

PERSONAL FÜHRUNG



„Die Königsdisziplin der Rekrutierung“

ZF-Personalvorständin Dr. Lea Corzilius
zu interner Stellenbesetzung
und den Herausforderungen
der Mobilitätswende



12.2024
01.2025

SKILL-AKADEMIEN

Qualifikationslücken schließen, vorhandenes Wissen multiplizieren

BEST PRACTICE

\ Amadeus
\ Continental
\ Infineon Technologies
\ Mercedes-Benz
\ Rebike

SCHWERPUNKT

Strategische HR-Kommunikation Gutes tun und darüber reden, das lohnt sich im Personal-Business. Wie Unternehmen sich nach innen und außen als attraktive Arbeitgeber präsentieren.



14 Hand in Hand

Wenn Personalbereich und Unternehmenskommunikation eng zusammenarbeiten, kann es gelingen, alle Mitarbeitenden mit relevanten HR-Themen zu erreichen. Wichtig ist eine überzeugende Employer Value Proposition, also ein Wertversprechen, das als Kompass für die Arbeitgebermarke dient.



22 Netze knüpfen

Nachhaltigkeit, Verantwortung und Effizienz lauten die Vorgaben, unter denen Mercedes-Benz seine HR-Kommunikation betreibt. Inklusiv Sprache und digitale Tools tragen dazu bei, die 166 000 Beschäftigten weltweit einzubinden und untereinander zu vernetzen.

14

SCHWERPUNKT Strategische HR-Kommunikation

AKTUELLES

04 HR innovativ

Die Grenzen von Job Crafting

06 DGFP vor Ort

Jahrestagung Compensation & Benefits

08 Evidenz to go

Ist Digitalisierung der Schlüssel zum Erfolg?

10 Studien

- \ Einsam im Job
- \ Hybrides Arbeiten spart Zeit und Geld
- \ Interkulturelle Agilität



13 Kurz gesagt

- \ Global People Collaboration Index
- \ DGFP im Podcast

SCHWERPUNKT

14 Employer Value Proposition im Blick

Annika Schach

22 Mitarbeiterbindung bei Mercedes-Benz

Stephanie Tobies

30 Data Analysis in HR

Markus Fink

36 Continental setzt auf Center of Expertise

Tobias Bog

42 Strategische HR-Kommunikation

Materialien für die Personalarbeit



30 Qualität plus Quantität

Der Chiphersteller Infineon verbindet quantitative Kennzahlen mit qualitativen Ergebnissen: Ein zahlenbasierter Personalbericht und eine insgesamt datenorientierte HR-Steuerung sorgen für noch mehr Transparenz.

36 Botschafter in eigener Sache

Gerade in Zeiten der Transformation ist es entscheidend, unbequeme oder konfliktträchtige Themen zu platzieren. Continental ermutigt seine Mitarbeitenden, das Unternehmen nach innen wie außen positiv darzustellen. Verschiedene Feedback-Instrumente unterstützen dabei.



66 Kampf gegen Fake News

Schwer überprüfbare Behauptungen, perfide Unterstellungen und krasse Lügen fluten die sozialen Medien. Buchautor und Berater Thilo Baum empfiehlt, systematisch Informationskompetenz aufzubauen, um dagegenzuhalten.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Hausgewächse bevorzugt

Der Technologiekonzern ZF steht vor umfassenden Restrukturierungen und Kostensenkungen. Personalvorständin Lea Corzilius stimmt die Beschäftigten auf harte Zeiten ein. Der Unternehmenskultur entsprechend werden Lösungen gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung gesucht.

Ralf Steuer / Rainer Spies



FACHBEITRÄGE

50 Fit für die Zukunft

Eine interne Skill-Akademie ist ein guter Ansatz für Organisationen, die maßgeschneidertes Up- und Reskilling umsetzen wollen. Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und die Betreuung des Lernnetzwerks finden unter einem Dach statt.

Petra Kneip / Philip König / Lukas J. Kaiser

58 Generational Leadership

Altersgemischte Teams zu führen, stellt eine besondere Herausforderung dar. Mithilfe agiler Arbeitsweisen verbessern Führungskräfte die Kooperation und Kollaboration über Generationen hinweg.

Markus H. Dahm / Lukas Esters

NETZWERK

76 HR persönlich

Dorothea Gowin, Peter Sebastian Krause, Ursula Biernert, Christian Nowak, Arne Benzin, Maksymilian Braniecki, Marco Monego, André Becker

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Anke Schweikart, Amadeus

SERVICE

68 Bildnachweise

64 Bücher Kurzrezensionen, Autorengespräch: Thilo Baum

01 Editorial

68 Inserenten

69 Recht Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

09 Termine

80 Vorschau / Impressum

EVP als Nordstern

Was ein gutes Arbeitgebersprechen bewirken kann



**DGFP //
Kompetenzforum
HR-Kommunikation
und -Positionierung**
11. und 13.12.2024,
online
[www.dgfp.de/
veranstaltungen](http://www.dgfp.de/veranstaltungen)

Die Relevanz von guter Kommunikation im Unternehmen steigt. HR-Themen spielen eine zentrale Rolle. Besondere Relevanz kommt der Employer Value Proposition zu.



Die Vielfalt der Begriffe und Definitionen ist groß: interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Personalkommunikation, HR-Kommunikation, Arbeitgeberkommunikation, internes Employer Branding.

Wie kommuniziert ein Unternehmen erfolgreich mit internen Stakeholdern, mit Führungskräften und Mitarbeitenden? Diese Frage kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden: aus dem Kommunikations- oder dem Personalmanagement, aus der Sicht von Human Resources / Relations (HR) oder Public Relations (PR). In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl an Begriffen und Definitionen – teilweise sich überschneidend und nicht trennscharf: interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Personalkommunikation, HR-Kommunikation, Arbeitgeberkommunikation, internes Employer Branding.

Wenn man in die Unternehmen schaut, sind es grundsätzlich zwei Bereiche, die bei dem Thema an verschiedenen Stellen näher zusammenrücken: die Personal- und die Kommunikationsabteilung. Bei Fragen zur Personalentwicklung, Befähigung von Mitarbeitenden arbeiten beispielsweise Kommunikatorinnen und Kommunikatoren mit HR-Expert*innen bereits heute zusammen, ebenso bei Fragen zum Aufbau einer Arbeitgebermarke und der Bespielung der internen Kommunikationskanäle. Es braucht dabei im Unternehmen eine starke Kooperation statt Silodenken.

Mast beschreibt die beiden Perspektiven in Theorie und Praxis allerdings als Kompe-

tenzgerangel zwischen Disziplinen – vornehmlich PR und HR. Schuld daran ist der Zusammenhang, in dem Arbeitgeberkommunikation entstanden ist: der Fachkräftemangel. Hervorgerufen durch den Mangel an qualifiziertem Personal war es spätestens nun naheliegend, die HR-Kommunikation der HR zuzuordnen. Weil der Schwerpunkt auf Kommunikation liegt, ist jedoch die Verortung innerhalb der Unternehmenskommunikation ebenso schlüssig, schließlich sind Mitarbeitende die wesentliche Zielgruppe der internen Unternehmenskommunikation (Mast 2019).

HR und interne Kommunikation arbeiten zusammen

Der Schwerpunkt der Arbeit von internen Kommunikationsabteilungen ist es, die Kommunikation zwischen dem Topmanagement und allen Mitarbeitenden oder speziell den Führungskräften gezielt zu gestalten. Sie entwickeln eine (interne) Kommunikationsstrategie, identifizieren Themen, gestalten Botschaften für Mitarbeitende und pflegen die internen Kanäle redaktionell. Dabei spielen HR-Themen eine wichtige, wenn auch nicht die alleinige Rolle. Die interne HR-Kommunikation umfasst beispielsweise die Sicherstellung des Informationsflusses in Form der Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Sicherstellung der Mitarbeiter-

zufriedenheit sowie die Mitarbeitermotivation. Damit schafft sie nicht nur Handlungskompetenz durch Informationsversorgung, sondern sorgt im Idealfall auch für Commitment durch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Kurzum: Für die Unternehmenspraxis ist es unerheblich, sich in wissenschaftlichen Begriffsdefinitionen zu verlieren. Vielmehr gilt es, eine kooperative Zusammenarbeit der internen und der HR-Kommunikation sicherzustellen. Ein Bindeglied dafür ist das strategische Denken. Wie lässt sich etwa die Arbeitgebermarke intern kommunizieren? Die Unternehmensstrategie, Werte und Handeln des Unternehmens verständlich „übersetzen“? Und wie werden Mitarbeitende in einem immer stärkeren „Information Overload“ erreicht? Dazu bedarf es eines Paradigmenwechsels in der Kommunikation durch eine kollegiale Zusammenarbeit von PR- und HR-Fachleuten.

Dialog statt Einbahnstraße

In der internen Kommunikation vollzieht sich ein Wandel von der reinen Informationspolitik hin zu einem interaktiven Kommunikationsprozess. Menschen sind es gewohnt, medial zu bewerten, zu kommentieren, zu diskutieren und zu kritisieren. Dabei ist es wichtig, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeitenden zugänglich und erlebbar werden. Wer dem zeitgemäßen Anspruch an eine exzellente interne Unternehmenskommunikation folgen will, richtet sie konsequent auf den Gesamterfolg des Unternehmens aus. Es geht um Kommunikationsmaßnahmen, die die Identifikation der Mitarbeitenden mit



Prof. Dr. Annika Schach
Professorin für Angewandte Public Relations
an der Hochschule Hannover und Geschäftsführerin der Kommunikationsberatung
segmenta futurist:a
annika.schach@hs-hannover.de



Einerseits beklagen die Mitarbeitenden die Flut an – vermeintlich uninteressanten – Informationen. Andererseits wünschen sie mehr Informationen, die sie für wirklich wichtig halten.

Während der Coronapandemie hat sich gezeigt, dass in besonders fordernden Zeiten ein besonders intensiver Austausch sinnvoll ist.

dem Unternehmen stärken und ihre Leistungsreserven mobilisieren. Sie sollen das Gefühl haben, organischer Teil eines Ganzen zu sein (Buchholz / Knorre 2019).

Die interne Kommunikation umfasst drei Ebenen. Sie kann auf das Wissen, die Einstellungen und das Verhalten einwirken:

- \ **Information:** Die interne Kommunikation stellt einen gemeinsamen Informationsstand in allen Unternehmensteilen sicher.
- \ **Commitment:** Die interne Kommunikation befriedigt die sozio-emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglicht so Identifikation und Bindung.
- \ **Dialog:** Die interne Kommunikation schafft Räume für den Austausch zwischen allen Personengruppen im Unternehmen.

Es ist hilfreich, wenn der Informationsbedarf von Mitarbeitenden bekannt ist, sodass die interne Kommunikation zielgerichtet agieren kann. Denn so kann dem sogenannten Rezipientenparadoxon vorgebeugt werden. Dieses besteht darin, dass Mitarbeitende einerseits eine Informationsflut (von für sie uninteressanten Informationen) beklagen, sie andererseits aber nach mehr (für sie relevanten) Informationen verlangen. Eine Verbreitung von Information nach dem „Gießkannenprinzip“ ist also unbedingt zu vermeiden. Der Informationsbedarf kann durch Mitarbeiterbefragungen, aber auch Nutzungszahlen der internen Kanäle ermittelt werden.

Wenn die interne Kommunikation erfolgreich ist, leistet sie für die Führung des Unternehmens ihren professionellen Wertbeitrag. So steigt auch gesamtgesellschaftlich das Ver-

trauen in die Unternehmen, beispielsweise als Arbeitgeber. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse des Edelman Trust Barometer, das seit vielen Jahren das Vertrauen in bestimmte Institutionen international ermittelt. In Deutschland erzielt das Vertrauen in die Wirtschaft / Unternehmen in den letzten Jahren hohe Werte (Edelman 2021). Das kann auch als Erfolg kontinuierlicher und erfolgreicher interner Kommunikation gewertet werden. Besonders in der Coronapandemie hat sich gezeigt, wie hoch der Informationsbedarf der Mitarbeitenden in besonderen Situationen ist und wie wichtig eine funktionierende interne Kommunikation.

Polyphonie schlägt One Voice

In der internen Kommunikation geht es auch um die Initiierung eines Dialogs zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft. In der Theorie beschreibt der Begriff der Polyphonie (Vielstimmigkeit) das Motto „Many Voices“ statt „One Voice“ (Winkler / Rußmann 2021): Verschiedene Meinungen und Perspektiven treffen im Unternehmen aufeinander. Die interne Kommunikation sollte deshalb verschiedene Perspektiven und Agierende einbeziehen und mehrstimmig kommunizieren. Das ist nicht immer einfach, da ja ein einheitliches Verständnis etwa der Unternehmensstrategie wichtig ist. Eine dialogorientierte Kommunikation versucht, Austausch zu ermöglichen, die gesamte Belegschaft einzubeziehen und einen respektvollen internen Dialog zu fördern, muss aber gleichzeitig auch einen Rahmen setzen. Die zentrale Herausforderung im Einsatz von Dialog und Polyphonie besteht darin, sachlich, zeitlich und

sozial die richtige Balance zu finden, wann diesem anspruchsvollen Konzept Raum gegeben wird und wann es wieder einer Schließung von Diskursen bedarf.

Ein weiterer Aspekt ist wichtig: Die interne Unternehmenskommunikation der Zukunft ist darauf angewiesen, dass andere, etwa Mitarbeitende, Führungskräfte und Fachleute aus dem Unternehmen, Inhalte zuliefern. Es gilt, die Mitarbeitenden zu motivieren, selbst Inhalte zu erstellen für die Kanäle und Plattformen im Unternehmen. In der internen Kommunikation kommt es somit auch auf die Befähigung von Kommunikationskompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte an. Erst dann steuern diese wichtige Themen („User-generated Content“) für die internen Medien- und Kommunikationswege bei.

Die Führungskräfte sind eine spezielle Zielgruppe mit einer Doppelfunktion: Sie fungieren zum einen als kommunikative Mittler für die Geschäftsführung, andererseits sind sie auch primäre Zielgruppe der internen Unternehmenskommunikation (Hauer 2016). Die Führungskräftekommunikation umfasst daher die Kommunikation der Unternehmensleitung mit den Führungskräften sowie die durch Medien unterstützte Kommunikation der Führungskräfte untereinander. Die Motivation und Information der Führungskräfte insbesondere im mittleren Management sind langfristig erfolgskritisch. Führungskommunikation hingegen entsteht in Abteilungen und Teams, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Sie verläuft stufenweise über alle Hierarchieebenen hinweg und liegt nicht in der Verantwortung einer Abteilung für interne

Die Employer Value Proposition beschreibt, was einen Arbeitgeber einzigartig macht. Im Vordergrund stehen Themen wie Arbeitskultur, Digitalisierung, Diversität und Nachhaltigkeit.

Kommunikation. Kommunikative Führungskompetenz zu schulen, ist primär eine Aufgabe für die Personalentwicklung.

Kompass für die Arbeitgebermarke

Die Entwicklung eines strategischen Kommunikationskonzepts für die HR-Kommunikation enthält immer eine Positionierung, die als Employer Value Proposition bezeichnet wird. Damit gemeint ist das Arbeitgeberwertversprechen, das ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden gibt. Die Employer Value Proposition (EVP) definiert, was das Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig macht. Diese Festlegung wird für das externe Employer Branding genutzt, sie sollte aber ebenso für die interne HR-Kommunikation leitend sein.

Es geht bei der EVP vornehmlich um kulturelle Werte und Prinzipien, die Arbeitskultur, Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Diversität und Nachhaltigkeit. Die EVP dient als inhaltlicher Kompass für die Kommunikation der Arbeitgebermarke. Hierunter wird das zentrale Set an Arbeitgeber-eigenschaften verstanden, mit dem die Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt positioniert wird (Kremmel / Walter 2021).

Eine wertschöpfungsorientierte Kommunikation der HR-Politik eines Unternehmens muss in dessen Gesamtstrategie verankert sein – durch funktionale und inhaltliche Koordination mit den Planungen der internen Unternehmenskommunikation im Sinne eines integrierten Kommunikationsmanagements (Rolke / Jäger 2008). Für eine strategische interne HR-Kommunikation bedarf es demnach einer strategischen Konzeption.

Der Konzeptionsverlauf umfasst immer eine Analyse, Strategieentwicklung und einen Taktik- beziehungsweise Umsetzungssteil.

Die in einer Situationsanalyse gesammelten und verdichteten problemstellungsrelevanten Informationen und Daten bilden die Grundlage für das Konzept. In der Analysephase wird die Ausgangssituation im Unternehmen oder der Organisation (der Ist-Zustand) betrachtet: die Akteure und die Organisationsstruktur, Selbst- und Fremdbild, bestehende Kommunikationskanäle und -instrumente sowie besondere Herausforderungen im Unternehmen und im Beziehungsumfeld. Wichtig ist es auch, die Anforderungen an die interne Kommunikation anzuschauen: Welche Kommunikationsproblematik soll durch die Kommunikation gelöst werden? Wenn vorhanden, können dabei auch Ergebnisse aus quantitativen und qualitativen Mitarbeiterbefragungen genutzt werden.

Auf der Basis der Analyse wird die Strategie entwickelt. Die strategische Denkperspektive beruht immer auf einer Problemerkennung der Analyse und zeigt die dafür erforderliche Lösung auf (Leipziger 2007). In der Phase der Strategieentwicklung werden die Ziele und die Zielgruppen der internen Kommunikation definiert. Für die Zieldefinition sollten bereits bestehende (strategische) Ziele des Unternehmens als Ausgangspunkt für die Ziele der Kommunikation genutzt werden. In der internen HR-Kommunikation können sie in drei Kategorien gegliedert werden:

- \ Information und Wissenstransfer
- \ Verständnis für Strategien, Prozesse und Entscheidung
- \ Identifikation und Mitarbeiterbindung

Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Personengruppen, die entsprechend unterschiedliche Ansprüche, Informationsbedarfe und Fragen haben. Darum ist es wichtig, die interne Kommunikation zu differenzieren, damit jede Gruppe erreicht wird. Darüber hinaus setzt sich das Konzeptionsteam mit Positionierungsaspekten für die Entwicklung einer EVP und daraus resultierenden Themen für die Kommunikation auseinander.

Internes „Kommunikations-ökosystem“

Für die Entwicklung von konkreten Kommunikationsmaßnahmen im dritten Teil des Konzepts ist es empfehlenswert, zunächst „in den Themen zu denken“ und dann im zweiten Schritt zu überlegen, in welchen Kanälen und mit welchen Instrumenten diese am besten den Zielgruppen vermittelt werden. Eine Studie zu Erwartungen an Kommunikation von Diversität im Unternehmen zeigte beispielsweise, dass sich Mitarbeitende eher direkte persönliche Kommunikation in einem eher formellen Kontext wünschen, zum Beispiel in Form von Schulungen, Workshops oder Meetings, als im Rahmen medialer Kommunikation (Wolfgruber et al. 2021). Ziel sollte es sein, für die Zielgruppen einer Organisation jeweils spezifische Inhalte in unterschiedlichen Kanälen zu kommunizieren und dabei Pull- und Push-Kommunikation zu nutzen (Montua 2024).

Die Möglichkeiten der modernen internen Kommunikation sind vielfältig und lassen sich thematisch wie folgt clustern:

Corporate Influencer erzählen über ihre Rolle im Unternehmen, ihr Arbeitsumfeld oder kulturelle Werte. Das zählt auf die Arbeitgebermarke ein – nach innen wie nach außen.

\ **Mediale Kommunikation** Die redaktionellen Möglichkeiten sind heute auch in der internen Kommunikation breit gefächert. Im Intranet lassen sich Informationen in Text, Bild und Video aufbereiten. Auch Audioinhalte wie Podcasts geben mitarbeiterrelevanten Inhalten eine Stimme und komplettieren den multimedialen internen Kommunikationsmix. Aber auch klassische Formate wie Aushänge an Schwarzen Brettern, Printprodukte und (E-Mail-)Newsletter sind im Kommunikationsmix oftmals zielführend.

\ **Direkte Kommunikation** kann face-to-face, aber auch digital stattfinden und bietet Möglichkeiten für Partizipation und Dialog. Neben den klassischen Unternehmensveranstaltungen und Events haben sich neue Formate etabliert, etwa Town Hall Meetings (Unternehmensversammlung mit Geschäftsführung und Leitungskreis) oder kleinere Event-For-

mate wie Lunch & Learn oder Brownbag Meetings. Hier tauschen sich Teilnehmende in informeller Atmosphäre zu Projekten und Themen aus.

\ **Digitale Kommunikation** Die digitale Kommunikation bietet heute viele technische Möglichkeiten eines Dialogs, beispielsweise durch ein Social Intranet, Kollaborationstools oder Mitarbeiter-Apps. Diese Angebote leben vom Mitmachen, der Interaktion und teilweise eigenen Content-Erstellung von Mitarbeitenden, was die beschriebene Vielstimmigkeit im Unternehmen für HR-Themen fördert.

Employee Advocacy

Die Wahl der Instrumente beziehungsweise Kanäle leitet sich aus der Kommunikationsstrategie, der Definition der Zielgruppen und Nutzungsgewohnheiten ab. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass der Kanalmix zielgruppengerecht ausgewählt ist, die Employer Value Proposition, Themen und die Botschaften stützt und mit den vorhandenen Ressourcen auch umsetzbar ist. Wichtig ist es, Maßnahmen zu evaluieren, um deren Wirkungsgrad zu ermitteln.

Im Sinne einer Vielstimmigkeit im Unternehmen setzen immer mehr Unternehmen auf Unternehmensbotschafterinnen und -botschafter, also Mitarbeitende, die über ihre Rolle, ihren Arbeitsplatz oder das Unternehmen kommunizieren. Die Idee von solchen Corporate Influencern beziehungsweise Employee Advocacy ist keine genuine Maßnahme der internen Kommunikation, da Corporate Influencer auch nach außen kommunizieren. Aber sie sind ebenso intern präsent und kümmern sich

sehr häufig um HR-relevante Themen aus ihrer ganz persönlichen Perspektive heraus. Es sind glaubwürdige Fürsprecher aus den eigenen Reihen (Schach / Lommatzsch 2018). Gerade für die HR-Kommunikation, die Themen mit konkreten Auswirkungen auf den individuellen Arbeitsplatz kommuniziert, sind Employee-Advocacy-Programme eine zusätzliche Option im Maßnahmenmix.

Literatur

Buchholz, U. / Knorre, S. (2019): Interne Kommunikation und Unternehmensführung, Wiesbaden

Edelman (2021): Edelman Trust Barometer 2021; www.edelman.de/de/research/edelman-trust-barometer-2021

Hauer, E.-M. (2016): Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation; in: Nowak, R. / Roither, M. (Hg.): Interne Organisationskommunikation, Wiesbaden, 109-124

Kremmel, D. / Walter, B. v. (2021): Employer Branding, in: Einwiller, S. et al. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation, Wiesbaden, 503-522

Leipziger, J. (2007): Konzepte entwickeln, Frankfurt/M.

Mast, C. (2019): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter und Führungskräfte informieren und motivieren; in: Zerfaß, A. et al. (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 1121-1140

Montua, A. (2024): Führungsaufgabe Interne Kommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden

Rolke, L. / Jäger, W. (2008): „PR für HR“, in: prmagazin 3, 1-8

Schach, A. / Lommatzsch, T. (Hg.) (2018): Influencer Relations, Wiesbaden

Winkler, P. / Rußmann, U. (2021): Dialog und Polyphonie in Unternehmen; in: Einwiller, S. et al. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation, Wiesbaden, 97-113

Wolfgruber, D. / Einwiller, S. / Brockhaus, J. (2021): Communications insights: Let's talk about Diversity & Inclusion; www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2023/05/AGUK-communication-insights-diversity-inclusion-2021.pdf


Lessons Learned

Gute und zielgerichtete HR-Kommunikation gelingt dann, wenn

- \ die Bereiche HR und Unternehmenskommunikation kooperativ im Sinne gemeinsamer Themen für das Unternehmen zusammenarbeiten,
- \ sie eine gemeinsame Strategie mit einer prägnanten EVP als Richtschnur für alle kommunikativen Maßnahmen entwickeln,
- \ die Kommunikation unterschiedliche Perspektiven integriert und an den richtigen Stellen Dialog und Partizipation im Unternehmen ermöglicht.

„Interne Stellenbesetzung ist die Königsdisziplin“

ZF-Personalvorständin und Arbeitsdirektorin Dr. Lea Corzilius zu der Herausforderung, sozialverträglichen Stellenabbau, Abgänge in Pension und interne Wechsel gleichzeitig zu managen

A portrait of Dr. Lea Corzilius, a woman with short blonde hair, smiling and wearing a blue patterned blazer. She is standing in a factory with blue lighting and machinery in the background. Her arms are crossed.

Das Traditionsunternehmen ZF Friedrichshafen AG steckt mitten in seiner womöglich tiefgreifendsten Veränderung. Für Dr. Lea Corzilius, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin bei ZF, bedeutet dies, alle Register moderner und etablierter Personalarbeit zu ziehen, um das Unternehmen insbesondere in Deutschland erfolgreich mit neu zu gestalten. Im HR-Management von ZF prallt insofern der allgemeine Wunsch von Beschäftigten nach einem „Human-Centric-Fokus“ auf Restrukturierungen, Kostensenkungen – auch in HR – und die Konzentration auf interne Kräfte.

Frau Dr. Corzilius, Sie sind zum Zeitpunkt des Interviews ein Jahr Personalvorständin und Arbeitsdirektorin bei ZF. Wussten Sie Mitte 2023, was auf Sie zukommt?

Dr. Lea Corzilius Ich habe mich sehr bewusst für ein besonderes Unternehmen entschieden, das eine faszinierende Historie hat und bis heute in vielen Bereichen zur Weltspitze zählt. Natürlich waren die aktuellen Marktentwicklungen seinerzeit nicht in diesem Umfang absehbar, aber die grundlegenden transformativen Herausforderungen für unsere Branche bestanden bereits. Stiftungskonzerne gibt es in der deutschen Unternehmenslandschaft einige, aber ein Konzern in der Konstellation mit zwei Stiftungen als Eigentümerinnen und der Historie von ZF als Weltkonzern der Mobilitätstechnik ist einzigartig. Ich schätze diese Art von Unternehmen, weil sie uns verpflichten, in besonderem Maße strategisch zu denken und zu handeln – und das tun wir auch. Wir befinden uns als globales Unternehmen in einer tiefgehenden Transformation. Das ist eine fordernde Aufgabe für die Personalseite, aber auch für die weiteren von mir verantworteten Ressorts Recht, Compliance und Nachhaltigkeit.

Es geht um eine Transformation, bei der klar ist, dass ZF am Ende deutlich weniger Beschäftigte haben wird...

Corzilius Das ist eine Herausforderung – für die Unternehmensführung, für die Sozialpartnerschaft und für die Belegschaft. In den letzten Monaten haben wir hier konsequent die notwendigen Entscheidungen getroffen. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern sowie den Veränderungen im Mobilitätssektor und insbesondere bei der Elektromobilität Rechnung zu tragen, richten wir unsere Strukturen neu aus, um ertragsstarke Bereiche, zum Beispiel die Industrietechnik, Nutzfahrzeugtechnik oder Aftermarket, zu stärken und effizienter zu werden, etwa durch das Schaffen von

Standortverbänden in Deutschland. Die Leitfrage ist: Sind wir so aufgestellt, dass wir neue Projekte gewinnen, die Beschäftigung sichern? Und auch den demografischen Wandel müssen wir genau im Blick haben. Denn die Menschen, die uns im nächsten Jahrzehnt verlassen werden, sind wichtige Wissens- und Kompetenzträger.

Bekenntnis zum Standort Deutschland

2023 wurde in Nordamerika fast die Hälfte aller Neueinstellungen von ZF realisiert. Der Anteil in Deutschland beträgt indes 14,2 Prozent.

Corzilius In der Tat: Wir besetzen vakante Stellen in Deutschland aktuell zum größten Teil intern. Wir haben in Deutschland allein in den letzten sechs Monaten über 100 000 Stunden in die Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert, um diese Rotation zu ermöglichen. Mit dem Gesamtbetriebsrat haben wir eine Vereinbarung abgeschlossen über Reskilling und die Nutzung von Fördermitteln. Wir haben beispielsweise einen deutlich gestiegenen Bedarf im Bereich Mechatronik und Elektrotechnik und schulen an bestimmten Standorten Metallfacharbeiter um. Mit der E-Cademy haben wir die bisher größte Qualifizierungsinitiative der Unternehmensgeschichte gestartet und bereits über 30 000 Kollegen und Kolleginnen im Thema Elektromobilität geschult. Und wir haben gerade eine große Qualifizierungsinitiative zum Thema Sustainability gestartet. Aktuell beschäftigen wir uns intensiv mit dem Thema Qualifizierungsgeld, das als neues Förderinstrument beschlossen wurde. Ich finde das ein hervorragendes Instrument zur beruflichen Weiterbildung, die intern stattfindet.

Das zeigt: Wir bekennen uns auch weiterhin klar zum Standort Deutschland. Auch aus diesem Grund sind die Zielbildvereinbarungen entstanden, deren Grund-

lage der „Tarifvertrag Transformation“ aus dem Jahr 2020 ist. Sie sind Dialogformate mit konkretem Ergebnis, welche Kompetenzfelder am Standort abgedeckt, welche Produkte entwickelt und gefertigt werden sollen und welche Investitionen das erfordert. Wir wollen weiterhin bis zu 30 Prozent in Deutschland investieren, wenn wir hierzulande wettbewerbsfähig sind. Wettbewerbsfähig zu sein heißt dabei nicht zwangsläufig, die geringsten Lohnkosten zu haben, sondern die smartesten Fertigungskonzepte, die besten Entwicklungsprozesse und die beste Qualität. Direkt hier vor der Haustür konnten wir für den Standort Friedrichshafen das TraXon-Getriebe gewinnen – nicht zuletzt, weil die Belegschaft ihren Beitrag leistet, beispielsweise durch die Zustimmung zu veränderten Arbeitszeit- und Schichtmodellen.

Ein „Zielbild“ haben Sie auch für den Standort Saarbrücken vereinbart. Können Sie darauf näher eingehen?

Corzilius Wie auch an anderen Standorten, geht es in Saarbrücken um Schicht- und Arbeitsmodelle, also um Fragen der Arbeitsorganisation. Dort wurde zudem ein Zukunftsfonds errichtet, in den die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen bestimmten Teil ihrer Vergütung einzahlen, um Kostenlücken im Vergleich zu anderen Standorten schließen zu können. Der Fonds kommt bereits zum Einsatz, um hier neue Produkte der Elektromobilität anzusiedeln.

Sie haben aber auch Standorte dichtgemacht. Welche Leitplanken wurden für die Schließungen bisher vereinbart?

Corzilius Am Produktionsstandort in Gelsenkirchen etwa haben wir knapp 200 Mitarbeitende – bei rund 54 000 insgesamt in Deutschland. Man muss sich in der medialen Repräsentation auch diese Größenordnung vor Augen führen. In Gelsenkirchen wollten wir eine elektrische Lenkung für Nutzfahrzeuge lokalisieren, konnten aber keine Aufträge dafür gewin-



Dr. Lea Corzilius ist seit August 2023 Personalvorständin und Arbeitsdirektorin bei der ZF Friedrichshafen AG. Sie verantwortet die Konzernressorts Personal, Recht und Compliance sowie Nachhaltigkeit. Corzilius hat Wirtschaftswissenschaften studiert und wurde an der Technischen Universität Dortmund zum Dr. rer. pol. promoviert. Zusätzlich absolvierte sie ein rechtswissenschaftliches Masterstudium (LL.M.). Corzilius begann ihre berufliche Karriere bei McKinsey & Company. 2017 wechselte sie zum Automobilzulieferer Hella. Dort wurde sie 2020 zur Geschäftsführerin berufen mit Verantwortung für das Ressort Personal / Arbeitsdirektorin sowie später zusätzlich für das Geschäftsfeld Lifecycle Solutions.

nen. Folgerichtig haben wir für Gelsenkirchen einen Interessenausgleich und Sozialplan vereinbart und intensiven Kontakt mit zahlreichen Unternehmen vor Ort hergestellt, um die Beschäftigten bei der Suche nach neuen Jobs zu unterstützen. Gelsenkirchen ist Teil einer Region, die stark vom Strukturwandel betroffen ist. Wir tragen auch hier Verantwortung und begleiten das sehr sorgfältig.

Lösungen gemeinsam mit dem Betriebsrat finden

Die Konzernführung spricht von 11 000 bis 14 000 weniger Beschäftigten bis 2028. Dabei sollen die Standorte konsolidiert werden. Was heißt das für die Beschäftigten?

Corzilius Als einer der größten Automobil- und Industrielieferer der Welt haben wir die Verantwortung für rund 169 000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Damit wir weiterhin sichere Arbeitsplätze gewährleisten können, ist es unsere Pflicht, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen, um alle unsere Standorte wettbewerbsfähig aufzustellen, die Personalplanung an den zu erwartenden Bedarf anzupassen und uns auf Produkte zu fokussieren, die ZF ein langfristig erfolgreiches Wirtschaften ermöglichen. Schauen wir auf Deutschland, so haben wir hier aus der Vergangenheit heraus eine sehr kleinteilige Standortlandschaft, was Ineffizienzen mit sich bringt. Wenn wir beispielsweise nahe beieinander liegende Standorte zusammenfassen, so können wir die Verwaltungsstrukturen verschlanken. Was die Reduzierungen für

die einzelnen Standorte bedeutet, wird nun konkretisiert. Das soll so weit möglich sozialverträglich geschehen, indem wir die demografische Struktur der Belegschaft und die Fluktuation nutzen.

Was erhoffen Sie sich von Ihren Betriebsräten und der IG Metall, mit der es gerade Tarifverhandlungen gibt?

Corzilius ZF kann sich nicht von der Kosteninflation und den schwierigen Rahmenbedingungen in der Automobilbranche abkoppeln, etwa dem verzögerten Anlauf der E-Mobilität und hohen Produktionskosten vor allem am Standort Deutschland. Unsere unternehmerische Verantwortung ist es, ZF zukunftsfähig auszurichten. Es entspricht unserer ZF-Kultur, Lösungen gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung zu finden. Daher können wir die Arbeitnehmervertretung nur einladen, sich im Sinne einer funktionierenden Sozialpartnerschaft mit uns an den Verhandlungstisch zu setzen, um unsere Zukunft gemeinsam aktiv zu gestalten. Denn auch die Betriebsräte kennen ZF und die Branche gut und wissen genau, dass wir handeln müssen.

Beim Umbau will der Konzern die demografische Struktur der Belegschaft nutzen. Gleichzeitig betonen Sie, die älteren Beschäftigten seien sehr wichtige Wissens- und Kompetenzträger. Wie passt beides zusammen?

Corzilius Das ist eine riesige Herausforderung für die Personalarbeit. Wenn wir sagen, der demografische Faktor spielt uns in die Karten, dann ist das im Großen und Ganzen richtig. Daher gilt es, das Wissen

der Kolleginnen und Kollegen, die ZF verlassen, bestmöglich zu transferieren, sodass die Teams auch nach deren Weggang noch davon profitieren. Und es gibt noch einen anderen Aspekt dabei: Person A geht in Pension, war Experte für Steuerthemen. Person B ist noch da, ist Controller. Kann ich B vielleicht so weiterqualifizieren, dass er A nachfolgen kann? Interne Stellenbesetzung ist die Königsdisziplin der Rekrutierung. Wir müssen sicherstellen, dass Kompetenzen erhalten bleiben und intern weiterentwickelt werden. Personalberater anzurufen und sie mit den entsprechenden Kriterien auf Kandidatensuche zu schicken, ist dagegen vergleichsweise einfach.

Was bringt in Zeiten des tiefgreifenden Wandels Ihre Online-Lernplattform „Skills Hub“?

Corzilius Skills Hub ist sehr breit angelegt, um unseren Beschäftigten Wissen in verschiedenen Themenbereichen zu vermitteln. Darüber hinaus gibt es vor Ort Qualifizierungsinitiativen, beispielsweise in Saarbrücken. Hier bieten wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Ausbildung an, eine Berufsausbildung nachzuholen. Um das anzustoßen, braucht es passende Lernangebote, und es muss Initiative von beiden Seiten kommen, also etwa der Schichtführer die Kolleginnen und Kollegen aktiv ansprechen.

Das Tarifvertragsgefüge in Deutschland ist immer mal wieder Gegenstand der Kritik von Arbeitgebern, die teils grundsätzlicher Natur ist oder moniert, Tarifverträge seien nicht flexibel genug. Wie ist Ihre Position?

Corzilius Der Tarifvertrag im Allgemeinen und das Konstrukt, was wir speziell als tarifgebundenes Unternehmen haben, ist ein Riesenvorteil. Natürlich schauen wir auf die Tarifverhandlungen mit einer gewissen Grundanspannung. Gleichwohl ist die Tarifbindung ein hohes Gut, da sie durch ihre kollektiven Regelungen Transparenz und Einheitlichkeit schafft. Gleichzeitig lässt sie auch Raum für betriebliche Flexibilität, beispielsweise mit dem tariflichen Zusatzgeld „T-Zug“. Mit T-Zug können Kolleginnen und Kollegen, die in Schicht arbeiten oder Angehörige pflegen, auf 27,5 Prozent eines Monatsgehalts verzichten und stattdessen acht freie Tage bekommen. Dieses Modell haben wir mit einer Wahloption für sechs freie Tage in diesem Jahr ausgeweitet und für alle Beschäftigten in Deutschland geöffnet – inklusive Vorstand und Führungskräfte. Und das mit großem Erfolg: 33 000 Kolleginnen und Kollegen haben mitgemacht. T-Zug ist ein Beispiel für ein tarifliches Flexibilisierungsinstrument, von dem wir profitieren.

Im Wandel attraktiv bleiben

Wie sehen Sie vor dem Hintergrund der Veränderungen bei ZF den Konzern als Arbeitgeber?

Corzilius Personalabbau, Transformation und Effizienzverbesserungen sind nur eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist, dass wir weltweit eine Belegschaft von nahezu 169 000 Kolleginnen und Kollegen haben, die an der Mobilität der Zukunft arbeiten. Wir sind der führende Nutzfahrzeugzulieferer weltweit, im Aftermarket sind wir an zweiter Stelle, und wir haben auch andere spannende Bereiche wie die Windkraft. Wenn ich irgendwo in der Welt unterwegs bin und frage, wofür Deutschland und speziell Baden-Württemberg stehen, dann ist das Automobil ganz oben mit dabei.

Natürlich sind bestimmte Automobilhersteller immer noch attraktive Arbeitgeber,

aber die Gesamttendenz der jungen Generation, was die abnehmende Attraktivität der Automobilindustrie angeht, macht mir Sorgen. Diese Industrie und unsere Branche sind faszinierend – und ja, wir stehen vor großen Herausforderungen. Gerade das macht die Personalarbeit hier jedoch besonders spannend. Wenn ich bei uns Technologien wie Brake-by-Wire, Steer-by-Wire oder einen Elektromotor ohne seltene Erden als Lösungen für die Mobilität der Zukunft sehe, finde ich kaum eine andere Branche vergleichbar attraktiv. Und dann höre ich, da kommt eine Generation, die aufs Auto verzichten und nicht einmal mehr einen Führerschein machen will. Ich dagegen habe den Eindruck, dass Mobilität und speziell das Automobil die Menschen weiterhin fasziniert. Das gibt mir positiven Antrieb.

Im vergangenen Jahr haben Sie über tausend Stellen intern besetzt und damit auch transformationsbedingte personelle Veränderungen aufgefangen. Wie attraktiv ist ZF auf dem externen Arbeitsmarkt?

Corzilius Wir haben Stellen, die wir extern ausschreiben. Aber erst nach sehr sorgfältiger Abwägung, wenn wir intern dafür nicht qualifizieren können. Mein größeres Augenmerk liegt darauf, nach innen das klare Zeichen zu geben, dass wir trotz Transformation, Strukturwandel und veränderter Wertschöpfung sehr attraktive

Karrieren anbieten. In Summe haben wir zwar weniger extern zu besetzende Stellen, aber entscheidend ist, was unseren Ruf am Markt ausmacht. Wir haben klar formulierte Stellenanzeigen und geben schnell Feedback zu Bewerbungen. Wir führen idealerweise innerhalb eines Tages zwei, drei Interviews durch und kommen schnell mit Eckpunkten, die anschließend in einen möglichen Vertrag übersetzt werden. Wir sind schnell und nutzen das als Multiplikator. Ich glaube nicht, dass es ein Qualitätsmerkmal ist, möglichst viele Stellen extern ausgeschrieben zu haben.

Strategische HR-Ziele im Blick behalten

Nicht nur die produzierenden Standorte von ZF in Deutschland sind von tiefgreifenden Veränderungen betroffen, sondern auch die Zentrale in Friedrichshafen mit 5000 Mitarbeitenden und Ressorts wie Forschung und Entwicklung – und auch Personal. Welche Vereinbarungen haben Sie zur Zukunft der Zentrale getroffen?

Corzilius Wieso soll die Zentrale von Veränderungen ausgeschlossen sein? Für die Entwicklungs- und Verwaltungsfunktionen haben wir eine Zielbildvereinbarung mit anderen Schwerpunkten als im Produktionsumfeld abgeschlossen. Um die Kosten bei ZF in den Griff zu bekommen,

Starke Historie, herausfordernde Zukunft

Die ZF Friedrichshafen AG wurde 1915 gegründet und ist ein weltweit aktiver Technologiekonzern mit knapp 169 000 Mitarbeitenden (Stand: Ende 2023). ZF stellt an 162 Produktionsstandorten in 31 Ländern Systeme für die Mobilität von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen sowie Industrietechnik (Bahn, Windkraft, Marine, Bau- und Landmaschinen) her. In Deutschland beschäftigt ZF aktuell rund 54 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Laufe des Jahres kursierten Zahlen über einen möglichen Personalabbau, jetzt bestätigt der Konzern, dass in Deutschland zwischen 11 000 und 14 000 Stellen bis 2028 abgebaut werden sollen. Den Hintergrund bilden das verschärfte internationale Wettbewerbsumfeld, Inflation in den Bereichen Energie, Material und Personal, die schwache Autokonjunktur, insbesondere im Bereich rein elektrischer Fahrzeuge, sowie höhere Finanzierungskosten infolge von Firmenzukäufen. Für 2024 droht ein Umsatzminus von zehn Prozent. Helfen sollen Verkäufe von Firmenteilen, Kostensenkungen in Milliardenhöhe, Restrukturierungen und der Abbau von Stellen.

nehmen wir natürlich auch das Personalressort nicht aus. Die Werke müssen alljährlich ihre Produktivität um drei bis fünf Prozent verbessern. Diese Hausaufgabe gilt auch für meinen eigenen Bereich, beispielsweise durch Standardisierung, Zentralisierung oder auch Shared Services.

Inwieweit lassen die aktuellen Themen, die Sie als Personalleiterin beschäftigen, noch Raum für andere strategische Ziele, die Sie sich gesetzt haben, also „wirklich digital werden“, Geschwindigkeit aufnehmen, Einfachheit und, was gerade in Deutschland bei ZF ein Thema ist, mehr Frauen in Führungsrollen bringen?

Corzilius Kosten zu sparen heißt nicht, diese Themen zu vernachlässigen, im Gegenteil. In meinem Ressort hatte ich in den letzten Monaten hundert Prozent mehr Beförderungen in den außertariflichen Bereich zu Female Managers. Nicht in Ermangelung von kompetenten Männern, sondern weil wir geschaut haben, wo es Kolleginnen gibt, die seit Jahren einen super Job machen. Und wenn es in bestimmten Bereichen eine zum Teil höhere Fluktuation von weiblichen Führungskräften gibt, müssen wir uns das genau anschauen.

Vor einiger Zeit war ich in der Wissenswerkstatt Friedrichshafen, die ZF vor 15 Jahren mit initiiert hat und in der Jugendliche mit MINT-Fächern vertraut gemacht werden. Im Jahr 2023 waren in der Wissenswerkstatt 8000 Schüler und Schülerinnen, davon 50 Prozent Mädchen und junge Frauen. Das ist auch eine Möglichkeit, in der MINT-Bildung früh anzufangen. Wir haben bei ZF ein Vorstandsteam, das davon überzeugt ist, dass diverse Teams bessere Ergebnisse bringen, und das in ihren Teams fördern. Auch über materielle Anreize haben wir das verankert. Wenn Sie also fragen, ob das Konzernziel, den Frauenanteil zu erhöhen, vor dem Hintergrund des Wandels bei ZF hinten runterfällt, dann kann ich nur sagen: im Gegenteil.

Den Zeitraum für Ihr Ziel, den Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland auf mindestens 20 Prozent zu erhöhen, haben Sie aufgrund restriktiver externer Einstellungen von 2028 auf 2030 erweitert...

Corzilius Ja, weil es einfach ein viel aufwendigeres Geschäft ist, das allein intern zu bewerkstelligen. Mit externen Einstellungen wäre das Ziel einfacher zu erreichen. Das heißt, wir haben aktuell deutlich weniger Durchmischung, was den Anteil von Frauen und Männern angeht.

Friedrichshafen bleibt Hauptstandort

Ich habe den Eindruck, dass ZF sich, auch was die internationale Gewichtsverteilung von Regionen angeht, stark verändert. Wird die internationale HR-Arbeit bei ZF in Zukunft anders aussehen?

Corzilius Die Karrieren in HR werden deutlich breiter und vielfältiger werden. Als HR-Manager einen Karriereschritt an einem produzierenden Standort verbracht zu haben, ist aus meiner Sicht künftig ein Muss. Und es ist für mich extrem relevant, dass die Kollegen und Kolleginnen in HR einen internationalen Einblick gewinnen und umgekehrt internationale Kolleginnen und Kollegen hier in der Zentrale sind. Hinzu kommt, dass in HR Kolleginnen und Kollegen arbeiten, die aus anderen Bereichen wie etwa Nachhaltigkeit, Finanzen oder Operations kommen. Aber das hat nichts mit einem Verlust der Relevanz zentraler Personalarbeit von Deutschland aus zu tun. Im Gegenteil, wir haben in Deutschland beispielsweise 6000 unterschiedliche Betriebsvereinbarungen und die Riesenaufgabe vor der Brust, diese zu vereinheitlichen. Wir haben unterschiedliche zentrale HR-IT-Systeme, die aus der Wartung fallen, und auch unsere Personalstrategie und das globale Talentmanagement sind hier in Friedrichshafen verankert. Das ist unser Hauptstandort, und das wird auch so bleiben.

Auch in anderen Unternehmen stellen sich massiv Transformations- und Restrukturierungsthemen. Gleichzeitig gibt es ein durch jüngere Generationen geprägtes Werteverständnis, das den Human-Centric-Fokus in HR stärkt, also weg vom Kollektiven hin zu Individualität. Worin besteht aus Ihrer Sicht heute wertstiftende HR-Arbeit?

Corzilius Ich habe mindestens zwei Hüte auf: den einen als Arbeitsdirektorin beziehungsweise Personalvorstand, den anderen als Vorstandsmitglied in einem Team, das das gesamte Unternehmen strategisch nach vorne bringen will. Mein primärer Ansatz ist, die strategischen Entscheidungen mitzugestalten. Dann kann ich daraus ableiten, welche Konsequenzen das für Tarifverträge, Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle, Homeoffice-Regelungen und so weiter hat. Die New-Incoming-CHROs, mit denen ich im Austausch bin, haben ein anderes Verständnis von Wertkreation als zu Zeiten, in denen der Geschäftsbereich noch Personaladministration hieß. Wesentlich ist doch die Frage, wie wir agieren, um in unserem Unternehmen Wert zu kreieren. Wenn ich auf unsere Gewinn- und Verlustrechnung schaue, ist dort der größte Posten Material – und danach kommt Personal! Wenn es im Personalbereich heißt, „We want to develop our people“, denke ich: ja, das ist elementar. Aber verstehen wir in HR auch die Schichtmodelle und deren finanzielle Implikationen? Wir managen in HR gemeinsam mit dem Werkscontroller und Werksleiter unsere Ertragsituation. Wenn wir das auf diesen Ebenen übereinanderbekommen, dann haben wir, denke ich, einen großen Schritt nach vorne gemacht.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Rainer Spies.