

# PERSONAL FÜHRUNG



„Feedback –  
nicht neu,  
aber wichtig“

Covestro-Personalchefin  
Sophie von Saldern  
über Leistung und Mut

7|8.2024

#### WAS KOSTET HR?

Gute Personalarbeit hat ihren Preis, aber es gibt Einsparpotenziale

#### BEST PRACTICE

\ Allianz Trade \ DB Fernverkehr  
\ Heidelberg Materials  
\ Konzern Versicherungskammer  
\ Scout24 \ swb AG

#### SCHWERPUNKT

**Nachhaltigkeit in der Praxis** Alle schauen auf das „S“ in ESG: Um ihren sozialen Fußabdruck zu verringern, fördern Unternehmen Diversity, Fair Pay und Beteiligung. Hier kommt die HR-Funktion ins Spiel.



## 16 Fair geht vor

Ökologische Verantwortung ist nicht alles: Die Nachhaltigkeit von Unternehmen wird auch daran gemessen, ob sie für faire Arbeitsbedingungen sorgen. Sogar Investoren interessieren sich mehr und mehr für den „sozialen Fußabdruck“, beobachten die DGFP-Vorstandsvorsitzende Carmen-Maja Rex und der Strategieberater Michael H. Kramarsch.

## 22 Alle Daten auf den Tisch

Die Berichts- und Prüfpflichten im Zusammenhang mit ESG sind umfangreich. Aber wie lässt sich Nachhaltigkeit effektiv messen? Die Tech-Company Scout24 hat hierfür eigens ein Datenmanagement-Tool entwickelt.



# 16

## SCHWERPUNKT Nachhaltigkeit in der Praxis

### AKTUELLES

#### 04 HR innovativ

- \ Reverse Mentoring fördert den Wissenstransfer
- \ Talente finden und binden durch Influencer-Marketing

#### 07 Kurz gesagt

St. Galler Leadership Award

#### 08 DGFP auf den Punkt

Das „S“ in ESG



#### 10 Studie

Was kostet HR?

#### 14 Evidenz to go

Intelligenztests in der Personalarbeit

### SCHWERPUNKT

#### 16 Personalmanagement als ESG-Treiber

Carmen-Maja Rex / Michael H. Kramarsch

#### 22 Nachhaltigkeit messen

Johanna Ebbing / Claudia Viehweger

#### 28 Gesundheitszirkel bei der swb AG

Burkhard Knoch / Jürgen Müller

#### 36 Strategische Ansätze für HR

Rupert Felder

#### 42 Nachhaltigkeit in der Praxis

Materialien für die Personalarbeit



## 28 Rundum gesund

Mit dem Ziel, Arbeit resilient zu gestalten, hat das Energie- und Entsorgungsunternehmen swb AG Gesundheitszirkel eingeführt. Das hilft, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeitenden zu erhalten.

## 08 DGFP auf den Punkt

Das Zauberwort heißt Materialität: Es steht für die Herausforderung, transparent zu machen, welche Risiken für den Unternehmenserfolg mit Blick auf die Belegschaft zu beachten sind. DGFP-Vorstandsmitglied Dr. Thomas Ogilvie versteht das „S“ in ESG als Chance für moderne Personalarbeit.



## 36 Eine Frage der Strategie

Bevor Unternehmen Nachhaltigkeitsziele festlegen, müssen sie das „Warum“ klären. Aus dieser „Story“ ergibt sich das Führungsbild, das Handlung und Haltung zusammenbringt. Erst im dritten Schritt geht es um die Auswahl geeigneter HR-Instrumente.

### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 44 Mut zum Widerspruch

„Wir sind neugierig, mutig und vielfältig“, so lautet das Credo des Chemieunternehmens Covestro. Personalchefin Sophie von Saldern will, dass die Führungskräfte ihre Teams zu Kritik auffordern. Sie verspricht sich davon neue Perspektiven und echte Innovationen.

*Ralf Steuer / Charlotte Schmitz*



### FACHBEITRÄGE

#### 50 Heilsamer Kulturschock

New Work stellt die Arbeitswelt auf den Kopf. Autonomie und Selbstorganisation nehmen zu, was die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden erhöht. Der Konzern Versicherungskammer hat gute Erfahrungen damit gemacht.

*Isabella Martorell Naßl / Theresa Treffers / Isabell Welpé / Bertram Kleylein*

#### 58 Inspiration plus Administration

Regenerative Führung, wie sie DB Fernverkehr erfolgreich umsetzt, vermittelt Sinnhaftigkeit und legt Wert auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Dabei darf der Performance-Gedanke nicht zu kurz kommen – eine Frage des richtigen Handwerkszeugs.

*Jens M. Lang*

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Nele Schnieder, Konstantin Lössl, Kerstin von der Brelie, Armita Fadaie, Aurélie Dalbiez, Lara Pyko

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Silke Grimm, Allianz Trade

### SERVICE

#### 75 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Ingo Hamm

#### 01 Editorial

#### 75 Inserenten

68 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

#### 15 Termine

80 Vorschau / Impressum

# Wenn der Kapitalmarkt nach dem sozialen Fußabdruck fragt

Ein Gespräch zur Zukunft des ESG-Themas

Carmen-Maja Rex, Global Head of HR der Heidelberg Materials AG und Vorstandsvorsitzende der DGFP, und Michael H. Kramarsch, Gründer und Managing Partner der hkp/// group, ziehen im Gespräch eine Verbindungslinie von der zunehmend nichtbörsennotierte Unternehmen betreffenden ESG-Regulatorik hin zu einer deutlich gestärkten Rolle von HR. Die Funktion sei nicht mehr nur originär zuständig für das aufgewertete „S-Thema“ im Nachhaltigkeitsdiskurs, sondern sie werde auch Investoren vom nachhaltigen Agieren des Unternehmens überzeugen müssen. Es komme darauf an, durch Datenmanagement und Informationssysteme das Fundament für diesen Dialog zu schaffen. Auch in den Employee Lifecycle werde ESG eingreifen, sind Rex und Kramarsch überzeugt. Nicht nur auf Top-Level-Ebene würden Führungskräfte zukünftig daran gemessen und entsprechend vergütet, inwieweit sie nachhaltig führen.



Wale gehören zu den Tieren mit einem besonders ausgeprägten Sozialverhalten. Und sie sind Sinnbild für die Schutzbedürftigkeit unserer Umwelt.

„Unternehmen in der gesamten Breite der Wirtschaft müssen sich ernsthaft und auf Basis klarer Berichtsansforderungen des Themas Nachhaltigkeit annehmen.“

*Michael H. Kramarsch*

### Frau Rex, Herr Kramarsch, warum wird Nachhaltigkeit immer stärker zu einem Thema für Personalverantwortliche?

**Michael H. Kramarsch** Im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte standen lange das „E“ und „G“, also Umwelt und Governance-Themen, im Fokus. Soziale Nachhaltigkeit, also die „S-Themen“, fanden kaum Berücksichtigung. Aber parallel zum gesellschaftlichen Trend, Aspekten wie Inclusion, Diversity, Fair Pay wie auch Menschenrechten insgesamt größere Bedeutung beizumessen, ziehen nun auch Politik und Regulatorik nach und haben diesbezüglich konkrete Anforderungen formuliert, die Unternehmen in den kommenden Jahren umsetzen müssen.

### Wie sehen die konkreten regulatorischen und gesetzlichen Regelungen aus?

**Carmen-Maja Rex** Im Kontext der nichtfinanziellen Berichterstattung hat die Europäische Union 2014 eine Richtlinie zur Erweiterung der Berichterstattung zur Corporate Social Responsibility verabschiedet, die im Januar 2017 in deutsches Recht umgesetzt wurde. Börsennotierte Unternehmen müssen demnach transparent machen, wie sie mit ökologischen und sozialen Fragen umgehen, also Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Menschenrechten und der Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Ebenso bedeutsam ist die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die seit Januar 2023 in Kraft ist. Auf deren Basis muss zukünftig eine deutlich größere Anzahl an Unternehmen kennzahlenbasiert den eigenen sozialen und ökologischen Fußabdruck umreißen.

### ESR-Standards bis 2028 umsetzen

#### Welche Bedeutung haben die sogenannten ESR-Standards?

**Rex** Die CSRD gibt nur den groben Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung vor, die durch die European Sustainability Reporting Standards, oder kurz „ESRS S1 Own Workforce“, konkretisiert werden. Deren Inhalte sind schrittweise bis 2028 umzusetzen, wobei die großen börsennotierten Unternehmen bereits für das aktuelle Geschäftsjahr berichten müssen.

#### Es sind aber nicht nur börsennotierte Unternehmen betroffen?

**Kramarsch** Nein, Unternehmen in der gesamten Breite der Wirtschaft müssen sich nunmehr ernsthaft und auf Basis klarer Berichtsansforderungen des Themas Nachhaltigkeit annehmen und dazu gegenüber ihren Stakeholdern berichten. Viele tun dies teils schon seit Jahren, wenn auch selten in der jetzt geforderten Intensität, Tiefe, Konstanz und Regelmäßigkeit.

**Rex** Konkret sind auch Unternehmen gefordert, die am Kapitalmarkt über Anleihen et cetera partizipieren und in diesem Kontext vergleichbare Anforderungen wie börsennotierte Unternehmen erfüllen müssen. Das betrifft nicht zuletzt auch viele DGFP-Mitglieder. Die nichtfinanzielle Berichterstattung ist bei Unternehmen wie etwa Bosch oder Vaude bereits Standard – auch ohne Börsennotierung.

#### Wie wirkt sich der stärkere Fokus auf „S“ und das nichtfinanzielle Reporting bei Heidelberg Materials aus?

**Rex** Für uns ist die Verknüpfung von Finanzen und ESG-Aspekten in der Unternehmensplanung und im Reporting ein entscheidender Schritt, um Unternehmen zu motivieren, ihre Leistung zu steigern, Leistungslücken zu erkennen und zu schließen sowie das Vertrauen der Stakeholder zu festigen.

TEXT



**Carmen-Maja Rex**  
Global Head of HR, Heidelberg Materials AG, und Vorstandsvorsitzende der DGFP, Heidelberg / Berlin  
carmen.rex@heidelbergcement.com



**Michael H. Kramarsch**  
Gründer, Delegierter des Verwaltungsrats und Managing Partner, hkp/// group, Frankfurt/M.  
michael.kramarsch@hkp.com

Das Baustoffunternehmen Heidelberg Materials hat im Rahmen des internationalen Quarry Life Award die Renaturierung des Steinbruchs Degerhamn in Schweden prämiert.



Unsere Nachhaltigkeitsstrategie bietet eine wertvolle Informationsquelle und einen Orientierungspunkt, um den Berichtspflichten gemäß ESRS gerecht zu werden. Wir haben bereits vor Jahren mit der Ausrichtung auf die Vermeidung und Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie mit der vollständigen Dekarbonisierung begonnen. Im Rahmen unserer Sustainability Commitments 2030 adressieren wir zudem die Dimensionen „Safe & Inclusive“ und „Nature Positive“ für eine ganzheitlich ausgelegene Nachhaltigkeitsstrategie als Teil der nichtfinanziellen Erklärung.

### Fundament für das Reporting erstellen

**Können Unternehmen den neuen Reporting-Anforderungen überhaupt gerecht werden?**

**Kramarsch** Sie müssen es! Aber in der Tat hört sich die Sachlage einfacher an, als sie es ist. Gerade bei globalen beziehungsweise internationalen Unternehmen ist die Datenlage in Geschäftsbereichen und Län-

dern hoch unterschiedlich. Zudem existieren selten schon leistungsfähige Informationssysteme, die es als Fundament für die Datenerfassung und das neue Non-Financial Reporting braucht.

**Rex** Und genau dies benötigt entsprechende Investitionen und bindet Ressourcen, was für kleine, aber auch große Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Die Komplexität wird zudem getrieben durch unterschiedliche Standards, die zu berücksichtigen sind, zum Beispiel beim Datenschutz, dem Schutz der Privatsphäre und bei Governance-Praktiken. In Nordamerika ist es zum Beispiel kein Problem, die ethnische, religiöse und sonstige individuelle Prägung zu erheben, im EU-Raum dagegen schon.

**Wenn die Ausgangssituation in der Breite so kritisch zu bewerten ist: Werden wir in der ersten Berichtssaison ein Reporting-Debakel erleben?**

**Kramarsch** Wir stehen am Beginn eines Prozesses, und alle Beteiligten werden mit

entsprechender Toleranz auf die Dinge schauen. Die Unternehmen werden ihr Bestes geben, dabei aber noch viel „händisch“ umsetzen müssen. Wir werden aber rasch Fortschritte sehen, im Reporting wie auch den vorgelagerten Arbeitsfeldern.

**Bewegen wir uns hin zu einer neuen Phase der Non-Financial-Berichterstattung?**

**Rex** Die Reise geht ganz klar in diese Richtung, vergleichbar mit den Standards der etablierten Finanzberichterstattung. Diese neue Qualität und Quantität in der Berichterstattung werden in wenigen Jahren Alltag sein, zunächst bei den größeren Unternehmen, mit einer zeitlichen Verzögerung aber auch bei allen anderen.

**Kramarsch** Das von den Unternehmen in puncto sozialer Nachhaltigkeit gezeichnete Bild war in den vergangenen Jahren etwas beliebig und unsystematisch: zerfaserte Berichtsformen, heterogene Themenauswahl und Divers in Qualität und Quantität der Darstellung. Kaum ein Unterneh-

„Wir befinden uns vor allem in Europa in einem rückläufigen Arbeitsmarkt, sodass unser Engagement in sozialen Themen erwartet wird und zur Positionierung der Arbeitgebermarke beiträgt.“  
Carmen-Maja Rex

men verfügte über einen integrierten Berichtsansatz mit einem definierten Set an Kenngrößen inklusive Ziel- und Istwerten. Zeitreihen, Vergleichbarkeit oder auch ein gemeinsames Verständnis von Berichtsinhalten durch etablierte Standards waren nur selten anzutreffen.

### Relevanz nichtfinanzieller Kennzahlen

#### Das verändert sich gerade...

**Rex** ...und diese Veränderungen werden tiefgreifende Auswirkungen haben, denn die Berichterstattung ist kein Selbstzweck: Der Kapitalmarkt reagiert auf die Daten und zeigt, wie sie sich auf den Unternehmenswert auswirken. Der Zusammenhang zwischen materiell relevanten nichtfinanziellen Kennzahlen und der Wertsteigerung rückt stärker denn je in den Fokus.

#### Stichwort Kapitalmarkt: Welche Bedeutung bei der Implementierung von Nachhaltigkeit spielt der Druck von Investoren?

**Kramarsch** Investoren fordern von Unternehmen seit Längerem, ethische Standards einzuhalten und dabei Risiken und Chancen im Unternehmen sowie in seinen Umwelten zu berücksichtigen. Dabei geht es um allgemeine Arbeitnehmer- und Sozialbelange, um eine faire Vergütung und um Diversity- sowie Inklusionskonzepte, aber auch um die Achtung von Menschenrechten entlang von Lieferketten sowie um die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Gefragt wird, welchen sozialen Fußabdruck Unternehmen insgesamt hinterlassen und wie dieser materiell zu bewerten ist. Investoren sind maßgeblicher Treiber von Nachhaltigkeit, auch im

sozialen Bereich. Das hat nichts mit Goodwill beziehungsweise „Gutmenschentum“ zu tun. Es handelt sich um das konsequente Agieren im Sinne einer Risikominimierung und langfristiger Gewinnabsicherung.

#### Gewinnmaximierung mittels sozialer Standards?

**Rex** Das ist kein Widerspruch. Im Gegenteil: Soziale Themen sind Kerntreiber unternehmerischen Erfolgs, aber auch zunehmend für unsere Mitarbeitenden. Wir befinden uns vor allem in Europa in einem rückläufigen Arbeitsmarkt, sodass unser Engagement in sozialen Themen erwartet wird und zur Positionierung der Arbeitgebermarke beiträgt. Unternehmen können ihre Ziele schließlich nur mit einer leistungsstarken und engagierten Mannschaft erreichen, eingebettet in ein sozial intaktes Gesellschaftsgefüge. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie effizient und effektiv Unternehmen Ideen, Kompetenzen, Potenziale und Tatkraft ihrer Mitarbeitenden im Sinne ihrer Strategien und Ziele produktiv machen können.

#### Wie agieren institutionelle Investoren in puncto ESG in der Praxis?

**Kramarsch** Investoren gehen auf ihre Engagements mittlerweile sehr intensiv zu, um differenzierte Informationen zu sozialen Nachhaltigkeitsthemen zu erhalten. Wir sehen einen signifikanten Ausbau der entsprechenden personellen Ressourcen. So wurden in den vergangenen Jahren bei fast allen institutionellen Investoren ESG-Teams aufgebaut, die im Rahmen feststehender Investments wie ETFs mittlerweile Entscheidungen maßgeblich beeinflussen. Hatten früher Portfolio-Manager die entscheidende Stimme, wirken heute zunehmend ESG-Experten als Zünglein

an der Waage. Ein Beispiel für diesen Wandel ist der von institutionellen Investoren begründete „30% Club“.

#### Was verbirgt sich dahinter?

**Kramarsch** Hier haben sich sechs Asset-Manager mit einem verwalteten Vermögen von 4,5 Billionen Euro zusammengefunden, um gemeinsam auf die Gleichstellung von Frauen und Männern auf den obersten Entscheidungsebenen und mehr Transparenz in Diversity-Fragen hinzuwirken. Mit Blick auf Deutschland zielt die Gruppe darauf ab, dass die Dax-40-Unternehmen bis 2030 mindestens 30 Prozent der Vorstandssitze mit Frauen besetzen – eine sehr relevante Initiative und dazu noch eine mit hoher Wirkungskraft.

#### Worauf kommt es institutionellen Investoren beim Thema Nachhaltigkeit an?

**Kramarsch** Investoren fällen rationale Entscheidungen auf Basis von Daten und Gesprächen mit den relevanten Ansprechpartnern. Für sie ist Materialität entscheidend: Wo gibt es Handlungsfelder im Unternehmen oder in der Interaktion mit Umwelten, in denen besondere Gefahren beziehungsweise Chancen für das Geschäft liegen? Im Moment befinden wir uns in einer Phase des Testens. Noch sind nicht alle Sphären ausgeleuchtet und alle Kennzahlen definiert. Damit ist der Vergleich von Unternehmen über Länder, Branchen et cetera noch nicht gut möglich. Aber hier bildet sich gerade ein rasant wachsender Markt.

#### Zunehmend vergütungsrelevant

**Rex** Und ein weiterer Aspekt wird schlagend: In der Vergangenheit wurde die deut-



„Führungskräfte müssen Diversität in jeder Hinsicht als Qualitätskriterium verstehen und entsprechend handeln.“  
Carmen-Maja Rex

„Angesichts der materiellen Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten für den Kapitalmarkt und die damit befassten Akteure im Unternehmen werden die Berichterstattung und der Investorendialog zu HR-spezifischen Sachverhalten zu einer Aufwertung der HR-Funktion führen.“  
Michael H. Kramarsch

sche Mitbestimmung von Investoren eher als Hindernis porträtiert. Es zeigt sich aber, dass ein gewisser Grad an kollektiver Organisation soziale Themen durchaus verbessern kann, man denke an Arbeitsschutz und -sicherheit, Qualität der Arbeitsverhältnisse, Antidiskriminierung oder Auslagerungssachverhalte entlang der Wertschöpfungskette. Diese Perspektive hat bislang wenig Raum im Dialog mit Investoren eingenommen. Auch das ändert sich nun.

#### Was ändert sich für Führungskräfte durch die Orientierung an sozialen Aspekten?

**Kramarsch** Auf die Frage, warum Unternehmen nachhaltig agieren müssen, lautet die Antwort: Weil es materiell auf den Unternehmenserfolg einzahlt und für die Geschäftsstrategie relevant ist. Das werden Führungskräfte verinnerlichen müssen – und sie werden daran gemessen. So werden zunehmend ESG-Ziele in die Vorstands- und Topmanagement-Vergütung integriert, nicht als Feigenblatt, sondern in materiell spürbarer Dimensionierung. Im Grunde braucht es aber eine Definition der spezifischen ESG-Ziele und deren Verankerung entlang des gesamten Employee Lifecycle. Damit hätte jede Führungskraft zukünftig sehr enge Berührungspunkte mit Nachhaltigkeitsthemen.

**Rex** Führungskräfte haben sich lange auf Finanzkennzahlen und Ressourcen konzentriert, um zum Beispiel die Profitabilität ihres Entscheidungsbereichs zu steigern. Sie müssen nun erkennen, dass der Fokus breiter wird. Es geht bei Geschäfts- und Investitionsentscheidungen nun eben auch um Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit,

Diskriminierung et cetera. Beispielsweise müssen Führungskräfte Diversität in jeder Hinsicht als Qualitätskriterium verstehen und entsprechend handeln. Aber auch auf die Stärkung von Mitarbeiterengagement und -gesundheit durch Führungskräfte wird noch stärker geachtet. Viele Organisationen haben darauf inzwischen mit gezielten Führungskräfteprogrammen und einer geänderten Mitarbeiterkommunikation reagiert.

#### Rolle von HR im Dialog mit Investoren

##### Wie unterstützt die DGFP?

**Rex** Die DGFP setzt hier mit ihren vielfältigen Bildungsangeboten an, die den Austausch, Praxisbeispiele und wissenschaftliche Konzepte umfassen. Diese Formate sind für alle Zielgruppen im HR-Umfeld und darüber hinaus zugänglich und fördern das Zusammenbringen von Experten und Praktikern. Es ermöglicht Führungskräften, sich mit den neuesten Trends und Herausforderungen auseinanderzusetzen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten, die sowohl den sozialen Aspekten als auch den Unternehmenszielen gerecht werden. Für Top Executives hat die DGFP zudem in Partnerschaft mit der hkp/// group einen CHRO-Kreis zu dem Thema Nachhaltigkeit im Employee Lifecycle geschaffen, der eine Plattform für den Austausch auf höchster Ebene bietet. Die positiven Rückmeldungen der Teilnehmer bestätigen nicht nur die Relevanz dieses Kreises, sondern auch die Möglichkeit, gemeinsam die Präzisierung des Themas aktiv zu beeinflussen und voranzutreiben.


#### Wird die Debatte um Nachhaltigkeit das HR-Management und die HR-Funktion selbst nachhaltig verändern?

**Kramarsch** Angesichts der materiellen Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten für den Kapitalmarkt und die damit befassten Akteure im Unternehmen werden die Berichterstattung und der Investorendialog zu HR-spezifischen Sachverhalten zu einer Aufwertung der Personalfunktion führen. HR-Verantwortliche standen mit ihren Themen bislang kaum im Austausch mit Investoren beziehungsweise mit dem Aufsichtsrat als Schnittstelle zu diesen. Zukünftig wird HR eine noch stärkere Rolle in der Vorbereitung und Begleitung des Investorendialogs an der Seite des Aufsichtsrats übernehmen.

**Rex** Die Nachhaltigkeitsdebatte birgt für HR das Potenzial, als integrierter und wertschaffender Bestandteil der Geschäftsstrategie wahrgenommen zu werden. Auf optimierter Datengrundlage werden HR-Manager schneller, umfassender und verlässlicher Entscheidungen mit hoher Relevanz für die Umsetzung der Unternehmensziele treffen.

**Kramarsch** Personalverantwortliche werden „S-Themen“ nutzen, um ihre Attraktivität bei Kunden, Investoren und bei den zunehmend sozialorientierten Mitarbeitenden zu steigern. Dazu werden wir eine Verankerung dieser Themen im Employee Lifecycle sehen, begleitet von einem leistungsfähigen Datenmanagement und einem aussagekräftigen Berichtswesen. Dann steht das „S“ in ESG vor allem für eines: für eine strategische Personalarbeit.

**Frau Rex, Herr Kramarsch, vielen Dank für das Gespräch!**

A professional portrait of Sophie von Saldern, a woman with blonde hair pulled back, wearing a dark blue blazer over a white top. She is leaning forward with her hands clasped on a white surface, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred cityscape.

Eine Unternehmenskultur, die Mut erfordert. Und ein Feedbackprozess, der Wertschätzung großschreibt. Sophie von Saldern sucht nach Lebensläufen, die herausragen, und Menschen, die eine Geschichte mitbringen. So findet sie den passenden Nachwuchs für ein Unternehmen, das sich der Kreislaufwirtschaft verschrieben hat.

Produkte aus der Covestro-Welt (von o.l. im Uhrzeigersinn): viskoelastische Schäume für die Möbelindustrie, Polycarbonat-Spezialfolie zur Verpackung von Brustimplantaten, flüssiges Polyurethan-Elastomer, Klebstoffrohstoffe in Lebensmittelverpackungen, flammhemmende Polycarbonat-Blends für die Massenproduktion von Batteriemodulen.



# „Feedback – nicht neu, aber wichtig“

Covestro-Personalchefin  
Sophie von Saldern  
über Leistung und Mut



**Frau von Saldern, was war spannender, ein Basketballspiel in der Profiligas oder Ihr Vorstellungsgespräch bei Covestro?**

**Sophie von Saldern** (lacht) Beim Sport schüttet man sehr viel Adrenalin aus, das ist schon körperlich aufregender als das Berufsleben, aber auch da gibt es spannende Momente.

**Spannend ist es, in Zeiten des Fachkräftemangels geeignete Mitarbeitende zu finden. Wie gelingt Ihnen das?**

**Von Saldern** Es ist schwer zu sagen, welcher Moment der ausschlaggebende ist, in dem sich ein Kandidat oder eine Kandidatin für uns entscheidet. Denn wir versuchen auf allen Kanälen, uns bekannt zu machen und als attraktiv wahrgenommen zu werden. Wenn jemand uns monatelang auf den Social-Media-Kanälen folgt, ist es schwierig zu bestimmen, wann der Entschluss für eine Bewerbung gefasst wurde. Insofern ist das Employer Branding des Unternehmens sehr wichtig, um Fachkräfte zu gewinnen. Am schwierigsten ist es tatsächlich, IT-Experten und -Expertinnen sowie Ingenieurinnen und Ingenieure zu finden.

**Ist der Einsatz von Covestro für eine Kreislaufwirtschaft ein schlagendes Argument?**

**Von Saldern** Das ist in der Tat sehr, sehr ansprechend für die Bewerbenden. Seit 2019 hat sich Covestro der Kreislaufwirtschaft verschrieben. Unsere Vision ist, vollständig kreislauffähig zu werden. Dabei konzentrieren wir uns auf vier Felder: alternative Rohstoffe, innovative Recyclingtechnologien, starke Partnerschaften und erneuerbare Energien. So forschen wir zu der Frage, wie man Kunststoffe nachhaltiger macht, um eine Kreislaufwirtschaft zu realisieren. Vor allem die junge Generation spricht das sehr an. Sie fragt sich, was ihr Beitrag sein kann für eine nachhaltigere Welt. Wir erleben eine positive Resonanz auf unsere Vision und unser Geschäftsmodell.

**Mit dem „Sonnenwagen“ durch Australien**

**Dennoch, Covestro ist lange nicht so bekannt wie der Bayer-Konzern, aus dem das Unternehmen hervorgegangen ist. Was tun Sie, um an Hochschulen Nachwuchs für Covestro zu begeistern?**

**Von Saldern** Wir haben mehrere Kooperationen, sowohl in Deutschland als auch im Ausland, etwa in den USA und China. An der RWTH Aachen sponsern wir etwa das Team „Sonnenwagen“, bei dem Studierende an einem der weltweit härtesten Solarautorennen in Australien teilnehmen. Bei dem Projekt lernen die Studierenden uns und unsere Teams kennen, das ist ein sehr erfolgreicher Weg, den Nachwuchs für uns zu begeistern.

**Ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers ist die Unternehmenskultur, wie Studien zeigen. Covestro hat folgende Unternehmenswerte formuliert: „Wir sind neugierig, mutig und vielfältig.“ Warum muss man denn mutig sein, um bei Ihnen zu arbeiten?**

**Von Saldern** Man sollte mutig genug sein, neue Wege zu gehen. Man sollte Mut haben, Bewährtes zu hinterfragen. Wir wollen einen Diskurs führen. Ziel ist es, Altes hinter sich zu lassen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und sich von Hierarchien nicht einschüchtern zu lassen. Und wenn ich eine Idee habe, aber mein Chef hört mir nicht zu, muss man mutig genug sein, auch mal zu widersprechen. Bei uns zählt nicht die Hierarchie, sondern, Innovationen Gehör zu verschaffen. Wir wollen, dass Führungskräfte ihre Teams zu Kritik ermutigen. Denn nur so bekommen wir eine Vielfalt der Perspektiven und echte Innovationen. Zum Bestandteil der Fortbildungen der Führungskräfte gehört es, dass sie lernen, Widerspruch zuzulassen.

**Sie haben einmal gesagt, dass Leistung Spaß machen muss. Wieso macht es Spaß, bei Covestro etwas zu leisten?**

**Von Saldern** Mir persönlich macht es grundsätzlich Freude, etwas zu leisten und damit Wirkung zu schaffen. Zur Kultur unserer Organisation gehört es, Leistung zu verlangen und diese dann auch anzuerkennen. Leistung muss thematisiert werden, Wertschätzung ebenfalls.

**Wie sieht diese Wertschätzung aus?**

**Von Saldern** Wir sind ein großer Konzern, und es gibt verschiedene Möglichkeiten, Leistung anzuerkennen. Zum einen in der trivialsten Form: ein echtes Feedback zu geben und auch anzunehmen, Wertschätzung auszusprechen für eine besondere Leistung. Das ist für mich immer noch einer der wertvollsten Mechanismen. Zum anderen durch die Entwicklung hin zu einer neuen Position mit mehr Verantwortung. Und natürlich gibt es auch monetäre Formen der Anerkennung.

**Gutes beibehalten und Dinge neu definieren**

**Covestro stammt aus dem Bayer-Konzern, und dieser ist nicht gerade für Agilität bekannt. Wie schwierig war es denn, die Bayer-Kultur in eine Covestro-Kultur zu überführen?**

**Von Saldern** Das war vor meiner Zeit. Covestro wurde 2015 ausgegründet, und ich habe 2019 hier begonnen. Mir wurde natürlich über den Weg in die Eigenständigkeit berichtet. Es ging darum, selbstbewusst die guten Dinge beizubehalten, aber auch die Möglichkeit zu nutzen, Dinge neu zu definieren. Wir waren dann natürlich viel kleiner als Bayer, und vieles konnte schlanker organisiert werden. Ich glaube, das war eine sehr aufregende Zeit, die ganz stark unsere jetzige Kultur geprägt hat. Diese Mischung eines traditionellen Industrieunternehmens und einer ganz neuen



Sophie von Saldern, geboren 1973 in Göttingen, begann 1985 eine professionelle Basketballkarriere und spielte bis 2004 für die deutsche Nationalmannschaft. Von Saldern ist Diplom-Ökonomin und hat einen Master in Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie studierte an der Technischen Universität Berlin, der Fernuniversität Hagen und der University of California, Berkeley. Seit 2019 verantwortet sie die globalen Personalaktivitäten der Covestro AG.

Organisation hat mich selbst damals sehr stark angesprochen.

#### Was ist denn heute noch von der Bayer-Kultur geblieben?

**Von Saldern** Die sehr große Verbundenheit der Menschen mit dem Unternehmen. In dem Sinne, dass Familienmitglieder hier generationsübergreifend arbeiten. Das finde ich wunderbar, das ist eine der schönsten Auszeichnungen für einen Arbeitgeber, wenn unsere Mitarbeitenden möchten, dass ihre Kinder eine Ausbildung bei uns machen. Das ist eine echte Wertschätzung, denn man geht doch davon aus, dass Eltern das Allerbeste für ihre Kinder wünschen. Man merkt auch bei einigen Themen im HR-Bereich, dass immer noch viel Ähnlichkeit besteht mit dem Bayer-Konzern, etwa im Kompensationssystem. Man kann Gutes ja beibehalten.

#### Wann wird diese Transformation abgeschlossen sein?

**Von Saldern** Der Weg in die Eigenständigkeit von Covestro ist abgeschlossen. Zudem kommen mit jedem Jahr neue Kolleginnen und Kollegen hinzu, die die Bayer-Unternehmenskultur nicht erlebt haben. Sie bringen neue Ideen, Denk- und Arbeitsweisen in das Unternehmen. Dies fördert die für uns wichtige Diversität und Innovationskraft. Die Transformation geht also immer weiter, und wir können die Richtung bestimmen.

#### Menschliche Bindung stärken

**Eine Transformation wurde auch durch die Coronapandemie erzwungen, etwa das mobile Arbeiten. Nun kehren viele Unternehmen zu mehr Präsenz zurück. Wie hält es Covestro damit?**

**Von Saldern** In unseren Laboren und in der Produktion war trotz Corona eine Präsenz erforderlich. In den Büros allerdings hatten wir komplett auf Homeoffice umgestellt. Jetzt streben wir Hybrid-Lösungen an, also etwa die Hälfte der Arbeitszeit im Büro und die Hälfte im Homeoffice. Denn wir merken, dass die Bindung der Menschen untereinander durch das mobile Arbeiten doch gelitten hat. Aber eine positive Entwicklung ist auch festzustellen: Während früher beispielsweise sechs Mitarbeitende im Inland in einem Büro saßen und sich eine Person aus dem Ausland online zuschaltete, sind seit den Coronazeiten häufig alle Teilnehmenden ausschließlich virtuell präsent. Dadurch erleben wir ein neues Miteinander auf Augenhöhe in den internationalen Meetings. Wir wollen das Beste aus beiden Welten zusammenführen. Unsere Mitarbeitenden geben uns das Feedback, dass sie das Arbeiten im Homeoffice sehr schätzen. Wir wollen nicht wie in anderen Unternehmen zurück zur Präsenzkultur, sondern fördern flexibles Arbeiten.

**Eine weitere Transformation wird durch den demografischen Wandel erzun-**

**gen. In den nächsten acht Jahren gehen fast 30 Prozent Ihrer Mitarbeitenden in Rente. Wie ersetzen Sie diese?**

**Von Saldern** Hier kommt wieder das eingangs erwähnte Employer Branding ins Spiel, damit wir bei der Talentsuche die besten Kräfte an uns binden können. Außerdem gestalten wir Nachfolgeprozesse so, dass ein Wissenstransfer stattfindet. Der Vorgänger arbeitet seinen Nachfolger oder seine Nachfolgerin konkret ein, wir sorgen also für eine Überlappung der Beschäftigungszeiten. Am Ende des Tages ist jeder von uns ersetzbar. Eine große Organisation verkraftet den Ausfall einzelner Mitarbeitender.

**Was tun Sie, um für die Generation Z interessant zu sein?**

**Von Saldern** Ein sehr gefragtes Thema ist flexibles Arbeiten, da machen wir verschiedene Angebote und evaluieren diese gerade. Unsere Unternehmenswerte und unsere Unternehmenskultur sind für die junge Zielgruppe sehr interessant. Im Bereich Ausbildung geben wir etwa eine Übernahmegarantie. Damit bieten wir von Anfang an einen sicheren und zukunftsorientierten Arbeitsplatz. Zudem haben wir, glaube ich, eine sehr attraktive Entgeltstruktur. Wichtig ist außerdem, dass der Mensch ins Team passt und zu der Führungskraft.

#### Disruption durch KI

**Covestro beschäftigt einen „Head of AI“. Welche Rolle spielt KI für die Personalarbeit der Zukunft?**

**Von Saldern** Das ist eigentlich das Vielversprechendste, was ich in den vergangenen Jahren erlebt habe. Künstliche Intelligenz wird eine ungeheure Veränderung mit sich bringen. Ich sehe, dass die KI unglaublich viele Chancen bietet. Ich sehe auch ein ganzes Bündel an Risiken, die wir sehr ernst nehmen müssen. Eine Chance wäre etwa, dass ein KI-Chatbot den Mitarbeitenden

## Lösungen für die Kreislaufwirtschaft

Das Leverkusener Chemieunternehmen Covestro mit 17 500 Mitarbeitenden an 48 Standorten weltweit ist 2015 aus dem Bayer-Konzern hervorgegangen. Der Umsatz liegt konzernweit bei 14,4 Milliarden Euro. Seit 2018 ist Covestro im Dax gelistet. Das Unternehmen gliedert sich in die Segmente „Performance Materials“ und „Solutions & Specialties“, die aus insgesamt sieben Geschäftseinheiten bestehen. Ein Schwerpunkt ist die Herstellung von Hightech-Polymerwerkstoffen. Zu den wichtigsten Abnehmerbranchen gehören die Automobilindustrie, die Bauwirtschaft, die Holzverarbeitungs- und Möbelindustrie sowie die Elektrik-, Elektronik- und Haushaltsgeräteindustrie. Covestro verfolgt das Ziel, Lösungen für die Kreislaufwirtschaft von Kunststoffen zu finden.



Fragen beantwortet, und zwar individuell. Heute wird das über Ticketsysteme gelöst. Die Chatbots aber sind 24/7 verfügbar und geben maßgeschneiderte Antworten. Das entlastet HR ungemein, und es werden Ressourcen frei für gestaltende Arbeit. Wir erleben eine unglaubliche Disruption und HR ist ein Transformationsbegleiter dieser Veränderung.

### Und wo sehen Sie Risiken?

**Von Saldern** Ich bin persönlich überhaupt nicht davon überzeugt, dass wir die Auswahl

von Personal und Personalentscheidungen generell der KI überlassen. Wenn wir die mit Daten füttern und dann mit Angaben aus LinkedIn oder den anderen sozialen Medien abgleichen, dann bekomme ich nur das, was ich eingespeist habe. Aber wo sind die Menschen, die Geschichten zu erzählen haben? Die Lebensläufe haben, die mich interessieren? Die fallen dann raus. Die Gefahr ist also, alles Außergewöhnliche zu übersehen. Und Risiken liegen natürlich darin, dass das Thema gehörige Angst macht.

### Berechtigterweise?

**Von Saldern** Die Ängste und Sorgen müssen wir ernst nehmen. Spätestens bei Überlegungen zur beruflichen Zukunft der eigenen Kinder wird deutlich, wie unvorhersehbar die Entwicklung des Arbeitsmarkts ist. Was sollen wir unseren Kindern raten, was sie lernen sollen? Welche Berufe gibt es in 20 Jahren überhaupt noch? Es werden völlig neue Jobprofile entstehen. Außerdem liegt ein Risiko darin, die Autonomie der KI-Systeme in den Griff zu kriegen. Das ist eine gesellschaftliche Aufgabe, die gelöst werden muss.

### Was ist Ihre Botschaft an die HR-Community?

**Von Saldern** Wir haben schon oft gehört, „jetzt ist der Moment von HR“. Aber heute stimmt es wirklich: Der Moment von HR ist gekommen. Gerade im Kontext von KI können wir einen unglaublich wichtigen Beitrag leisten. Was können wir Personalerinnen und Personaler beitragen, um diese Transformation wirklich im Sinne der Mitarbeitenden zu gestalten? Wie adressieren wir Ängste und Nöte – aber auch gleichermaßen Chancen und Perspektiven? Wir transformieren das Unternehmen jedoch nicht nur mit Blick auf die Mitarbeitenden, sondern eben auch mit Blick auf den HR-Bereich selbst. Wir schaffen einen wesentlichen Wertbeitrag. Es geht hier um die Frage nach der Zukunft der Arbeit, die wir gemeinschaftlich gestalten müssen. Das ist ein Thema, das die HR-Community über Branchen und Industrien hinweg beschäftigt. Das gibt HR ein starkes Gewicht bei diesem Prozess des Wandels.

### Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Dr. Charlotte Schmitz.