentmanagement der DB Netz. Währenddessen absolvierte sie eine Coaching-Ausbildung.



Bis 2026 benötige das Bundeskriminalamt 60 Prozent neue Mitarbeitende und Führungskräfte, sagt Helen Albrecht, die Leiterin Zentrale Verwaltung. Problem: In einem hochsensiblen Arbeitsumfeld wie dem BKA muss das Personal besonders sorgfältig ausgewählt werden – an der Sicherheitsüberprüfung kommt hier niemand vorbei. Wie Personal- und Organisationsprozesse dennoch schlanker und schneller werden können, hat die Juristin seit ihrem Amtsantritt 2018 gezeigt.

**Frau Albrecht, starten wir mit etwas Persönlichem: Wie sind Sie zum Bundeskriminalamt gekommen?**

**Helen Albrecht** Ich lese gerne Stellenanzeigen. Als ich mal wieder lange im Zug saß zwischen Frankfurt und Berlin, habe ich die Stellenanzeige vom BKA gesehen. Erst einmal war ich überrascht, dass die Funktion überhaupt extern ausgeschrieben wird. Und dann war ich total begeistert, weil die Stelle inhaltlich alles zusammenbrachte, was ich bei der Deutschen Bahn viele Jahre lang in ganz unterschiedlichen Führungsfunktionen nacheinander gemacht habe: operatives Personalmanagement und strategisches Personalmanagement, also Talentsuche, Führungskräftebetreuung und Mitarbeiterentwicklung. Ich habe dann gedacht, ich probiere es einfach mal.

**Es war die richtige Entscheidung für Sie als Volljuristin, Personalprofi und selbstständige Coach. Jetzt sind Sie Leiterin Zentrale Verwaltung beim BKA...**

**Albrecht** Erst einmal ging ich durch einen langen Auswahlprozess. Auf dieser Ebene wird auch das Bundesinnenministerium eingebunden – und natürlich gehört auch eine Sicherheitsüberprüfung dazu. Schließlich kam tatsächlich der Anruf von Präsident Holger Münch, dass sich das BKA für mich entschieden hat.

**Persönliche Integrität ist entscheidend**

**Wurde in diesem Prozess neben Ihrer persönlichen Integrität auch Ihre Qualifikation als Führungskraft geprüft?**

**Albrecht** Das Verfahren war recht aufwendig. Neben einem Interviewanteil gehörten etwa auch ein Rollenspiel, eine Fallstudie und eine umfangreiche Eignungsdiagnostik dazu. Die Kommission, die letztendlich entschieden hat, setzte sich aus hochrangigen Mitarbeitenden aus dem Bundesinnenministerium, dem Bundeskriminalamt und der Personalvertretung zusammen. Das ist tatsächlich ein bisschen anders als in der freien Wirtschaft, wo man häufig nur mit der Führungskraft zusammensitzt, die entscheidet.

**Sie waren während der Bewerbungsphase im Job, hatten außerdem Ihre Arbeit als selbstständige Beraterin, haben gearbeitet und gewartet. Aber bei den meisten Bewerbern heute ist geduldiges Ausharren nicht mehr in...**

**Albrecht** Die Dauer des Bewerbungsprozesses im Bundeskriminalamt war tatsächlich eines der ersten Themen, die ich auf dem Schreibtisch hatte, als ich ins BKA gekommen bin. Bis 2026 benötigen wir 60 Prozent neue Mitarbeitende und Füh-

„Wir bilden Fachinformatiker, Fachkräfte für Anwendungs- und Systemintegration, Bibliothekare und auch Fotografen aus – und wir können sie später übernehmen. Es ist also nicht nur das kriminalistische Know-how, es sind viele diverse Kompetenzen, die zum Gelingen der Aufgaben im BKA beitragen.“

rungskräfte. Die Dauer des Gewinnungsprozesses ist daher ein zentraler Hebel. Wir haben alle Flaschenhälse angeschaut, die es in unserem Bewerbungsprozess zu bearbeiten gibt. Alle Player hatten großes Interesse daran, die Kolleginnen und Kollegen früher an Bord zu haben. Wir haben daher zahlreiche Schnittstellen beseitigt und Prozessschritte herausgenommen. So konnten wir den neuen Personalgewinnungsprozess schon 2019 in der Organisation implementieren.

#### Um wie viele Tage oder Monate konnten Sie das Auswahlverfahren verkürzen?

**Albrecht** Bei unseren Kriminalkommissaren zog sich der Auswahlprozess mit seinen verschiedenen Teilschritten früher über mehrere Monate. Jetzt benötigen wir zwei Tage, an denen alle Auswahlstationen gebündelt stattfinden. Hierfür haben wir mit dem Erbacher Hof in Mainz ein Auswahlzentrum geschaffen. Dort finden der Sporttest und die Auswahlgespräche statt, die psychologische Eignungsdiagnostik absolvieren die Bewerbenden vorab online. Die Bewerber und Bewerberinnen, die alle Auswahlschritte bestehen, erhalten nach den zwei Tagen eine vorbehaltliche Einstellungszusage. Was sich immer anschließt an unsere Auswahlverfahren, das ist die Sicherheitsüberprüfung, die dann noch mal einige Zeit in Anspruch nehmen kann.

#### Haben die Kandidaten für einen BKA-Job dafür Verständnis?

**Albrecht** Ja, auch weil wir unsere Kommunikation bewerberfreundlich gestalten. Die Bewerberinnen und Bewerber stehen permanent im Austausch mit uns. Außerdem formulieren wir unsere Ausschrei-

bungstexte ansprechend und überdenken kontinuierlich, wie und wo wir die Talente gewinnen, die wir wirklich benötigen.

#### Neues Berufsbild Analyst\*in

**Sie versuchen also, dort um Auszubildende, Experten und Führungskräfte zu werben, wo die jeweilige Zielgruppe ohnehin ihre Zeit verbringt.**

**Albrecht** Wir haben parallel zur Prozessbetrachtung eine Gewinnungsstrategie für die jeweiligen Zielgruppen entwickelt. Wir bilden Kriminalkommissare und -kommissarinnen, die meist nach dem Abitur zu uns kommen, an unserer Hochschule des Bundes aus. Wer schon einen Bachelorabschluss mitbringt, kann das Studium dort verkürzen. Neben Kriminalbeamtinnen und Kriminalbeamten bietet das BKA aber zahlreichen anderen Berufsgruppen eine Beschäftigungsmöglichkeit. So stellen wir neben Volljuristen beispielsweise auch Wirtschaftswissenschaftler und IT-Spezialisten ein. Ende Januar hatten wir in Berlin unseren ersten IT-Recruiting-Day, um gezielt IT-Spezialisten anzusprechen, über einen Job im BKA zu informieren und auch ganz konkrete Stellenangebote zu unterbreiten. Wir konnten an diesem Tag zahlreiche Bewerbungsgespräche führen und fast 50 vorbehaltliche Einstellungszusagen auf 80 angebotene Vakanzen geben. Im gehobenen Dienst haben wir zudem ein neues Berufsbild geschaffen: Analysten und Analystinnen. Sie arbeiten in gemischten Teams mit den Kriminalbeamten zusammen. Der Mix macht's.

**Ist das BKA ein Hort von Akademikerinnen? Oder haben auch junge Menschen**

**ohne Abitur und Studium eine Chance, bei der Verbrechensbekämpfung mitzuwirken?**

**Albrecht** Im BKA gibt es über 70 Berufsgruppen – vom klassischen Kriminalbeamten, der Akademikerin mit Dokortitel bis zum Auszubildenden. Gerade bei den Auszubildenden haben wir das Spektrum deutlich erweitert und die Zahl erhöht, etwa im Bereich Bürokommunikation, aber insbesondere auch in unseren IT-Berufen. Wir bilden Fachinformatiker, Fachkräfte für Anwendungs- und Systemintegration, Bibliothekare und auch Fotografen aus – und wir können sie später übernehmen. Es ist also nicht nur das kriminalistische Know-how, es sind viele diverse Kompetenzen, die zum Gelingen der Aufgaben im BKA beitragen.

**Wer Kommissarin werden will, bewirbt sich bei Ihnen, aber Absolventen in Mangelberufen können sich die Rosinen auf dem Arbeitsmarkt rauspicken.**

**Albrecht** Bei den Kriminalkommissaren und auch bei unseren Volljuristinnen haben wir tatsächlich keine Probleme, unsere Bewerberzahlen und dann auch die Gewinnungsziele zu erreichen. Aber ob wir als Behörde, als Konzerne oder Kleinunternehmen unterwegs sind: IT-Fachkräfte suchen gerade alle. Dennoch haben wir auch einiges zu bieten – nämlich einen spannenden, sinnstiftenden und gleichzeitig sicheren Job. Und wir können auch bestimmte Gewinnungs- und Bindungsprämien zahlen. Daher sind wir hier, was die Werbung angeht, auf unterschiedlichen Plattformen aktiv – auf Online-Jobbörsen, in ganz klassischen Social-Media-Netzwerken und auf Messen. In Wiesbaden funktioniert auch Mund-zu-Mund-Propaganda.



„Es gibt Mitarbeiterfamilien, die über mehrere Generationen im Bundeskriminalamt tätig sind.“

„Wir sind alle auf das Grundgesetz vereidigt und leben eine Null-Toleranz-Politik – auch bei sogenannten Scherzen über Minderheiten oder sexistischen Bemerkungen. Es zählt die Bewertung des Empfängers, nicht die des Adressaten.“

Das Bundeskriminalamt ist einer der größten Arbeitgeber im Raum Mainz / Wiesbaden. Wir haben Kinder von Mitarbeitenden, Nachbarskinder von Mitarbeitenden, die nach einem Praktikum oder dem Girls‘ Day bei uns anfangen. Es gibt Mitarbeiterfamilien, die über mehrere Generationen im Bundeskriminalamt tätig sind.

**Kommen auch die begehrten Spezialisten während des Einstellungsverfahrens nicht um die Vorbehaltsphase herum?**

**Albrecht** Wegen unserer sicherheitsempfindlichen Tätigkeiten können und wollen wir keine Abstriche machen. Die Sicherheitsüberprüfung gibt es daher für alle. Die sportlichen Tests durchlaufen nur die Kriminalbeamten, und die medizinische Einstellungsuntersuchung ist für die Verbeamtung notwendig. Ich empfehle jedem, der sich bei uns bewerben will, auf unser Karriereportal zu schauen. Dort geben wir ganz klare Tipps. Für Kommissarsanwärter werden beispielsweise die Sportübungen in Videos gezeigt, man kann sich so darauf vorbereiten. Mit freien Testanbietern arbeiten wir nicht zusammen, die setzen oft andere Schwerpunkte, die bei uns im Auswahlverfahren gar keine Rolle spielen.

**Sind Ihnen schon Unterwanderungsversuche untergekommen? Von rechts, weil die 68er-Linken den Gang durch die Institutionen aufgegeben haben? Können Demokratiefeinde durch das Einstellungsverfahren gelangen?**

**Albrecht** Ein klares Bekenntnis zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung ist unabdingbare Voraussetzung für alle, die beim BKA arbeiten. Bei uns durchlaufen daher alle Kandidatinnen und Kandidaten

zum einen eine Sicherheitsüberprüfung – und zwar nicht nur bei der Einstellung. Während des Berufslebens wird diese regelmäßig wiederholt. Zum anderen haben wir in unseren Auswahlverfahren Wertefragen aufgenommen, die für die Bewerbenden nicht sofort als solche zu erkennen sind. In den Antworten können wir aber eine gewisse Haltung und eine Einstellung zu Themen der freiheitlich-demokratischen Grundordnung oder zu Diversität erkennen.

**Auf das Grundgesetz vereidigt**

**Wie werden die Führungskräfte einbezogen in dieses Wertethema?**

**Albrecht** Führung und Werte sind ein zentrales Thema im BKA. So haben wir uns in den vergangenen Jahren intensiv mit unserem Führungsverständnis auseinandergesetzt. Die freiheitlich-demokratische Grundordnung ist der erste Punkt, hinter den wir uns mit allen Führungskräften im BKA versammeln. Außerdem haben wir mit dem Fraunhofer-Institut eine Studie zum Thema Werte aufgelegt, an der sich die gesamte Belegschaft beteiligen kann. Parallel erstellen wir derzeit eine Langfriststudie, mit der wir unsere Kriminalkommissarsanwärter und -anwärterinnen über die komplette Ausbildung und ins Berufsleben begleiten, um zu schauen, wie sich eine Wertehaltung verändert: vom Einstieg in einer Behörde über die Dauer der Ausbildung bis in die Zeit, in der man in der operativen Abteilung angekommen ist. Wir haben außerdem einen Wertebeauftragten, und es ist die klare Erwartungshaltung, dass die Führungskräfte den Wertekanon vorleben, den wir uns selbst geben. Wir sind alle auf das Grundgesetz vereidigt und

leben eine Null-Toleranz-Politik – auch bei sogenannten Scherzen über Minderheiten oder sexistischen Bemerkungen. Es zählt die Bewertung des Empfängers, nicht die des Adressaten. Und: Auf Dienstpflichtverletzungen folgen Disziplinarmaßnahmen.

**Wie erfahren Sie, dass einer sich nicht an der demokratischen BKA-Haltung orientiert?**

**Albrecht** Keiner ist allein unterwegs, jeder hat ein Kollegium und ein Team sowie eine Führungskraft oder mehrere Führungskräfte, je nachdem wo er oder sie in der Hierarchie steht. Unser Wertebeauftragter sensibilisiert fortlaufend. Ein Verstoß gegen die freiheitlich-demokratische Grundordnung muss ebenso angesprochen werden wie ein Verstoß gegen die Arbeitszeitordnung. Das ist kein Anschwärzen. Vielmehr hat ein Beamter die Pflicht, den Vorfall zu thematisieren. Sonst begeht er selbst eine Pflichtverletzung. Wir sehen uns wirklich alle in der Verantwortung, nicht nur wir als Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Reicht der lange Arm des Arbeitgebers BKA bis ins Privatleben?**

**Albrecht** Auch in meiner Freizeit bin ich BKA-Mitarbeiter oder BKA-Mitarbeiterin. Diesen Punkt erwähne ich immer in meiner Rede, wenn wir unsere Kriminalkommissarsanwärter und -anwärterinnen vereidigen und ihnen die Ernennungsurkunde übergeben. Die Verantwortung hört nicht auf, wenn ich hier rausgehe. BKA-Beamte müssen sich der Auswirkung ihres Tuns bewusst sein – auf sich selbst, auf die Kollegen und auch auf das Ansehen des Bundeskriminalamts. Darauf achten wir.

„Was das Thema Homeoffice angeht, überlassen wir es den Führungskräften, Regelungen für die einzelnen Referate zu treffen. Denn unsere Aufgaben sind sehr heterogen. Wer im Kriminaltechnischen Institut im Labor arbeitet, ist im Labor, und das ist nun mal nicht zu Hause.“

### Stößt dieser etwas strenge Anspruch an den 24-Stunden-BKA-Menschen auf Widerstand?

**Albrecht** Die Mitarbeitenden im BKA haben eine hohe Identifikation mit dem Amt und ihrer Aufgabe. Dies ist uns sehr wichtig. Wir haben daher in den vergangenen Jahren in unserer Personalentwicklung ganz stark aufs Onboarding gesetzt, um diese Kultur zu vermitteln. In BKA-weiten Einführungslehrgängen können sich Neulinge vernetzen, lernen die notwendige Sensibilität. Monatlich heißen wir die Neuen digital willkommen. Abteilungsspezifisch wird Aus- und Fortbildung organisiert. Die noch junge Abteilung Cybercrime etwa nimmt die Kolleginnen und Kollegen in einem mehrwöchigen Onboarding-Programm fachlich und persönlich an Bord. Die Psychologen, ITler und Wissenschaftler, die zu uns kommen, lernen, wie sie im BKA einen Bericht schreiben oder was eine Erlassbeantwortung vom Bundesministerium des Innern ist. Wir passen auf, dass bei den vielen Mitarbeitenden von außen nicht ganze Teams aus Neuen bestehen – eine Frage der Organisationsentwicklung: Wie stricke ich Sachgebiete? Wie stricke ich Referate? Wann baue ich auf? Wann mache ich eine Zellteilung und aus einem Referat zwei?

### Persönlichkeitsbildung hört nie auf

#### Arbeiten BKA-Mitarbeitende kontinuierlich an der Entwicklung ihrer Qualifikationen und ihrer Persönlichkeit?

**Albrecht** Persönlichkeitsentwicklung hört nie auf, und Persönlichkeitsbildung hört ebenfalls nie auf. Die Fragen sind: Wie viel mache ich proaktiv selbst? Und wie viel

### Von Kriminalitätsbekämpfung bis Personenschutz

Das Bundeskriminalamt (BKA) hat eine eigene Ermittlungszuständigkeit bei internationaler und schwerer Kriminalität, darunter Handel mit Waffen oder Drogen, Falschgeldherstellung und -verbreitung, Computersabotage, Entführung Deutscher im Ausland, Wirtschaftsstraftaten mit hohem volkswirtschaftlichem Schaden und Terrorismus oder Verbrechen gegen die Menschlichkeit. Beauftragt wird das BKA vom Generalbundesanwalt, einer zuständigen Staatsanwaltschaft der Länder oder vom Bundesministerium des Innern. Außerdem erhalten Mitglieder der Verfassungsorgane des Bundes wie Bundesregierung, Bundestag und -rat sowie deren ausländische Gäste Personenschutz. Weiterhin werden die kontinuierliche Zusammenarbeit mit Sicherheitsbehörden anderer Staaten gepflegt sowie Gegenstände nach dem Waffengesetz und gewinnorientierte Spiele auf Rechtmäßigkeit überprüft.

Schon 1946 schufen die Briten in Hamburg das Kriminalpolizeiamt für die britische Zone. Im Grundgesetz 1949 wurden die Grundlagen für das Bundeskriminalamt geschaffen. Noch während das BKA-Gesetz erarbeitet wurde, bestand Bundeskanzler Konrad Adenauer auf einem Begleitkommando für Regierungsvertreter unter Hoheit des Bundesinnenministeriums. Seit 1951 hat das BKA seinen Sitz in Wiesbaden, heute mit weiteren Standorten in Berlin und Meckenheim. In elf Fachabteilungen arbeiten über 8100 Angestellte und Beamte, die jüngste, Cybercrime, wurde 2020 gegründet.

wird vom Arbeitgeber an mich herangetragen? Das Zusammenspiel aus Hol- und Bringschuld verpflichtet den Arbeitgeber, seinen Anteil zur Personalentwicklung und zur Führungskräfteentwicklung beizutragen. Mitarbeitende wiederum sagen ihren Führungskräften, wo sie bei sich ein Defizit sehen oder ob sie sich in einem anderen Bereich ausprobieren wollen. Immerhin hat sich die Arbeitswelt massiv verändert und wird sich weiter wandeln. Wir arbeiten nicht nur mit anderen Medien, sondern wir arbeiten tatsächlich anders.

#### Wird die gewohnte Präsenzkultur wieder Einzug halten in den Kriminaleramtstufen des Bundes?

**Albrecht** Die Homeoffice-Quote ist für eine operativ arbeitende Behörde relativ hoch, denn viele Aufgaben werden bei uns am Schreibtisch erledigt. Wir haben eine neue Dienstvereinbarung zu mobilem Ar-

beiten abgeschlossen mit der Flexibilisierung von Tätigkeitszeit und Tätigkeitsort. Wir unterstützen Führungskräfte wie Mitarbeitende beim digitalen Umbau und bei der Arbeit im „neuen Normal“, wie es jetzt heißt. 2019 sind wir mit Führungsdialogen an unseren drei Standorten Wiesbaden, Berlin und Meckenheim gestartet. Unsere Amtsleitung war jedes Mal dabei, wenn die insgesamt rund 350 Führungskräfte diskutiert haben, was wir verändern, was wir beibehalten, was wir abschaffen wollen. Die Personalvertretung war involviert. Was das Thema Homeoffice angeht, überlassen wir es den Führungskräften, Regelungen für die einzelnen Referate zu treffen. Denn unsere Aufgaben sind sehr heterogen. Wer im Kriminaltechnischen Institut im Labor arbeitet, ist im Labor, und das ist nun mal nicht zu Hause. Auch die Paten neuer Mitarbeiter sitzen nicht am Küchentisch zu Hause, sondern am Schreibtisch im Büro.



„Wir diskutieren offen und ausführlich, bevor wir etwas beschließen. Aber wenn wir es beschließen, stehen wir dahinter.“

„Die Menschen kommen viel früher in Führungsverantwortung, als das in der Vergangenheit der Fall gewesen ist. Einfach durch die demografische Entwicklung und Fluktuation und unser Wachstum im BKA.“

Ebenso ist der Kriminaldauerdienst oder sind unsere Personenschützer vor Ort und nicht im Homeoffice.

**Zerfasert das neue Arbeiten, wenn Teams und Referate so unabhängig agieren?**

**Albrecht** Nein. Wir haben lange diskutiert und überlegt, was der richtige Weg für uns ist – das ist übrigens häufig so: Wir diskutieren offen und ausführlich, bevor wir etwas beschließen. Aber wenn wir es beschließen, stehen wir dahinter. Das ist besser als ein schneller Beschluss, gegen den Renaissance-Kräfte dann im Anschluss arbeiten.

**Können Sie ein Beispiel beschreiben, wo das geklappt hat?**

**Albrecht** Ja, bei unserer Führungskräfteentwicklungsstrategie. Wir hatten früher im Bundeskriminalamt vor allem klassisch Vollzugsbeamte oder Volljuristen als Führungskräfte. Dann sind wir schnell gewachsen auf mittlerweile zwölf Abteilungen und haben immer mehr Führungskräfte in Spezialfunktionen von außen bekommen. Daher wollten wir nicht nur ein einheitliches Führungsverständnis, sondern auch eine einheitliche Führungskräftequalifizierung installieren – und an die bestehende Führungsausbildung für Kriminalbeamte angleichen. Denn die übrigen Führungskräfte hatten bis auf das, was sie von außen mitgebracht haben, nur wenig Angebote. Jetzt haben wir ein Führungskräfteentwicklungsprogramm gestrickt, das dieses Jahr starten wird. Alle Führungskräfte – von den Bestandsführungskräften bis zu den Nachwuchskräften – werden das Programm innerhalb von zwei Jahren durchlaufen.

**Veränderungen sind keine Frage des Alters**

**Da kann ich mich nicht drücken? Auch nicht, wenn ich schon 55 Jahre alt und 20 Jahre Führungskraft bin?**

**Albrecht** Es ist keine Altersfrage, ob ich mich mit Veränderungen beschäftige oder nicht. Das entspricht nicht meinem Menschenbild. Wir haben junge Kollegen und Kolleginnen, die manchmal schon erstaunliche Beharrungskräfte haben. Und einige Ältere sind sehr beweglich. Man muss den Leuten erklären, wo die Reise hingehet und warum wir das machen. Die Menschen kommen viel früher in Führungsverantwortung, als das in der Vergangenheit der Fall gewesen ist. Einfach durch die demografische Entwicklung und Fluktuation und unser Wachstum im BKA. Da ist klar, dass man solch ein Programm braucht.

**Bei diesen Prozessen hilft Ihnen sicher Ihre Ausbildung zur Systemischen Coach. Haben Sie das Coaching für Führungskräfte beim BKA implementiert?**

**Albrecht** Als ich ins Bundeskriminalamt kam, war das Coaching nicht besonders positiv besetzt. Denn nur die schwierigen Fälle haben ein Coaching erhalten. Das widerspricht meiner Grundhaltung diametral: Die positiven Fälle müssen ein Coaching bekommen. Jetzt ist Coaching ein Teil unserer Führungskräfteentwicklungsstrategie. Ab einer bestimmten Führungsebene wird ein Coaching zur Verfügung gestellt – und zwar nicht optional. Ab Führungsebene A16, also ab Gruppenleitungsebene, werden die Kolleginnen und Kollegen in den ersten hundert Tagen eine externe Coaching-Begleitung bekommen.

Man hat zwar eine Führungskraft und man hat auch Kolleginnen und Kollegen, man hat Mitarbeitende, man hat vielleicht auch noch einen Partner zu Hause, aber man hat niemanden, mit dem man neutral auf die Themen und Situationen schauen kann. Man hat immer irgendeine Abhängigkeit zum Chef, zu den Kollegen, es gibt vielleicht auch Neider, die vielleicht nicht wollten, dass man die Stelle bekommt. Wir haben mittlerweile sehr viele Anfragen für das Coaching. Wir wollen bald zusätzlich eine Coaching-Sprechstunde einrichten, in die Führungskräfte und auch Mitarbeitende gehen können und ihre Themen einbringen.

**Wie werden die Coaches für das BKA ausgewählt?**

**Albrecht** Wir werden einen externen Coaching-Pool aufbauen. Hier muss man sich bewerben, einen Auswahlprozess durchlaufen und wird von uns ausgewählt. Die neutralen Coaches müssen ein Vertrauensverhältnis aufbauen können. Es muss verlässlich sein, dass nichts rausgeht aus dem Zweierteam – nicht zu einer Führungskraft oder zu den Kollegen. Dann bekommt Coaching einen guten Ruf.

**Zur Personalentwicklung und zum positiven Coaching gehört auch die Beurteilung. Welche Pläne verfolgen Sie für das Bundeskriminalamt?**

**Albrecht** Wir erproben gerade das 360-Grad-Feedback. Ein Pilotprojekt mit 20 Führungskräften aus allen Ebenen und aus allen Bereichen steckt in der Auswertung. Die warten wir ab, aber in Gesprächen haben Teilnehmende schon signalisiert, dass sie das Feedback von Mitarbeitenden, Kollegen und

„Als Behörde sind wir aufgefordert, konkrete Ziele zu benennen, wie wir die Parität in Führungsfunktionen erreichen. Mentoring für Frauen hat bei uns ungebrochen jedes Jahr einen großen Zulauf.“

Vorgesetzten gerne fortführen würden. Die Entscheidung ist aber auch eine Budgetfrage.

### Ihr Personalmanagement forciert den Wandel. Strengt das die Menschen im BKA an?

**Albrecht** Es gab immer schon sicherheitspolitische Veränderungen, auf die sich das BKA in kürzester Zeit einstellen musste. Die sich wandelnde Sicherheitslage erfordert rasches Agieren und eine ständige Anpassung – und das kann die Belegschaft.

### Sicherheitsbehörden ziehen an einem Strang

#### Und doch sind Kriminelle und Terroristen oft ein Stück voraus. Ist das frustrierend?

**Albrecht** Auf unserer Herbsttagung lautete das Thema vergangenes Jahr „Wie halten wir Schritt? – Polizeiliche Strategien für die Zukunft“. Unser Ziel ist es, eine Nase vorn zu sein. Das hat mit fachlichen Kompetenzen zu tun. Kriminalität findet heute analog und digital statt, deutschlandweit und international. Wir arbeiten mit anderen Sicherheitsbehörden im In- und Ausland zusammen.

#### Das BKA hat die Charta der Vielfalt unterschrieben. Wo kann ich mich hier als Mensch mit Behinderung bewerben?

**Albrecht** Eigentlich überall – sofern es die Aufgabe zulässt. In operativen Bereichen gibt es natürlich bestimmte körperliche und psychische Voraussetzungen, die gegeben sein müssen. Und natürlich hat Diversity mehr als eine Dimension.

#### Führt diese ganze Diversity-Schiene dazu, dass Frauen wieder hinten runterfal-

#### len, weil sie nun mit Menschen anderer Ethnien, aus der LGBTQ-Community und Menschen mit Behinderung um Aufmerksamkeit buhlen müssen?

**Albrecht** Wir haben beides im Blick, das Gesamtthema Diversität und das Thema Frauen. Als Behörde sind wir aufgefordert, konkrete Ziele zu benennen, wie wir die Parität in Führungsfunktionen erreichen. Mentoring für Frauen hat bei uns ungebrochen jedes Jahr einen großen Zulauf. Wir haben auch sehr gute Einstellungszahlen bei Frauen, sowohl im gehobenen Dienst als auch im höheren Dienst. Bei der Führungsverantwortung und den obersten Führungsebenen müssen wir allerdings eine Schippe drauflegen. Es gibt eine Arbeitsgruppe Gleichstellung, die sich mit den Rahmenbedingungen beschäftigt. Unser Präsident sagt immer: Vielfalt ist das Gegenteil von Einfach. Ich denke, das ist ein ganz gutes Motto.

#### Sie meinen engagiert und optimistisch, dass Diversity im BKA gelebt wird?

**Albrecht** Absolut. Das Vielfältige ist Teil unserer Arbeit – und unseres Erfolgs. Wir sind als Bundeskriminalamt beispielsweise auf der ganzen Welt unterwegs, wir haben überall Verbindungsbeamte. Wir haben dieses Jahr Jubiläum, also 40 Jahre Verbindungsbeamte im Bundeskriminalamt, und wir arbeiten mit Europol und Interpol zusammen.

#### Vielfältig ist auch Ihr Job. Wie viel Prozent zentrale Verwaltung und wie viel Prozent Personal stecken darin?

**Albrecht** Ich habe insgesamt fünf Gruppen in meiner Abteilung, und zwei davon sind klassische Personalgruppen. Das ist

schon ein großer Anteil der täglichen Arbeit. Wir haben drei Bereiche ganz neu ausgeprägt: Personalcontrolling, Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung – die gab es vorher nicht. Die rechtlichen Themen, Haushalt und Beschaffung, Liegenschaftsmanagement, unsere Bauprojekte an allen Standorten erfüllen Unterstützungsaufgaben für den ganzen Bereich Personal.

#### Dazu gehören auch externe Spezialisten. Sind die Ausschreibungen anders als in der freien Wirtschaft?

**Albrecht** Mit Externen gibt es häufig Rahmenverträge. Für unsere Dienstleistungen gelten natürlich auch besondere Sicherheitsstandards. Das gilt für Reinigungskräfte, für Handwerksfirmen und für Spezialisten in der IT. Denn die Externen bewegen sich im Haus, da muss Vertrauen herrschen.

#### Das hört sich kaum nach einem Unterschied zwischen Beamten und Dienstleistern an.

**Albrecht** Man muss sich immer auf Augenhöhe begegnen. Mit einem offenen Menschenbild, einer transparenten Erwartungshaltung und einer klaren Zielklärung erhält man die Arbeitsergebnisse, die man haben will. Da ist es total egal, ob das Gegenüber ein Beamter ist oder ein Tarifbeschäftigter oder ein externer Dienstleister. In erster Linie sitzt mir ein Mensch gegenüber.

#### Frau Albrecht, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Ruth Lemmer.