



PERSONAL FÜHRUNG

„Ungewöhnlich, aber bald Standard“

Thomas Ogilvie, Personalvorstand
der Deutsche Post DHL Group,
über ESG-orientierte Gehälter
im Management und den weiten Weg
zum klimaneutralen Logistiker

7|8.2023

EINE APP FÜR LEADER

Gesunde Führung lässt sich am Smartphone lernen

BEST PRACTICE

\ Barmer \ B&B Hotels
\ Feuerwehr Ulm
\ Hamburger Energiewerke
\ Qonto \ SSC-Services

SCHWERPUNKT

People & Places Das Büro wandelt sich dank digitaler Unterstützung zum Hub für Begegnung und Innovation. Zukunft braucht Raum – ob in der Verwaltung oder in der Fertigung.



14 Neues Raumgefühl

Mobiles Arbeiten und Homeoffice sind für viele Beschäftigte zur Normalität geworden. Unternehmen widmen die vorhandenen Büroflächen um – zu Orten der Begegnung und Innovation. Digitale Unterstützung wertet den analogen Arbeitsplatz auf.



22 Das Team wird grün

Mitarbeitende schließen sich zu Netzwerken zusammen, um ökologische und soziale Ziele im Job zu verfolgen. „Green Teams“ sind Pioniere für Nachhaltigkeit, verknüpfen dezentrale Initiativen und bieten sich den Fachabteilungen als Sparringspartner an.

14

SCHWERPUNKT People & Places

AKTUELLES

04 DGFP vor Ort

New Ways of Working Conference

06 HR innovativ

Neurodiversität akzeptieren



08 Studie

Krise als Chance

10 Kurz gesagt

DGFP // Kompetenzforum Strategische HR-Kommunikation

12 Evidenz to go

Algorithmen in der Personalauswahl

SCHWERPUNKT

14 Bürokonzepte der Zukunft

Stefan Rief, Stuttgart

22 Netzwerke für Nachhaltigkeit

Susanne Blazejewski / Louise Scharna, Alfter bei Bonn

32 Design-Offensive bei Qonto

Sarah Ben Allel, Paris

38 Wie die Feuerwehr trainiert

Achim Weiland / Rupert Bardens, Neu-Ulm / Adrian Röhrle, Ulm

44 People & Places

Materialien für die Personalarbeit

32 Schöne flexible Arbeitswelt

Der Finanzdienstleister Qonto verfügt in seinem neuen Hauptsitz in Paris über 620 Arbeitsplätze auf 5700 Quadratmetern. Das Office-Design ist ganz auf „New Work“ ausgerichtet: Die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden stehen im Vordergrund.



38 Feuer und Flamme für Planspiele

Simulationen sind eine wichtige Methode in der Aus- und Weiterbildung. Die Feuerwehr Ulm übt mit „Planspielplatten“ im Maßstab 1:87, wie man ihn aus dem Modellbau kennt.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 Auf dem Weg zur Netto-Null-Emission

Bis 2050 will die Deutsche Post DHL Group klimaneutral werden. Damit die Führungskräfte immer an den ökologischen Fußabdruck denken, wird ihre variable Vergütung an ESG-Kriterien ausgerichtet, wie Personalvorstand Dr. Thomas Ogilvie erläutert.

Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 Gut fürs Image

Führung in Teilzeit, Remote Work für Digital Natives oder Sonderurlaub zur Pflege von Angehörigen – in einer diversen Belegschaft ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein zentrales Thema. Lebensphasenorientierte Angebote des Unternehmens zahlen auf die Arbeitgebermarke ein.

Annette Neumann, Berlin

58 Gesunde Führung per App

Hybride, alltagsbegleitende Lernformen setzen sich in der Führungskräfteentwicklung durch. Ein Beispiel ist das Healthy Leadership Program, das per Smartphone-App zu gesunder Führung anregt.

Benjamin Bader, Newcastle upon Tyne / Frank Kübler, Frankfurt/M.

NETZWERK

76 HR persönlich

Stefan Grosch, Filiz Albrecht, Jan Grossmann, Werner Albrecht, Sabine Bendiek, Sabine Jaskula, Thomas Toepfer, Karin Erhard, Ralf Brauksiepe, Katja Schnitzler, Heinz-Gerd Suelmann, Inga Dransfeld-Haase, Karin Indrist

78 DGFP-Mitglied im Porträt

Hanna Hallier-Reuff, Hamburger Energiewerke

SERVICE

69 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Carsten C. Schermuly

01 Editorial

69 Inserenten

68 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

13 Termine

80 Vorschau / Impressum

UMZUG INS POST PANDEMISCHE BÜRO



Zwischen Präsenz und Workation – Architektur- und Bürokonzepte der Zukunft

Während der Coronapandemie wurde viel über das „New Normal“ und die sich abzeichnende hybride Arbeitswelt spekuliert. In der Praxis ist dem Arbeitsplatz im Büro inzwischen mit Mobile Work und insbesondere dem Homeoffice eine mächtige Konkurrenz erwachsen. Was wird aus den bestehenden Büroflächen? Wie sollen Unternehmen die Präsenz ihrer Beschäftigten steuern?



Above, the Eames Executive Chair for the waxed lobby floors and CEO suites of the Time & Life Building, in slight recline from 9 a.m. on. Fifty years later, Konstantin Grcic's 360 chair (Opposite page), suggests a beautiful perch upon which to alight, for alert, nimble work.



The diptych reveals more than the austere removal of padding in the post-millennial age. One chair provides cushion to those in the seat of power, while the other enables health—if you can find the right balance.

Bitte nehmen Sie Platz! Sitzen Sie lieber gut gepolstert, für alle erkennbar auf einer Führungsposition, oder bevorzugen Sie ungewöhnliche Stand- beziehungsweise Sitzorte? Die Fotos auf den Seiten 14 bis 31 stammen aus dem Buch „The Office of Good Intentions“ (s. S. 44).

Obwohl Unternehmen gute Erfahrungen mit virtueller und verteilter Arbeit gemacht haben, wünschen sie sich mehr Präsenz in ihren Büros. Es herrscht eine gewisse Sorge, dass die hohe Virtualität die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden negativ beeinflusst.

Da mobile Arbeitsformen dauerhaft zunehmen, werden wir spürbar weniger Büroflächen benötigen, zugleich werden diese Flächen ohne feste Zuordnung zu einzelnen Personen genutzt werden. Flexible Nutzungskonzepte, die vor der Pandemie häufig mit hohem kommunikativem Aufwand eingeführt werden mussten, stellen in Zukunft den gewohnten Standard dar (Ricci et al. 2022, 133). Die durchschnittliche Homeoffice-Nutzung bei Vollzeitbeschäftigten liegt einer Erhebung des ifo Instituts vom September 2022 zufolge bei 5,6 Tagen pro Monat (ifo Institut 2022). Das entspricht ungefähr der Prognose in unserer Studie „Connected Work“, die auf 6,5 Tage pro Monat kam (Bockstahler et al. 2022, 7) Je größer das Unternehmen und je internationaler es ausgerichtet ist, umso weniger scheint die Anwesenheit im Büro erforderlich zu sein.

Aufgrund der geringen Nutzungsraten gibt es derzeit kaum eine Organisation, die sich nicht mit dem Thema Büro auseinandersetzt. Trotz der positiven Erfahrungen mit virtueller und verteilter Arbeit im Hinblick auf Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit wünschen sich viele Unternehmen eine höhere Präsenz in ihren Büros: Es herrscht eine gewisse Sorge vor den mittel- und langfristigen Folgen der hohen Virtualität für die Leistungsfähigkeit, die Innovationskraft oder die Bindung der Mitarbeitenden. Diese Sorge ist nicht unbegründet. So zeigen unsere Studien, dass zwar bei jeder fünften Person die emotionale Bindung trotz eines hohen Grads an virtueller Arbeit zugenommen hat, wohingegen bei jeder vierten Person die emotionale Bindung an die eigene Organisation schwächer wurde. Ähnliche auspolarisierende Effekte lassen sich bei der Entwicklung der Beziehungen zu Kolleginnen und

Kollegen innerhalb der Organisation feststellen (Ricci et al. 2022, 123). Diese Effekte wurden auch von Personalverantwortlichen im Hinblick auf die Informiertheit beobachtet (Hofmann et al. 2022, 8).

Konzepte für die hybride Arbeitswelt

Bei den Überlegungen, wie zukünftige Bürostrukturen für die hybride Arbeitswelt aussehen sollten, wird häufig auf Konzepte zurückgegriffen, die unmittelbar vor der Pandemie als modern galten. Das waren vorwiegend flexibel genutzte, oft sehr offene und teilweise stark verdichtete Konzepte, häufig mit wenig Rückzugsoptionen. Diese Konzepte werden nun für die neue Zeit in eine Richtung weiterentwickelt, bei der die Anzahl an klassischen Arbeitsplätzen in offen gehaltenen Raumzonen etwas reduziert und die so gewonnenen Flächen für Workshops und soziale Begegnungen ausgebaut werden. Ein Argument ist, dass sich fokussiertes Arbeiten besser von zu Hause erledigen lasse und man sich in den Büros lediglich für Kommunikation, Begegnung und kreativen Austausch treffe. Das alles ist nicht falsch, aber es reicht nicht aus, um dem vollzogenen, radikalen Wandel unserer Arbeitswelt gerecht zu werden und dem Büro neues Leben einzuhauchen. Büroflächen müssen zukünftig stärker individuellen Wünschen gerecht werden und sich dabei an unterschiedlichen Organisationsmodellen ausrichten.

Funktionale und atmosphärische Vielfalt

Es wird vermehrt Organisationen geben, die mit einer sogenannten Homeoffice-First-Strategie operieren und deren Mitarbeitende sich nur noch für wenige Meetings

im Jahr physisch treffen werden, um dann für einige Stunden oder wenige Tage am Stück intensiv zusammenzuarbeiten, sich kennenzulernen oder miteinander zu feiern. Solche Unternehmen brauchen tatsächlich keine Büros mehr. Ihnen reicht es, sich temporär in Co-Working-Spaces oder Event-Locations einzumieten. Vielleicht erhalten die Mitarbeitenden auch einen finanziellen Zuschuss für das Homeoffice oder die individuelle Nutzung eines Co-Working-Space, der je nach persönlicher Lebenssituation, Wohnort und Vorliebe eingesetzt werden kann.

Die Mehrzahl der Organisationen wird unterschiedliche Grade an Hybridität sowohl extern als auch intern leben – unterschiedlich zwischen den Teams, zwischen den Individuen und zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Die gemeinsamen Präsenzzeiten im Büro werden dabei dezentral in den Bereichen oder Abteilungen geregelt. Team-Chartas sollen die spezifischen Anforderungen eines Teams berücksichtigen und zugleich die individuellen Erwartungen und Bedarfe an den Grad mobiler Arbeit ausgleichen. Solche Team-Chartas können an sich verändernde Entwicklungen, zum Beispiel die Aufnahme eines neuen Teammitglieds, angepasst werden und sollten von Zeit zu Zeit dahingehend überprüft werden, ob sie noch zu den Aufgaben und dem Team passen. In der Regel sind entsprechende Vereinbarungen in einen übergreifenden Rahmen eingebettet, der etwa eine minimale Präsenz vorgibt. Hybride Modelle mit unterschiedlich ausgeprägten, teilweise dynamisch veränderlichen, virtuellen Anteilen werden die Mehrheit der Beschäftigten umfassen und prägend für die Anforderungen an die Struktur, Ausstattung, Gestaltung und den Betrieb von Büroflächen sein.

Ziel für postpandemische Büros in der hybriden Arbeitswelt muss sein, eine „kritische“ Masse von Menschen zu versammeln, damit sich der Weg dorthin lohnt. Die Idee, dass man nur noch zum kreativen Austausch ins Büro geht, ist zu kurz gedacht.

Keine Rückkehr zum Vor-Corona-Status

Nur ein kleiner Teil der Unternehmen wird zu einer vorpandemischen Arbeitsweise mit sehr hoher Präsenz und wenigen Arbeitstagen im Homeoffice zurückkehren oder diese dauerhaft beibehalten. Zu groß sind aus Sicht der Mitarbeitenden die Vorzüge mobilen Arbeitens, vor allem die eingesparten Pendelzeiten und -kosten sowie die leichtere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Zwei gegenläufige Erwartungen gilt es auszusöhnen: Da ist zum einen der zur Gewohnheit gewordene Wunsch, mobil von zu Hause oder von anderen Orten aus zu arbeiten, und zum anderen der Bedarf an physischer Nähe zwischen den Menschen. Insbesondere die ungeplanten, manchmal auch bewussten Begegnungen fungieren als soziales Bindemittel eines Teams, einer Organisation, ja vielleicht sogar der Gesellschaft insgesamt und erleichtern die Entwicklung von Innovationen.

Nie zuvor waren Konzeption und Gestaltung von Büros mit einer derartigen Vielfalt an individuellen Bedarfen und Arbeitsweisen konfrontiert wie in der neuen, hybriden Arbeitswelt. Unsere Studien zeigen, dass eines der wichtigsten Motive für den Weg ins Büro die Erwartung darstellt, Menschen zu treffen. Zugleich steht die Befürchtung, sich im Büro nicht ausreichend gut konzentrieren zu können, oben auf der Liste der Hemmnisse, sogar noch vor dem Hemmnis eines langen Arbeitswegs (Ricci et al. 2022, 132).

Schwierige Terminplanung

Ziel für postpandemische Büros in der hybriden Arbeitswelt muss also sein, im Büro eine „kritische“ Masse von Menschen zu versammeln, damit sich der Weg dorthin lohnt. Der verbreiteten Meinung zu folgen, dass Menschen zu Hause fokussierter Arbeit nachgehen sollen und sich im Büro nur noch zum kreativen Austausch treffen, ist zu kurz gedacht – außer man arbeitet in einer der oben beschriebenen Homeoffice-First-Kulturen. Nur wenige Organisationen werden fokussiertes Tele-Arbeiten oder Videokonferenzen so bündeln können, dass diese immer genau an einem Wochentag stattfinden und an anderen Tagen im Monat stets nur kreativ oder gemeinsam im Büro gearbeitet wird.

Die Realität unserer Arbeitswelt ist dynamischer. Außerdem gibt es individuelle Gründe, ins Büro zu kommen oder vom Homeoffice aus zu arbeiten – in Abhängigkeit von Lebensphase, familiärer Situation, der eigenen Arbeitsweise, dem persönlichen Charakter oder der aktuellen Tagesform. Vor der Pandemie war für die meisten klar, wo der Arbeitsplatz ist; heute wird über

den Arbeitsort individuell und tagesaktuell entschieden. Die einen wollen ins Büro gehen, weil sie sich dort besser konzentrieren können als zu Hause, die anderen genau deshalb nicht. Wiederum andere wollen auf Menschen treffen oder der Situation zu Hause entkommen. Für alle diese individuellen Wünsche und Anforderungen muss das Büro zukünftig eine maximale Vielfalt liefern. Das bedeutet, dass man nicht nur flexible Flächen für unterschiedliche Workshop-Formate vorhält, sondern auch Rückzugsmöglichkeiten für individuelle Videokonferenzen und fokussiertes Arbeiten.

Um eine kritische Masse, also eine Art „Tipping Point“ von Präsenz vor Ort zu erzeugen, die den Weg ins Büro lohnend macht, ist es sinnvoll, die Individualitäten zu bedienen und weniger dogmatisch an vermeintlichen Wahrheiten festzuhalten wie der, dass nur offene Flächen Kommunikation erzeugen. Es kann inspirierend sein, zwischen zwei Videokonferenzen oder einer längeren Einheit fokussierten Arbeitens auf Kolleginnen und Kollegen aus demselben oder einem anderen Fach- und Funktionsbereich zu treffen – im Homeoffice würde das keinesfalls passieren. Und natürlich braucht es flexible, multifunktionale Bereiche für die Kommunikation und Zusammenarbeit unterschiedlicher Gruppenkonstellationen, ebenso wie offene Flächen mit Arbeitsplätzen, die einen erleben lassen, dass man Teil eines Ganzen ist.

Gerade die offenen Flächen sollten großzügiger und weniger verdichtet gestaltet werden als vor

TEXT



Dr. Stefan Rief
 Institutsdirektor, Leitung
 Forschungsbereich Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
stefan.rief@iao.fraunhofer.de

Es wird nicht nur eine Zukunft geben. Allen wahrscheinlichen Szenarien gemein sind die flexible Nutzung der Arbeitsplätze in den Büros, eine digitale Steuerung der Belegung sowie die Berücksichtigung eines erhöhten Bedarfs an Rückzug für fokussiertes Arbeiten.

der Pandemie, denn wenn jemand den Weg ins Büro auf sich nimmt, dann sicher nicht, um sich genauso beeengt zu fühlen wie zu Hause. Bereits vor der Pandemie konnten wir in unseren Studien sehen, dass eine funktionale und atmosphärische Vielfalt, gerade bei flexiblen Arbeitsplatzkonzepten, deren Akzeptanz deutlich erhöht (Jurecic et al. 2018, 39). Das Ergebnis macht für das neue Zeitalter der hybriden Arbeitswelt umso mehr Sinn, als flexible Konzepte es erlauben, vielfältige Arbeitsplatz- und Raumsituationen anzubieten. Inspirierende und atmosphärisch dichte Gestaltungen der Büros tragen ebenso zu ihrer Attraktivität bei. Hier lässt sich von der Gestaltung und dem Storytelling von Restaurants, Bars oder Hotellobbys noch das eine oder andere Motiv übertragen.

Vier Szenarien zur Büronutzung

Im Innovationsnetzwerk Office 21, einem Forschungsprojekt des Fraunhofer IAO mit zahlreichen beteiligten Unternehmen (www.office21.de), wurden unter Nutzung der Szenario-Management-Methodik vier zukünftige Büronutzungsszenarien erarbeitet. Diese berücksichtigen unterschiedliche gesellschaftliche, technische und rechtliche Entwicklungen und tragen zugleich verschiedenen Unternehmenskulturen Rechnung. Das Szenario „Individueller Fokus“ beschreibt eine stark von den Wünschen und Flexibilitätsansprüchen der Individuen geprägte Arbeitswelt. Im Szenario „Neues Grünes Europa“ wird eine Büroarbeitswelt vorgestellt, bei der individuelle Ansprüche zugunsten einer gleichmäßigen und hohen Auslastung der verbliebenen Bürogebäude zurückstehen und in dem bei der Entscheidung für oder gegen die mobile Arbeit auch eine Rolle spielt, ob die Nutzung des Büroarbeitsplatzes, beispielsweise in einem energieoptimierten Büro, dem Homeoffice in einem unsanierten Altbau vorzuziehen ist.

Das Szenario „Zurück aus der Zukunft“ beschreibt eine Arbeitswelt, in der das Unternehmensbüro wieder zum maßgeblichen Ort der Leistungserbringung wird, wobei im Vergleich zur vorpandemischen Zeit mobile Arbeitsformen stärker genutzt werden. Das vierte Szenario mit dem Titel „Neue freie Welt“ weist in sich die höchste Konsistenz auf. Das bedeutet, es handelt sich um ein Szenario, das die geringste Zahl sich widerlaufender und den höchsten Wert sich verstärkender Entwicklungen der einzelnen Ausprägungen umfasst. In der „Neuen freien Welt“ wird eine Arbeitswelt mit dauerhaft hohen Nutzungsanteilen mobiler Arbeit beschrieben, die beispielsweise durch eine verstärkte rechtliche Harmonisierung innerhalb von Europa Trends wie Workation beflügelt. Zudem werden projekthafte Zusammenarbeitsformen weiter in den Fokus gerückt.

Die vier beschriebenen Szenarien sind so zu verstehen, dass diese auch parallel, zum Beispiel in Abhängigkeit von unterschiedlichen Unternehmensausrichtungen, existieren können. Es wird also nicht nur eine Zukunft geben. Allen vier Zukunftsbildern gemein ist die flexible Nutzung der Arbeitsplätze und Räume in den Büros, eine digitale Steuerung der Belegung sowie die Berücksichtigung eines erhöhten Bedarfs an Rückzug für fokussiertes Arbeiten und Videokonferenzen (Käfer et al. 2022, 13 ff.).

Vom Büro zum Hub für Begegnung und Innovation

Allerdings muss man eingestehen, dass die physische Gestaltung der Arbeits- und Büroumgebung – sei sie noch so ausgereift – nicht mehr ausreichen wird, um die erforderliche Dichte an Personen vor Ort zu erzeugen. Es bedarf intelligenter Raum- und Arbeitsplatzbuchungssysteme, die zum einen sicherstellen, dass bei einem Besuch vor Ort die gewünschte Arbeitssituation tatsächlich verfügbar ist; zum anderen müssen solche Systeme zusätzlich eine soziale Komponente übernehmen. Das bedeutet, dass beispielsweise Funktionen verfügbar sind, die fast spielerisch auf die geplante Anwesenheit anderer „Persons of Interest“ aufmerksam machen und dadurch einen Impuls geben, selbst ins Büro zu gehen. Persons of Interest können die Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Team sein, ebenso „Peers“ aus anderen Fach- und Funktionsbereichen.

Die Bereitschaft, Daten beispielsweise aus Kollaborationsplattformen zu nutzen, um die Zusammenarbeit im Team zu optimieren, besteht bei mehr als einem Viertel der von uns befragten Personen (Ricci et al. 2022, 131). Das legt nahe, dass die Mitarbeitenden auch Daten zur Steuerung und Inszenierung von Nähe nutzen möchten. Somit würde sich das Büro zur räumlichen Fortsetzung eines sozialen Netzwerks entwickeln.

Eine Folge wird sein, dass die starre Zuordnung von Mitarbeitenden beispielsweise zu einer Home-Zone aufgegeben wird und man im Büro genauso auf



Das Arbeiten, Leben und Spielen fließen ineinander – das öffnet Raum für Kreativität.

Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen trifft. Das hybride Büro hat nun die Möglichkeit, sich zum veritablen Ort der Begegnung und der Innovation zu wandeln. Was man vor der Pandemie noch bewusst planen und organisieren musste, nämlich das räumliche Zusammenbringen von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Fach- und Funktionsbereichen oder über Unternehmensgrenzen hinweg, funktioniert durch digitale Unterstützung fast natürlich. In diesem Segment werden sich interessante Funktionen und Analysemöglichkeiten ausbilden, die zu einer neuen Form der Zusammenarbeit in einer vielfältig hybriden Arbeitswelt führen können.

Durch die Inszenierung und das Kuratieren des zukünftigen Bürolebens werden Büro-

immobilien mehr und mehr zu einer Betreiberimmobilie, die sich mit ihrem Umfeld digital und real vernetzt. So wird der Weg ins Büro noch attraktiver, wenn im unmittelbaren Umfeld zusätzlich ein Eintauchen in vielfältige, beispielsweise experimentelle Pop-up-Nutzungen für Gastronomie, Kultur und Event, Einkaufen und miteinander Feiern und Vernetzen zu erleben ist. ●

Literatur

Bockstahler, M. / Jurecic, M. / Rief, S. (2022): Homeoffice Experience 2.0 – Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen aus Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie (Fraunhofer IAO – Verbundforschungsprojekt Office 21), Stuttgart

Hofmann, J. / Piele, A. / Piele, C. (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse: Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schluss-

folgerungen für die Gestaltung des New Normal (Fraunhofer IAO und DGFP), Stuttgart

ifo Institut (2022): Homeoffice etabliert sich in Deutschland mit 1,4 Tagen pro Woche, Pressemitteilung vom 16.9.2022; www.ifo.de/pressemitteilung/2022-09-16/homeoffice-etabliert-sich-deutschland-mit-14-tagen-pro-woche

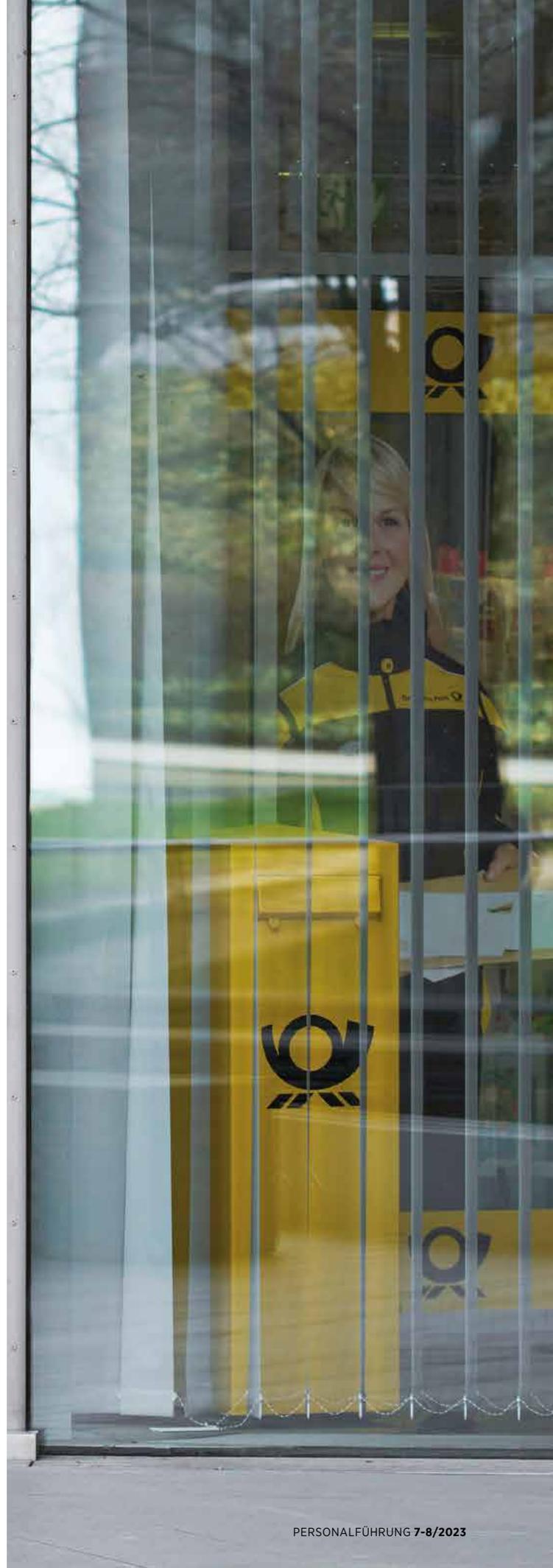
Jurecic, M. / Rief, S. / Stolze, D. (2018): Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt, Stuttgart

Käfer, A. / Müller, C. / Rief, S. (2022): Beyond Multispace. Szenarien zu veränderten Anforderungen an Büroflächen und -immobilien im urbanen Umfeld bis 2030, Stuttgart; www.office21.de/wp-content/uploads/2022/05/2022_05_Beyond_Multispace_Office_21_Fraunhofer_IAO.pdf

Ricci, C. et al. (2022): Connected-Work-Studie, in: Rief, S. / Hofmann, J. / Bauer, W. (Hg.): Connected Work Innovation Hub. Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt, Stuttgart, 118-135; <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/9e146058-d266-4491-8639-b01765be67f1/content>

Kaum hat die Deutsche Post DHL Group ihr sehr gutes Ergebnis für 2022 vorgelegt, muss der Konzern in Deutschland einen Tarifabschluss „an der Schmerzgrenze“ verdauen. Im Durchschnitt steigen die Gehälter bei der Deutsche Post AG um 11,5 Prozent, für Einsteiger*innen in der Paketsortierung sogar um über 20 Prozent. Dazu kommen Einmalzahlungen in Höhe von 3000 Euro.

Dr. Thomas Ogilvie, Personalvorstand der Deutsche Post DHL Group, kann mit dem Ergebnis aufgrund der Laufzeit von 24 Monaten dennoch gut leben. Herausfordernd sei es gleichwohl, schließlich würden Milliardeninvestitionen für den Umbau „von Brief zu Paket“ und die Dekarbonisierung benötigt. Die Deutsche Post DHL Group will bis 2050 „Netto-Null-Emittent“ bei CO₂ sein.



Deutsche Post



Sehr geehrte Damen und Herren,
Aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen ist unsere Filiale als Postfiliale am Freitag, den 17.03.2023, nur bis 14:00 Uhr geöffnet.

„Ungewöhnlich, aber folgerichtig und bald Standard“

Personalvorstand Dr. Thomas Ogilvie zur an ESG-Kennzahlen orientierten variablen Vergütung und der generellen Nachhaltigkeitsorientierung der Deutsche Post DHL Group



„Der Wechsel von Brief zu Paket erfordert enorme Investitionen in Sortiertechnologie, Gebäudeinfrastruktur und Fahrzeuge.“

Herr Dr. Ogilvie, auf zwei aktuelle Ereignisse müssen wir eingehen: den Tarifabschluss der Deutschen Post mit Verdi und die einen Tag vorher veröffentlichten Konzernergebnisse für 2022. Wie bewerten Sie den Tarifabschluss und die Verhandlungen mit Verdi?

Dr. Thomas Ogilvie Ich freue mich, dass es uns gelungen ist, quasi in der Verlängerung zu einem Abschluss zu kommen, der uns als Unternehmen für die nächsten zwei Jahre Planungssicherheit gibt, der aber auch spürbare Lohn- und Gehaltssteigerungen für unsere Beschäftigten bedeutet. Wir sind über unsere finanzielle Schmerzgrenze hinausgegangen, weil es ein sehr hoher Abschluss ist, aber am Ende stand das Interesse im Vordergrund, dass wir Streiks vermeiden und für die Transformation in unserem Geschäft, nämlich vom Brief hin zum Paket, den notwendigen Frieden im Betrieb haben.

Verdi war bereit zu streiken, Sie haben lange gezögert. Wie ist Ihr Verhältnis zu der Gewerkschaft?

Ogilvie Bei Tarifverhandlungen kann es immer wieder zu Zuspitzungen kommen, aber am Ende, wenn dann ein Ergebnis erzielt wird, ist das auch tragfähig und belastbar. Der Weg dahin ist oft steinig und schwierig, in diesem Fall war er es besonders.

Das Konzernergebnis für 2022 ist sehr gut, das der Division Post & Paket Deutschland weniger. Was bedeuten der Tarifabschluss und diese Zahlen für Sie als Personalchef?

Ogilvie Unser Konzernergebnis zeigt, dass wir als international breit aufgestelltes Unternehmen und als Branchenführer in der Logistikindustrie ein robustes Portfolio haben. Klar ist aber auch, dass wir innerhalb unserer Unternehmensstruktur immer auf

die einzelnen Sparten schauen. In unserem Post- und Paketgeschäft in Deutschland haben wir eine sehr schwierige Situation. Wir haben mit dem Briefversand ein Marktsegment, das nicht zuletzt aufgrund von E-Substitution strukturell rückläufig ist. Und wir haben einen regulierten Preisrahmen. Der Wechsel von Brief zu Paket erfordert enorme Investitionen in Sortiertechnologie, Gebäudeinfrastruktur und Fahrzeuge. Nicht zu vergessen sind die Investitionen in die Dekarbonisierung mit dem Anspruch, klimaneutraler Logistiker bis 2050 zu werden. Da müssen wir im deutschen Paket- und Briefmarkt genau schauen, wie wir diese Herausforderungen, Lohnerhöhungen für die Beschäftigten zu realisieren und zugleich Luft zum Atmen für zukünftige Investitionen zu haben, in eine Balance bringen.

Differenzierte, passgenaue Regelungen

Lohnerhöhungen stehen oft im Fokus, gerade jetzt, aber es gibt ja noch mehr, was in Tarifverträgen geregelt wird: strukturelle Themen, Beschäftigungsfragen, zeitliche Fragen. Wir achten drauf, dass wir im Konzern Gesellschaft für Gesellschaft das jeweils passgenaue Modell finden, auch für einen großen Rahmen wie die Deutsche Post AG mit 160 000 Tarifbeschäftigten.

Das gilt offensichtlich auch im Hinblick auf die Beschäftigungsbedingungen. Sie haben bei der Deutsche Post AG eine Betriebsvereinbarung zum ortsflexiblen Arbeiten, aber für einen Großteil Ihrer Beschäftigten kommt die gar nicht infrage.

Ogilvie Wir haben keine globale Homeoffice-Politik oder Flex Working Policy. Vom Wohnzimmer aus können ja keine Briefe oder Pakete zugestellt werden. 85 Prozent

unserer weltweit rund 600 000 Beschäftigten arbeiten am Kunden oder am Paket. Aber wir haben auch die indirekten Funktionen, bei denen flexibles Arbeiten Relevanz hat. Wir haben uns dafür entschieden, einen föderalen Ansatz zu wählen. Die Divisionen können für sich festlegen, aufgrund ihrer Beschäftigungsstruktur flexibles Arbeiten zu ermöglichen. In Deutschland ist das für indirekte Funktionen an vielen Stellen an bis zu drei Tagen in der Woche möglich.

Messen und steuern

Egal ob Konzernabschluss oder Konzernstrategie: Überall wird die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit für die Deutsche Post DHL Group sichtbar. Was ist Ihr Zielbild?

Ogilvie In der Tat sind unsere ESG-Maßnahmen ein integraler Bestandteil unserer Konzernstrategie, und sie sind auch mit klaren messbaren und steuerungsrelevanten Zielgrößen versehen. Für „E“ wie Environment ist es das Ziel, unsere gesamten Logistikaktivitäten bis 2050 zu dekarbonisieren – und zwar mit messbaren Zwischenzielen, also eine spürbare Reduktion bis 2030, trotz Geschäftswachstum. Zur Realisierung dieser ambitionierten Ziele haben wir ein Bündel von Maßnahmen in Höhe von bis zu sieben Milliarden Euro verabschiedet. Primär werden diese für den Ausbau nachhaltiger Technologien und Kraftstoffe in Flotten und Gebäuden verwendet. Dabei steht besonders der Flugverkehr im Fokus, da zwei Drittel unserer CO₂-Emissionen aus dem Bereich Aviation kommen.

Wir wollen zudem eine „Great Company to Work for All“ sein. Das betrifft die „S“-Säule und ist das, was mich in meinem Tagesgeschäft am meisten umtreibt. Auch dieses Ziel erachten wir als steuerungsrelevant und machen es in verschiedenen Dimen-

„Zu sozialer Verantwortung gehört für uns auch die lückenlose Umsetzung des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, das sich auch auf die Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechten bezieht.“

sionen messbar. Ausfälle durch Unfälle ist bei uns eine steuerungsrelevante Kennzahl. Wir messen regelmäßig das Mitarbeiterengagement und haben das Thema Diversität und Inklusion, das über den Anteil von Frauen in Führungspositionen gemessen wird. Unser Anspruch ist es, bis 2030 mindestens 30 Prozent Frauen in Führungspositionen zu haben. Zu sozialer Verantwortung gehört für uns auch die lückenlose Umsetzung des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, das sich auch auf die Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechten bezieht. Und dann bleibt „G“ wie Governance. Hier sind Aspekte von Compliance bis IT-Sicherheit zusammengefasst. Unser Leitsatz lautet: „We want to be the most trusted company in the industry.“

Nehmen wir uns einmal zwei ESG-Kennzahlen vor: THG-Emissionen und realisierte Dekarbonisierungseffekte. Wie kommen Sie als Unternehmen hier zu anspruchsvollen Zielsetzungen?

Ogilvie Den Rahmen bildet das ultimative Ziel der Netto-Null-Emission von Treibhausgasen bis 2050. Wir haben als Teil der international renommierten Science Based Targets Initiative (SBTi) dafür den Abbaupfad dargelegt und konkrete Zwischenschritte benannt. Ziel ist eine Reduzierung des jährlichen Treibhausgasausstoßes des Konzerns von im vergangenen Jahr 36 auf unter 29 Millionen Tonnen trotz Geschäftswachstum bis 2030. Wir machen transparent, was wir in jedem Jahr erreichen und haben allein 2022 im Vergleich zum Vorjahr eine Million Tonnen CO₂ reduziert.

Handelt es sich bei der Bestimmung der KPIs beim Thema ESG also um einen klassischen Top-down-Prozess?

Ogilvie Wir haben ein gemeinsames Ziel und operationalisieren je nach Division.

Unser Unternehmensbereich Supply Chain zum Beispiel, der vor allem Lagerhäuser betreibt, hat andere CO₂-Quellen als etwa DHL Express oder der Bereich Seefracht. Somit gibt es auch andere Möglichkeiten, was das Thema Technologie oder Verfügbarkeit von Alternativen angeht.

Nur drei ESG-Kennzahlen sind für den Vorstand vergütungsrelevant, beispielsweise nicht der Energieverbrauch, der im Konzern zwischen 2021 und 2022 weiter angestiegen ist...



Dr. Thomas Ogilvie ist Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutsche Post DHL Group. Er hat Psychologie an der Universität Bonn studiert und in Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen promoviert. Ogilvie ist ein „Eigengewächs“ der Deutsche Post DHL Group, seit 2001 ist er im Konzern tätig. Seit 2017 gehört er dem Vorstand an. Ogilvie ist seit 1. Juli 2023 Mitglied des Vorstands der DGFP.

Ogilvie Vergütungsrelevant beim Thema ESG sind, was das „E“ angeht, die realisierten Dekarbonisierungseffekte. Doch auch der Energieverbrauch unterliegt der Notwendigkeit der Auditierung durch den Wirtschaftsprüfer und ist somit eine vergleichbar „harte“ Kennzahl wie etwa Umsatz oder Cashflow.

ESG ist vergütungsrelevant

ESG ist ein Querschnittsthema. Wie sieht das „ESG-Operating Model“ in Ihrem Konzern aus?

Ogilvie Wir haben als letzte Entscheidungsinstanz, sowohl was das Thema strategische Zielrichtung als auch das Nachhalten des Fortschritts und der Investitionsentscheidungen anbelangt, unseren Konzernvorstand. Zusätzlich haben

wir ein „Sustainability Steering Board“ aufgesetzt, das aus unserem Vorstandsvorsitzenden, der das „E“ vertritt, unserer Finanzvorständin, die das „G“ vertritt, und mir mit der Zuständigkeit für „S“ besteht. Wir tagen regelmäßig mit den Divisionen, um die Themen und Fortschritte bei der Umsetzung unserer ESG-Roadmap im Detail zu besprechen. Und dann ist es letztlich meine Aufgabe, zusammen mit dem HR-Board die Umsetzung der festgelegten Ziele entlang der Dimensionen von „S“ sicherzustellen.

Ab 2022 sind in der Vorstandsvergütung der Deutsche Post DHL Group die drei ESG-Themen mit jeweils zehn Prozent gewichtet. Um welche handelt es sich?

Ogilvie Wir hatten im vergangenen Jahr drei vergütungsrelevante Messgrößen, von denen wir im laufenden Jahr zwei beibehalten. Eine dritte kommt neu hinzu. Die eine umfasst die realisierten Dekarbonisierungseffekte. In der sozialen Säule haben wir das Thema Mitarbeiterengagement mit dem hohen Anspruch, bei der Kennzahl Employee Engagement mindestens 80 Prozent zu erreichen. Wir sind aktuell bei 83 Prozent, einen Prozentpunkt unter dem „Allzeithoch“ und damit auf einem sehr guten Niveau. Um das zu halten, ist eine ganz andere Herangehensweise erforderlich, als Kapital in grüne Projekte zu allokiieren. Da geht es um Leadership, Führungskräfteentwicklung,

„Cyber-Sicherheit ist angesichts der hohen Vernetzung und des Umfangs der Digitalisierung von essenzieller Bedeutung für unser Geschäft und das unserer Kunden.“

das Sicherstellen guter Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten sowie Mitarbeiterprogramme. Diese Aspekte betreffen aber auch die Unternehmenskultur. Jede und jeder soll sich bei uns willkommen und integriert fühlen. Im Bereich Governance hatten wir bisher als Messgröße die Erfüllungsquote, verpflichtende Compliance-Trainings durchzuführen. Das werden wir in diesem Jahr verändern.

Welche vergütungsrelevante Kennzahl kommt warum hinzu?

Ogilvie Als Teil der globalen Lieferketten tragen wir Verantwortung für das Funktionieren vieler Unternehmen in wichtigen Industriezweigen. Cyber-Sicherheit ist angesichts der hohen Vernetzung und des Umfangs der Digitalisierung von essenzieller Bedeutung für unser Geschäft und das unserer Kunden. Daher haben wir hier ein Cybersicherheits-Rating einer externen Agentur als Maßstab definiert. Dieses Rating bewertet die Sicherheitslage und weist das bewertete Unternehmen auf mögliche Sicherheitsrisiken hin. Im Gegensatz zu manuellen Einschätzungen bietet das Transparenz und ermöglicht durch die Standardisierung eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen.

Die Rolle des Kapitalmarkts

Eine weitere Veränderung betrifft die Ausdehnung der variablen ESG-Vergütung auf die oberen Führungskräfte. Das ist ungewöhnlich. Welche Ziele und Kennzahlen spielen dabei eine Rolle?

Ogilvie Das mag jetzt noch ungewöhnlich sein, aber es ist folgerichtig, und ich bin mir ziemlich sicher, dass dies in den nächsten Jahren zum Standard werden wird. Dies zeigt auch die Aufmerksamkeit,

„Überragendes Auslandsgeschäft“

Die Deutsche Post DHL Group ist der nach eigenen Worten weltweit führende Logistikanbieter und will bis 2050 klimaneutral sein. Der Konzern, der aus fünf Unternehmensbereichen beziehungsweise Divisionen besteht, darunter Post & Paket Deutschland, beschäftigte Ende 2022 rund 600 000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weltweit. In Deutschland sind in dem Konzern mehr als 220 000 Mitarbeitende beschäftigt. 2022 hat die Deutsche Post DHL Group mit einem Umsatz von 94,4 Milliarden Euro ihren Rekord aus dem Vorjahr überboten. Bei Post & Paket Deutschland blieben der Umsatz und das Ergebnis der Division jedoch unter dem Vorjahresniveau. Der Umsatz sank auf 16,8 Milliarden Euro (2021: 17,4 Mrd. €)

die der Kapitalmarkt und Ratingagenturen diesem Thema widmen. Wir hatten in der Vergangenheit unser Zielsystem entlang der drei Bottom-Lines „Arbeitgeber erster Wahl“, „Anbieter erster Wahl“ und „Investment erster Wahl“ aufgebaut. Das war immer auch synchronisiert zwischen dem Vorstand und den zweitausend Topführungskräften im Konzern. Wenn nun das Zielsystem für den Vorstand ESG-Kriterien enthält, ist es konsequent, das entsprechend auch mit den oberen Führungskräften zu synchronisieren – und zwar nicht mit anderen Messgrößen, sondern kohärent.

Der Druck beim Thema ESG ist seitens des Kapitalmarkts sehr hoch...

Ogilvie Das Thema Nachhaltigkeit ist in der Investment-Community sehr stark präsent. Viele Fonds treffen Kapitalentscheidungen ausschließlich für Unternehmen, die ESG-Standards messbar entsprechen. Das sehe ich aber weniger als Druck, sondern als eine Differenzierungs- und Qualitätskomponente. Natürlich bleibt das finanzielle Ergebnis eine wesentliche Komponente in der Bewertung einer Aktie, aber die Qualität des finanziellen Er-

gebnisses wird nach oben gehoben, wenn es einhergeht mit einer sehr guten ESG-Performance.

ESG-Themen sind nicht gleichzusetzen mit HR-Themen. Gibt es auch eine steigende Bedeutung von HR für Akteure des Kapitalmarkts?

Ogilvie Ich bin davon überzeugt, dass nicht zuletzt in Zeiten von Arbeitskräftemangel, demografischer Entwicklung und einer größeren Sichtbarkeit von HR das Thema Human-Capital-Management als strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird. Allerdings gibt es keine einheitliche Währung und auch keine einheitliche Währungskonversion, wenn über HCM gesprochen wird. Wenn Sie in den USA einen Dialog darüber führen, landen Sie unweigerlich bei spezifischen Aspekten von Diversity, Equity, Inclusion oder Belonging – Stichwort Black Lives Matter. In Deutschland stehen andere Fragen im Vordergrund, und in Asien ist es nochmal anders. Unsere Aufgabe ist, zu schauen, wie das definitiv wichtiger werdende Thema HCM allgemeingültig erzählt, aber lokal vermessen und quantitativ dargestellt werden kann.

„Besetzungsherausforderungen“ gemeinsam bewältigen

Das Thema Fachkräftemangel wird dieses Jahr ganz oben auf der politischen Agenda stehen. Allerdings sprechen Sie von „Besetzungsherausforderungen“. Worin besteht der Unterschied?

Ogilvie Wir haben in Deutschland, aber auch europaweit, regional bezogen höhere Arbeitslosenquoten als in anderen Gebieten. Und wir haben gleichzeitig Nachfragespitzen in ganz bestimmten Ballungsgebieten

„Eine Mobilisierung allein des nationalen Arbeitskräftepotenzials, etwa durch eine längere Lebensarbeitszeit oder höhere Erwerbsquote von Frauen, wird garantiert nicht ausreichen.“

„Wir müssen auch formal betrachtet niedrig qualifizierte Menschen zu uns holen, weil diese Basisarbeiten in bestimmten Regionen nicht mehr vom lokalen Arbeitskräfteangebot geleistet werden können.“

oder Regionen. Deswegen spreche ich von Besetzungsherausforderungen. Man muss sich das Thema immer lokal angucken, auch wenn es volkswirtschaftlich gesehen einen Arbeitskräftemangel gibt. Den lokalen Besetzungsherausforderungen müssen wir uns in einer spezifischen Weise stellen.

Nehmen wir etwa die Stadt Leipzig: Wir betreiben dort unser größtes europäisches Hub und sehen, dass es extrem herausfordernd ist, den Arbeitskräftebedarf lokal zu decken. Deswegen haben wir mehr als 300 Kräfte in Spanien, wo die Arbeitslosenquote nicht zuletzt bei jungen Menschen relativ hoch ist, für den Bereich Luftverkehrsmanagement qualifiziert. Diese sind gemeinsam mit ihren Familien nach Leipzig gezogen.

Diese Aufgabe bewegt auch die Allianz der Chancen, in der Sie ebenso wie die DGFP engagiert sind. Was ist Ihr Motiv?

Ogilvie Der Grundgedanke ist, dass es immer besser ist, von Arbeit in Arbeit zu vermitteln. Wir haben als Unternehmensakteure, aber am Ende auch der Staat beziehungsweise die Bundesagentur für Arbeit, ein gemeinsames Interesse daran, Personalabbau- und Personalaufbaudynamiken, insbesondere vor dem Hintergrund von Strukturwandel, besser zu verstehen. Wenn bei einer Firma qualifizierte Produktionsarbeiter aufgrund der Transformation hin zur Elektromobilität eine Anschlussbeschäftigung brauchen und wir in unseren Brief- und Paketzentren Bedarf an Technikern oder Mechanikern haben, dann kann das eine Win-Win-Situation werden.

Die Allianz der Chancen hat etwas mehr als fünfzig Mitglieder, die eine Impulsgeberfunktion haben. Zusammen mit anderen Unternehmen setzen wir uns dafür ein, noch bestehende Hürden für einen schnellen Zugang von Zugewanderten zum deutschen Arbeitsmarkt zu beseitigen. Es geht darum,

den Strukturwandel zu bewältigen. Wir haben das Ziel, solche Prozesse skalierbar zu machen. Auch deswegen ist eine wichtige Institution wie die Bundesanstalt für Arbeit sehr eng eingebunden. Durch eine bessere Vernetzung der Akteure am Arbeitsmarkt können alle profitieren und die Zukunft der Arbeit gemeinsam gestalten.

Nicht nur Hochqualifizierte nach Deutschland holen

Die Ampel-Regierung will dieses Jahr die Fachkräfteeinwanderung weiterentwickeln. Entsprechen die bisher bekannten Vorstellungen der Regierung dazu Ihren eigenen?

Ogilvie Eine Mobilisierung allein des nationalen Arbeitskräftepotenzials, etwa durch eine längere Lebensarbeitszeit oder höhere Erwerbsquote von Frauen, wird garantiert nicht ausreichen. Am rechten politischen Rand und von Populisten wird gesagt, Zuwanderung führe dazu, dass Menschen, die schon hier leben, Arbeit weggenommen wird. Das Gegenteil ist der Fall. Wir brauchen gesteuerte Zuwanderung, weil wir ohne diese zukünftig unsere sozialen Sicherungssysteme nicht finanzieren und die Leistungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft nicht aufrechterhalten können.

Dies gilt aber nicht nur für hoch qualifizierte Fachkräfte. Wir müssen auch formal betrachtet niedrig qualifizierte Menschen zu uns holen, weil diese Basisarbeiten in bestimmten Regionen nicht mehr vom lokalen Arbeitskräfteangebot geleistet werden können. Aber Zuwanderung endet nicht mit einem Gesetz, das diese regelt, sondern wir brauchen auch eine gelingende gesellschaftliche Integration. Das hat etwas mit Spracherwerb zu tun – und auch der sozialen Perspektive mit Blick auf Familiennachzüge.

In Ihrem Unternehmen wurde 2011 der „Generationenvertrag“ eingeführt, und 2018 haben Sie sogar ermöglicht, Alterszeit bereits ab 55 statt 59 Jahren in Anspruch nehmen zu können. Ist das Modell vor dem Hintergrund der Lage auf dem Arbeitsmarkt und der Rentenversicherung noch zeitgemäß?

Ogilvie Unser Generationenvertrag unterscheidet sich grundlegend von Altersteilzeitmodellen in anderen Unternehmen. Er dient ausdrücklich der Gestaltung altersgerechten Arbeitens, nach Möglichkeit bis zur Regelaltersrente. Altersteilzeit wird daher bei uns in aller Regel kontinuierlich mit reduzierter Wochenarbeitszeit durchgeführt, beispielsweise im sogenannten Jobsharing. Zeitwertkonten ermöglichen zusätzlich freie Zeit. Teilnehmende Beschäftigte sind mit dem Generationenvertrag in der Lage, ihre Lebensarbeitszeit über verschiedene Lebensphasen hinweg aktiv zu gestalten. Dieses Bedürfnis nimmt nach unserer Wahrnehmung grundsätzlich seit Jahren zu. Mittlerweile sind es mehr als 30 000 Teilnehmende. An den hohen Teilnehmerzahlen sehen wir deutlich, dass der Generationenvertrag bei den Beschäftigten gut etabliert ist und die Bedürfnisse des altersgerechten Arbeitens trifft.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.