

Beile, Judith; Homann, Birte; Schütze, Kim Lorraine; Priessner, Christine

**Working Paper**

## Personalberichterstattung der M-Dax-Unternehmen und der 20 größten familiengeführten Unternehmen

Arbeitspapier, No. 267

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Beile, Judith; Homann, Birte; Schütze, Kim Lorraine; Priessner, Christine (2012) :  
Personalberichterstattung der M-Dax-Unternehmen und der 20 größten familiengeführten  
Unternehmen, Arbeitspapier, No. 267, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116718>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Arbeitspapier **267**

**267**

Judith Beile | Birte Homann

Kim Lorraine Schütze | Christine Priessner

**Personalberichterstattung der  
M-Dax-Unternehmen und der  
20 größten familien-  
geführten Unternehmen**

**Arbeitspapier 267**

Judith Beile | Birte Homann | Kim Lorraine Schütze | Christine Priessner

**Personalberichterstattung der M-Dax-  
Unternehmen und der 20 größten familien-  
geführten Unternehmen**

Judith Beile, Dr. phil., ist Partnerin der Unternehmensberatung Wilke, Maack und Partner. Sie ist Projektleiterin in internationalen Kooperationsprojekten sowie in Forschungs- und Beratungsprojekten, u.a. in den Bereichen Gender, Unternehmenskultur, Personal- und Organisationsentwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR).

Birte Homann, M.A. European Studies, ist Beraterin bei Wilke, Maack und Partner. Sie arbeitet in nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten in den Bereichen Sozialer Dialog, Personalentwicklung, Arbeitsmarktpolitik und Corporate Social Responsibility (CSR).

Kim Lorraine Schütze, M.A. Southeast Asian Studies, ist Beraterin bei Wilke, Maack und Partner. Sie arbeitet in nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten in den Bereichen Sozialer Dialog, Personal- und Organisationsentwicklung, Corporate Social Responsibility (CSR) und berät und moderiert grenzüberschreitende Branchennetzwerke.

Christine Priessner, B.A. Sozialökonomie, ist studentische Mitarbeiterin bei Wilke, Maack und Partner und studiert im Master Nachhaltigkeitswissenschaften an der Leuphana Universität Lüneburg.

## Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des  
DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-171  
Fax (02 11) 77 78-4171  
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

Redaktion: Winfried Heidemann, Leiter Referat Qualifikation  
Best.-Nr.: 11267  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2012  
€ 35,00

## Kurzfassung

Die vorliegende Studie untersucht die Personalberichterstattung der bisher kaum beforschten fünfzig M-Dax-Unternehmen sowie der zwanzig größten nicht börsennotierten familiengeführten Unternehmen. Der GRI-Index dient als Analyse-Raster. Die Ergebnisse werden unternehmensübergreifend in inhaltlichen Kapiteln sowie in Form von Unternehmenseinzelporträts dargelegt.

Um herauszufinden, ob die Unternehmensstruktur Einfluss auf die Berichterstattung hat, werden die M-Dax-Unternehmen und die Familienunternehmen in der inhaltlichen Auswertung zunächst getrennt voneinander betrachtet und anschließend verglichen. Darüber hinaus wird auf die Ergebnisse der Analysen der Dax-30-Unternehmen aus den Jahren 2008/2009 Bezug genommen, die 2011 publiziert wurden.<sup>1</sup>

Für jedes der siebzig untersuchten Unternehmen wurde darüber hinaus ein Unternehmensportrait erstellt, in dem Umfang und Inhalte der Personalberichterstattung zusammengefasst werden.

Bei der vergleichenden Betrachtung sind einige Trends zu erkennen: Nachwuchsförderung und Personalentwicklung stehen klar im Zentrum der Berichterstattung. Social Media-Plattformen werden insbesondere für die Ansprache potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt genutzt. Diese Trends gelten unabhängig vom Unternehmenstyp. In anderer Hinsicht unterscheiden sich die Unternehmen in ihrer Berichterstattung je nach Unternehmenstyp. Börsennotierte Unternehmen berichten tendenziell ausführlicher und mit breiterem Themenspektrum als die großen Familienunternehmen. Gleichwohl beweisen Ausnahmen und große Schwankungen innerhalb der Unternehmenstypen, dass auch andere Faktoren eine Rolle spielen. Die Themen, die vor einigen Jahren unter Lebenslangem Lernen subsumiert worden waren, finden sich mittlerweile weitgehend unter dem Trendbegriff „Demografischer Wandel“. Neben Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten spielen das Internet und seine verschiedenen Präsentationsmöglichkeiten eine wachsende Rolle. Inwieweit Interessenvertretungen in die Personalberichterstattung eingebunden sind, ist durch die Analyse des schriftlichen Materials nicht oder nur in Ausnahmefällen zu erkennen, etwa wenn der Betriebsrat explizit zu Wort kommt.

Insgesamt wurden von den M-Dax-Unternehmen 154 Geschäftsberichte, 23 Nachhaltigkeitsberichte, zwei Personalberichte sowie fünfzig Internetseiten und bei den Familienunternehmen 36 Geschäftsberichte, fünf Nachhaltigkeitsberichte sowie zwanzig Internetseiten untersucht. Die Internetauftritte der Unternehmen wurden zu jeweils einem Stichtag (zwischen September 2011 und April 2012) betrachtet.

---

<sup>1</sup> Beile, Judith: Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. 2. aktualisierte Auflage. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 138. Düsseldorf: 2011.



## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	3
Abkürzungsverzeichnis.....	7
1 Einleitung.....	13
1.1 Personalberichterstattung in Deutschland.....	13
1.2 Ziel der Studie .....	14
1.3 Methodischer Ansatz.....	14
1.3.1 Quantitative Auswertung .....	17
1.3.2 Inhaltliche Analyse .....	19
1.3.3 Unternehmensportraits.....	19
1.3.4 Experteninterviews in sechs Unternehmen .....	20
1.4 Stand der Forschung.....	21
2 Quantitative Auswertung.....	27
2.1 M-Dax-Unternehmen .....	27
2.2 Familienunternehmen.....	29
2.3 Erläuterungen zur Matrix.....	30
2.4 Trends im Berichtsumfang .....	32
2.5 Quantitative Auswertung nach Unternehmen.....	35
2.6 Quantitative Auswertung nach Themen .....	35
3 Inhaltliche Analyse .....	37
3.1 Anwendung der GRI-Richtlinien .....	37
3.2 Kennzahlen Beschäftigung .....	41
3.3 Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen .....	45
3.4 Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit .....	50
3.5 Demografischer Wandel.....	54
3.6 Training und Ausbildung .....	58
3.7 Vielfalt und Chancen.....	70
3.8 Vergütungssysteme .....	74
3.9 Social Media .....	79
3.10 Wirtschaftskrise in der Personalberichterstattung.....	82
3.11 Personalrisiken im Chancen- und Risikobericht .....	84
3.12 Kritik und Skandale .....	86
4 Fazit.....	91
5 Unternehmensportraits.....	93
5.1 M-Dax-Unternehmen .....	93
5.2 Familienunternehmen.....	219

6	Personalberichterstattung als Handlungsfeld für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.....	261
6.1	Dreischritt für Arbeitnehmervertreter .....	262
6.2	Themenfelder der Personalberichterstattung .....	263
6.3	Checkliste Personalberichterstattung für Betriebsräte und Arbeitnehmer- vertreter im Aufsichtsrat .....	264
6.3.1	Beschäftigung .....	264
6.3.2	Arbeitszeiten .....	266
6.3.3	Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern .....	267
6.3.4	Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit.....	267
6.3.5	Training und Ausbildung .....	268
6.3.6	Vielfalt und Chancen.....	269
6.3.7	Vergütungssysteme .....	269
6.3.8	Demografischer Wandel.....	270
6.4	Prioritätensetzung .....	270
	Über die Hans-Böckler-Stiftung .....	271



## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
B.A.	Bachelor of Arts
BBIW	Berufsbildungswerk
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BUC	Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
BZA e.V.	Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V.
C&A	Clemens und August Brenninkmeijer
CERES	Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity (ehem. Coalition of Environmentally Responsible Economics)
CRF Institute	Corporate Research Foundation Institute
CSR	Corporate Social Responsibility
Dax	Deutscher Aktienindex
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
EADS N.V.	European Aeronautic Defence and Space Company
EBR	Europäischer Betriebsrat
ERA	Entgelt-Rahmenabkommen
ERC	European Research Council
EU	Europäische Union
EVP	Ergebnisverbesserungsprogramm
Fraport	Frankfurt Airport Services Worldwide
FZH	Fortbildungszentrum Hafen Hamburg
Gagfah	Gemeinnützige Aktien-Gesellschaft für Angestellten-Heimstätten

GBR	Gesamtbetriebsrat
GEA	Gesellschaft für Entstaubungsanlagen
GRI	Global Reporting Initiative
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HDax	branchenübergreifender Aktienindex (Dax, M-Dax und TecDax)
HDE	Handelsverband Deutschland
HFS	Hafenfachschule Bremen
HGB	Handelsgesetzbuch
HHLA	Hamburger Hafen und Logistik AG
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
HSSE	Health-Safety-Security and Environment
IFRS	International Financial Reporting Standards
iGZ e.V.	Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V.
IIRC	Initiative International Integrated Reporting Committee
ILO	International Labour Organization
INSEAD	European Institute of Business Administration
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
IVG	Industrieverwaltungsgesellschaft mbH
KBR	Konzernbetriebsrat
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicators
ma-co	Maritimes Kompetenzzentrum
MBA	Master of Business Administration
M-Dax	Mid-Cap-Dax
MTU	Motoren- und Turbinen-Union

MUWIT	Management und Weiterbildung im Trend
NGO	Non Governmental Organization
OHS	Occupational Health and Safety
PR	Public Relations
PSL-PP	Personalserviceleistungen, Personalcontrolling/Projekte
SE	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft)
SHE	Safety, Health & Environment
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen
WHU	Otto Beisheim School of Management



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswertungsmatrix .....	15
Tabelle 2: Übersicht der untersuchten Berichte .....	18
Tabelle 3: Übersicht durchgeführter Interviews in Unternehmen .....	21
Tabelle 4: Entwicklung des Berichtsumfang im Untersuchungszeitraum 2008 - 2010 .....	34
Tabelle 5: GRI-Anwendungsebene der Berichterstattung im M-Dax und in den zwanzig größten Familienunternehmen .....	38
Tabelle 6: GRI-Anwendungsebene der Berichterstattung in den M-Dax- Unternehmen .....	40
Tabelle 7: GRI-Anwendungsebene der Berichterstattung in den zwanzig größten Familienunternehmen .....	40
Tabelle 8: Übersicht Berichterstattung zu Gesundheit und Sicherheit .....	51
Tabelle 9: Nutzung sozialer Netzwerke bei M-Dax- und Familienunter- nehmen .....	80
Abb. 1: Teil I Matrix M-Dax-Unternehmen – Auswertung der Personal- berichterstattung .....	27
Abb. 2: Teil II Matrix M-Dax-Unternehmen – Auswertung der Personal- berichterstattung .....	28
Abb. 3: Matrix Familienunternehmen – Auswertung der Personalbericht- erstattung .....	29
Abb. 4: Kennzahlen Beschäftigung absolut und in Prozent der M-Dax- Unternehmen .....	42
Abb. 5: Kennzahlen Beschäftigung absolut und in Prozent der Familien- unternehmen .....	43
Abb. 6: Kennzahlen Beschäftigung bei Dax-30-, M-Dax- und Familien- unternehmen im Vergleich in Prozent .....	44
Abb. 7: Kennzahlen Gesundheit und Sicherheit in Prozent für M-Dax vs. Familienunternehmen .....	52

Abb. 8: Training und Ausbildung in der Personalberichterstattung .....	59
Abb. 9: Vergütung und Betriebliche Altersvorsorge in der Berichterstattung .....	75
Abb. 10: Zielbewertung bei Puma.....	87
Abb. 11: Otto Group Sozialprogramm .....	88

# 1 Einleitung

## 1.1 Personalberichterstattung in Deutschland

Gewerkschaften und Betriebsräte<sup>1</sup> haben die Bedeutung der Personalberichterstattung schon vor langer Zeit erkannt. Bereits 1979 veröffentlichte der DGB-Bundesvorstand seine Forderungen an Unternehmen, welche Kriterien in der Personalberichterstattung eine Rolle spielen sollten. Der Beschluss des Bundesvorstands am 12. Juni 1979 beschreibt „die gewerkschaftlichen Mindestanforderungen an den Inhalt einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung [...] von Großunternehmen“.<sup>2</sup> Auch wenn sich die Terminologie deutlich verändert hat und damals von einer „Sozialbilanzierung“ oder „Gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung“ gesprochen wurde, ähnelt der geforderte DGB-Kriterienkatalog an vielen Stellen den heute gängigen Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI).

Nach den Rechnungslegungsstandards des Handelsgesetzbuches (HGB) sollen Unternehmen Auskunft über nicht-finanzielle Leistungsindikatoren im Konzernlagebericht geben. Dies umfasst auch „Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs von Bedeutung sind.“<sup>3</sup> Allerdings unterliegen deutsche Unternehmen dabei keiner gesetzlichen Verpflichtung, so dass die Personalberichterstattung in weiten Teilen nach wie vor ein freiwilliger Akt ist, dessen inhaltliche Gestaltung den Unternehmen überlassen bleibt. Gleichwohl setzt sich der GRI als Standard für die Berichterstattung immer mehr durch. Er wurde daher als Raster für die folgende Analyse der Personalberichterstattung der Unternehmen herangezogen.

Auch in den Medien wird über unternehmensbezogene Personalthemen immer wieder berichtet, so beispielsweise Ende 2011 über die Forderungen eines parteiübergreifenden Bündnisses in Politik, Wirtschaft, Kultur und Medien nach Einführung einer gesetzlich festgelegten Frauenquote in Führungspositionen deutscher Unternehmen.<sup>4</sup> Weitere Themenfelder der Personalberichterstattung, die in der Medienöffentlichkeit eine Rolle spielen, sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und – in den letzten Jahren verstärkt – die Herausforderungen des demografischen Wandels, insbesondere

1 Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird im folgenden Text häufig das generische Maskulinum verwendet. Grundsätzlich ist hiermit sowohl die männliche als auch die weibliche Form gemeint.

2 DGB-Bundesvorstand: Beschluss des Bundesvorstandes am 12. Juni 1979.

3 § 315 Abs.1 HGB.

4 Vgl. Spiegel online: Aufsichtsräte. Frauenbündnis aller Parteien fordert Frauenquote, 15.12.2011. In: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,804056,00.html> [Zugriff 02.03.2012]. Denselben Ansatz vertritt die EU-Justizkommissarin Viviane Reding, die sich im März 2012 für eine Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen durch die Einführung einer europaweit verbindlichen Frauenquote ausgesprochen hat. Vgl. Spiegel online: EU-Kommissarin favorisiert Frauenquote für Europa, 05.02.2012. In: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,819239,00.html> [Zugriff 12.04.2012].

der erwartete und teilweise bereits spürbare Fachkräftemangel. Dieser Trend spiegelt sich auch in der Personalberichterstattung der Unternehmen wider.

## 1.2 Ziel der Studie

Die vorliegende Studie untersucht die Personalberichterstattung der bisher kaum beforschten fünfzig M-Dax-Unternehmen sowie der zwanzig größten nicht börsennotierten familiengeführten Unternehmen. Die letzteren ziehen vergleichsweise geringere öffentliche Aufmerksamkeit auf sich als die Unternehmen im Dax-30. Die Studie knüpft an die Untersuchung der Personalberichterstattung der Dax-30-Unternehmen aus dem Jahr 2008 und ihre Aktualisierung aus dem Jahr 2011 an und vergleicht die Ergebnisse, wo es möglich und sinnvoll ist, mit den Ergebnissen der Dax-30-Studien.<sup>5</sup>

Um herauszufinden, ob die Unternehmensstruktur Einfluss auf die Berichterstattung hat, werden die M-Dax-Unternehmen und die Familienunternehmen in der Auswertung zunächst getrennt voneinander betrachtet und anschließend verglichen. Der Vergleich soll überprüfen, ob börsennotierte Unternehmen aufgrund des Informationsbedürfnisses ihrer Anteilseigner auskunftsfreudiger sind. Dies ist – so viel kann hier vorweggenommen werden – nicht in allen Bereichen der Fall.

Inwieweit die Berichterstattung der Realität in den Unternehmen entspricht, kann hier ebenso wenig überprüft werden wie in der Vorgängerstudie der Dax-30-Unternehmen. Es ist allerdings anzunehmen, dass Unternehmen in der Regel wahrheitsgemäß berichten, schon aus Furcht vor negativer medialer Aufmerksamkeit im Fall nicht wahrheitsgemäßer Berichterstattung. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Tatsache, ob ein Unternehmen über einen Sachverhalt berichtet oder eine Kennzahl veröffentlicht, noch nichts über sein Engagement in diesem Bereich aussagt. Ein direkter Rückschluss aus der Berichterstattung auf die Aktivitäten des Unternehmens ist unzulässig, gleichwohl ist umgekehrt eine ausführliche Berichterstattung nicht nur ein Indiz für umfangreiche Aktivitäten der Unternehmen, sondern auch ein Zeichen für Transparenz und Kommunikationsbereitschaft.

## 1.3 Methodischer Ansatz

Die Analyse der Personalberichterstattung umfasst drei Untersuchungsbereiche:

- eine quantitative Auswertung
- eine inhaltliche Analyse
- die Unternehmensportraits

<sup>5</sup> Vgl. Beile, Judith/Drescher, Ina (2008): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Wachsende Bedeutung des Humankapitals? Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 138; Beile, Judith (2011): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 138, Düsseldorf, 2. Auflage.



Grundlage für die quantitative Auswertung, für die inhaltliche Analyse sowie für die Unternehmensportraits ist eine Auswertungsmatrix (s. Tabelle 1), die in Anlehnung an die Indikatoren der GRI-Richtlinie wichtige Kriterien und Themen in der Personalberichterstattung abdeckt. Es wird untersucht, ob das Unternehmen über den jeweiligen Aspekt berichtet. Eine detaillierte Erläuterung zu den Vergabekriterien der Auswertungsmatrix findet sich in Kapitel 2.3. Sämtliche Versuche eines Rankings oder einer Bewertung haben sich als eher problematisch und intransparent herausgestellt. Um eine willkürliche Bewertung zu vermeiden, verzichtet die Auswertungsmatrix bewusst auf die Bildung eines gewichtenden Indikators.<sup>6</sup>

**Tabelle 1: Auswertungsmatrix**

	<b>Kennzahlen Beschäftigung</b>
	Angaben nach Unternehmensteilen
	Männer- und Frauenanteile
	Führungskräfte
	Altersstruktur
	Mitarbeiterfluktuation
	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit
	Azubis
	Befristungen
	Schwerbehinderte
	Teilzeit
	<b>Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen</b>
	Gremien der Mitarbeitervertretung
	Interner Verhaltenskodex
	Mitarbeiterbefragung
	<b>Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit</b>
	Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees
	Anzahl Arbeitsunfälle
	Fehlzeiten
	Arbeitsbedingte Erkrankungen
	Gesundheits-/Präventionsprogramme
	formale Abkommen mit AN-Vertretung
	eigene Krankenkasse
	<b>Training und Ausbildung</b>
	Schulungsstunden (pro Jahr, pro Mitarbeiter)
	Personalentwicklungsprogramme
	Nachwuchsförderung
	Frauenförderprogramme
	Ideenmanagement
	Feedback-Programme/Zielvereinbarungen
	Investitionen in Weiterbildung

<sup>6</sup> Vgl. Beile, Judith (2011): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 138, Düsseldorf, 2. Auflage, S. 10.

	<b>Vielfalt und Chancen</b>
	Diversity-Philosophie
	Zusammensetzung v. Beschäftigten n. Diversity-Faktoren
	Work-Life-Balance-Maßnahmen
	Entlohnungsdifferenz Frauen/Männer
	<b>Vergütungssysteme</b>
	Leistungsbezogene Vergütungssysteme
	Tarifvertrag Vergütung
	Betriebliche Altersvorsorge
	<b>Demografischer Wandel</b>
	Auswirkung auf Personal

Quelle: Eigene Darstellung

### Was ist der GRI?

Der GRI-Index (der Global Reporting Initiative) wurde 1997 von CERES (ehemals Coalition of Environmentally Responsible Economics, jetzt Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity) in Kooperation mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) entwickelt. Der Index ist als Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und Organisationen konzipiert, an der diese sich freiwillig orientieren können.

Ziel des GRI-Index ist es, eine vergleichbare und standardisierte Berichterstattung zu etablieren, die sich durch Transparenz auszeichnet. Dazu werden 120 Kennzahlen und Indikatoren zu wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten vom Index abgefragt. Der GRI-Index wurde kontinuierlich seit 1999 weiterentwickelt und liegt in seiner aktuellen Version „G3.1 Sustainability Reporting Guidelines“ seit März 2011 vor. Beteiligt an diesem Prozess sind Vertreter aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik.

Der GRI erhebt den Anspruch, universell in allen Geschäftsbereichen unabhängig von der Größe des Unternehmens oder der Organisation anwendbar zu sein. Für einige Sektoren, wie zum Beispiel für die Automobilbranche, gibt es außerdem Extra-Indikatoren in den „Sector Supplements“.

Die „G3.1“ Version der GRI-Richtlinie ergänzt die G3 Richtlinien von 2007 um gesellschaftliche Leistungsindikatoren in den Themenfeldern verantwortungsvoller gesellschaftlicher Umgang, Menschenrechte und Gender. Die Global Reporting Initiative akzeptiert nach eigenen Angaben (Stand Februar 2012) noch Berichte, die auf den G3-Richtlinien basieren, empfiehlt aber eine Anwendung der „G3.1“. Mit einer vierten Generation der GRI-Indikatoren (G4) rechnet die Initiative im Mai 2012.

Die GRI Anwendungsebene („GRI Application Level“) gibt Auskunft darüber, auf welcher Ebene der Index angewendet wird. Es gibt drei Berichtsstufen, angefangen bei A als höchste, gefolgt von B und abschließend C. Um das Level C zu erreichen, sollten die Anwender Angaben zu mindestens zehn G3-Indikatoren machen und dabei mindestens jeweils einen Indikator aus dem ökonomischen, aus dem ökologischen und dem sozialen/gesellschaftlichen Bereich einbeziehen. Das Level B umfasst zwanzig Indikatoren und verlangt die Offenlegung des Managementansatzes für jede Indikatorenkategorie. Stuft sich ein Unternehmen oder eine Organisation mit der Anwendungsebene A ein, macht es Angaben zu jedem G3-Kernindikator. Die Unternehmen können ihren Bericht nach eigener Einschätzung einstufen („GRI selbsterklärt“/„GRI self-declared“) oder die Angaben im Bericht durch externe Dritte überprüfen lassen. In diesem Fall kann auf jeder Stufe ein zusätzliches „+“ vergeben werden. Zusätzlich haben die Unternehmen die Möglichkeit, das Siegel „GRI geprüft“ („GRI checked“) zu erwerben, das von der Global Reporting Initiative nach eigener Prüfung der Berichte vergeben wird.

Quelle: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) [Zugriff 10.02.2012]

### 1.3.1 Quantitative Auswertung

Für die Studie wurden Unternehmenspublikationen der fünfzig M-Dax-Unternehmen (Stand 16. September 2011) und der zwanzig größten nicht börsennotierten familiengeführten Unternehmen, die hinsichtlich Umsatz und Beschäftigung von mindestens vergleichbarer Bedeutung sind, aus dem Berichtszeitraum 2008 bis 2010 betrachtet. Die zwanzig größten Familienunternehmen wurden nach dem im Handelsblatt veröffentlichten Online-Ranking vom Juli 2011 ausgewählt.<sup>7</sup>

Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichte zusammen mit der Internetseite sind die gängige Form der Personalberichterstattung. Daher wurden sämtliche Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und, falls vorhanden, Personalberichte sowie die Internetauftritte der Unternehmen analysiert. Veröffentlichungen nach Mai 2011 sind nicht Bestandteil der Untersuchung. In einigen Fällen sind auch weitere Publikationen wie zum Beispiel Mitarbeiterzeitungen oder personalrelevante Broschüren in die inhaltliche Betrachtung einbezogen worden.

<sup>7</sup> Vgl. Handelsblatt: Deutschlands größte Familienunternehmen, 27.07.2011, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/deutschlands-groesste-familienunternehmen/4428292.html?slp=false&p=22&a=false#image> [Zugriff: 19.09.2011].

**Tabelle 2: Übersicht der untersuchten Berichte**

	M-Dax-Unternehmen	Familienunternehmen
Geschäftsberichte	154	36
CSR-/Nachhaltigkeitsberichte	23	5
Personalberichte	2	-

Quelle: Eigene Darstellung (M-Dax-Unternehmen N=50; Familienunternehmen N=20)

Insgesamt wurden von den M-Dax-Unternehmen 154 Geschäftsberichte<sup>8</sup>, 23 Nachhaltigkeitsberichte<sup>9</sup>, zwei Personalberichte sowie fünfzig Internetseiten und bei den Familienunternehmen 36 Geschäftsberichte, fünf Nachhaltigkeitsberichte sowie zwanzig Internetseiten untersucht. Die Internetauftritte der Unternehmen wurden zu jeweils einem Stichtag (zwischen September 2011 und April 2012) betrachtet. Außerdem wurde untersucht, in welchen Abständen die Unternehmen Berichte publizieren und ob der Personalbericht in andere Berichte integriert wird. In welcher Form und in welchem Umfang ein Unternehmen berichtet, unterscheidet sich von Fall zu Fall erheblich.

Kapitel 2.1 bildet die Auswertungsmatrix, die in Kapitel 2.3 näher erläutert wird, und die „erreichten Punkte“ der siebzig untersuchten Unternehmen ab. Kapitel 2.4 der quantitativen Auswertung zeigt, inwieweit die Unternehmen einen zunehmenden, gleichbleibenden oder abnehmenden Trend der Berichterstattung im Untersuchungszeitraum 2008 bis 2010 aufweisen. In einem Zeitvergleich werden die wesentlichen Entwicklungen zusammengefasst. Zwei weitere Kapitel (2.5 und 2.6) betrachten die Häufigkeit der Punkte<sup>10</sup>, die für die Berichterstattung in den einzelnen Kategorien je Unternehmen vergeben wurden. Dabei wird sowohl die Häufigkeit in Bezug auf die Unternehmen und Unternehmenstypen als auch in Bezug auf die Themen und Kategorien analysiert und mit den Ergebnissen der Dax-30-Studie verglichen.

Die 2008 und 2011 von Wilke, Maack und Partner durchgeführten Vorgängerstudien zur Personalberichterstattung im Dax-30 haben die Unternehmen einer ähnlichen Untersuchung unterzogen. Das Ergebnis beider Studien skizziert einen Trend zu einer breiteren und vertieften Berichterstattung sowie eine tendenzielle Integration der erweiterten Personalberichterstattung in die Nachhaltigkeitsberichte. Ein Trend zu einer integrierten Berichterstattung, in die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte einfließen, wie sie etwa das Initiative International Integrated Reporting Committee (IIRC)<sup>11</sup>

8 In einigen Fällen veröffentlichen Unternehmen einen jährlichen Geschäftsbericht und Lagebericht oder Konzernbericht und AG-Bericht. In der Regel wurden alle Berichte auf Personalberichterstattung untersucht. Die Angabe im Text bezieht sich nur auf die tatsächliche Anzahl der Geschäftsberichte. Dasselbe gilt für die Familienunternehmen.

9 Unternehmensbroschüren oder Magazine, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit und CSR befassen, sind hier nicht enthalten. Gleiches gilt für die Familienunternehmen. Im Fall von Puma SE umfasst die aktuelle Unternehmenspublikation einen ausführlichen gemeinsamen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht.

10 Vgl. Kapitel 2.3: Ein Kriterium gilt als erfüllt, sobald es in der Personalberichterstattung erwähnt wird. In diesem Fall erhält das Unternehmen einen Punkt.

11 Vgl. [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org) [Zugriff 12.04.2012].

befördern will, ist bislang weder in den Dax- noch in den M-Dax- und Familienunternehmen erkennbar.<sup>12</sup>

### 1.3.2 Inhaltliche Analyse

Zusätzlich zur vergleichenden Bestandsaufnahme der Auswertungsmatrix werden die einzelnen Themenkomplexe (Kennzahlen Beschäftigung, Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Demografischer Wandel, Training und Ausbildung, Vielfalt und Chancen, Vergütungssysteme) und die dazu gehörigen Indikatoren in jeweils einem eigenen Kapitel ausführlich dargestellt. Hinzu kommen analytische Kapitel zu nicht in der Matrix dargestellten Aspekten. Dies betrifft die Themenkomplexe Anwendung der GRI-Richtlinien, Social Media, die Wirtschaftskrise in der Personalberichterstattung, Personalrisiken im Chancen- und Risikobericht sowie Kritik und Skandale. Neben einer quantitativen Analyse werden Besonderheiten, wie beispielsweise sehr ausführlich berichtende Unternehmen oder inhaltliche Trends, zusammengefasst. Die Analyse differenziert dabei zwischen M-Dax- und Familienunternehmen.

In jedem Kapitel wird ein Vergleich zwischen den Dax-30- und den im Rahmen dieser Studie betrachteten Unternehmen gezogen und geprüft, ob sich Berichtsinhalte und quantitative Trends (Umfang der Personalberichterstattung) ähnlich verhalten oder andere Trends erkennbar sind. Da sich die Dax-30-Studien auf den Untersuchungszeitraum 2006 bis 2007 sowie 2008 bis 2009 beziehen, ist ein Vergleich nur bedingt möglich. Vielmehr sollen allgemeine Aussagen und Trends gegenübergestellt werden. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass die Gruppe der M-Dax- und Familienunternehmen hinsichtlich ihrer Personalberichterstattung bislang noch nicht ausführlich untersucht wurde.

### 1.3.3 Unternehmensportraits

Dieser Teil der Studie umfasst siebzig Unternehmensportraits. Für jedes untersuchte Unternehmen wurde ein Unternehmensportrait erstellt, in dem Umfang und Inhalte der Personalberichterstattung zusammengefasst werden. Ein Mix aus quantitativer und qualitativer Analyse entlang der im vorherigen Kapitel (und siehe Kapitel 2) beschriebenen Kriterien dient dazu, eine Einschätzung über Umfang und Qualität der Berichterstattung zu ermöglichen. Es werden Schwerpunkte der Berichterstattung, Besonderheiten, Kennzahlen und aufgeführte Projekte im Personalbereich dargestellt. Jedes Unternehmensportrait gibt Auskunft über den Umfang der Personalberichterstattung in den Jahren 2008 bis 2010, die Entwicklung der inhaltlichen Darstellung sowie personalrelevante Awards. Eine kurze Aussage über den Trend sowie eine kurze Bewertung

<sup>12</sup> Lediglich die Puma SE hat 2010 erstmals einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt.

der Berichterstattung schließt das jeweilige Portrait ab.<sup>13</sup> Für ein Gesamtverständnis der vergleichenden Analyse in der Auswertungsmatrix sind die Unternehmensportraits von maßgeblicher Bedeutung.

Einige der M-Dax-Unternehmen oder der zwanzig größten familiengeführten Unternehmen sind Konzerne, die als Dachgesellschaft wiederum Beteiligungen an anderen Unternehmen halten. Die Unternehmensportraits und Analysen beziehen sich in diesen Fällen ausschließlich auf die Konzerne und nicht auf die Tochtergesellschaften oder Beteiligungen. Dies führt im Fall der Schwarz-Gruppe, Aldi, Rethmann oder der Maxingvest AG dazu, dass Unternehmensportraits über Personalberichterstattung vergleichsweise knapp ausfallen. Beispielsweise ist die Maxingvest AG Dachgesellschaft von Tchibo und Beiersdorf, für die separate Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte publiziert werden. Dennoch stellt das Unternehmensportrait lediglich die Personalberichterstattung der Maxingvest AG dar.

#### 1.3.4 Experteninterviews in sechs Unternehmen

Zur ergänzenden qualitativen Analyse von Trends in der Personalberichterstattung wurden Interviews mit Unternehmensvertretern ausgewählter M-Dax- und Familienunternehmen durchgeführt. Zusätzlich zur inhaltlichen Darstellung der Unternehmensportraits sollten in den Interviews Hintergrundinformationen über die Personalberichterstattung erhoben werden. Ein weiteres Ziel war es, Maßnahmen guter Berichterstattungspraxis ausführlich zu beschreiben, um Arbeitnehmervertretern Anregungen für die eigene Personalarbeit an die Hand zu geben. Die leitfadengestützten Interviews wurden in der Regel persönlich mit einem Personalverantwortlichen und einem Arbeitnehmervertreter des Unternehmens geführt.

Bei der Auswahl der Unternehmen wurde eine gleichmäßige Verteilung von M-Dax- und Familienunternehmen sowie eine adäquate Branchenverteilung berücksichtigt. Ein weiteres Auswahlkriterium war die Bandbreite der Personalberichterstattung, das heißt, ob ein Unternehmen ausführlich, wenig beziehungsweise fast gar nicht berichtet. Die Interviewergebnisse werden in kurzen Fallbeispielen (Unternehmenskästen) zusammengefasst.

---

<sup>13</sup> Für die Unternehmensportraits werden die Beschäftigtenzahlen für Deutschland und falls zutreffend für den internationalen Gesamtkonzern 2010 ausgewiesen. Quelle ist hierfür nur der Geschäfts-, Nachhaltigkeits- oder Personalbericht sowie die Internetseite des Unternehmens.

Allerdings konnten aus unterschiedlichen Gründen nicht alle Interviews mit den kontaktierten Unternehmen verwirklicht werden.<sup>14</sup> Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die im Rahmen dieser Studie interviewten Unternehmen:

**Tabelle 3: Übersicht durchgeführter Interviews in Unternehmen**

Unternehmen	Branche	M-Dax / Familienunternehmen	Tendenzieller Umfang Berichterstattung 2010 <sup>15</sup>
Fraport AG (s. Kap 3.3.)	Transport & Logistik	M-Dax	Ausführlich, GRI A
HHLA (s. Kap.3.7)	Transport & Logistik	M-Dax	Tendenziell ausführlich (circa fünf Seiten), kein GRI
Phoenix group (s. Kap. 3.6)	Pharmahandel	Familienunternehmen	Gering (circa zwei Seiten), kein GRI
Salzgitter AG (s. Kap. 3.5)	Stahlindustrie	M-Dax	Ausführlich, GRI B
Schaeffler Gruppe (s. Kap.3.10)	Automobilzulieferer	Familienunternehmen	Gering (circa eine dreiviertel Seite), kein GRI
Südzucker AG (s. Kap. 3.9)	Nahrungs- und Genussmittel	M-Dax	Gering (circa eine Seite), kein GRI

Quelle: Eigene Darstellung

## 1.4 Stand der Forschung

Die Personalberichterstattung ist ein langjährig genutztes und anerkanntes Instrument von Unternehmen. Nach einer Definition von Clausen und Fichter (1996) ist der Personalbericht an interne und externe Zielgruppen gerichtet und soll über die Belange der Mitarbeiter eines Unternehmens Auskunft geben.<sup>16</sup> Während viele Unternehmen in der Vergangenheit Personalberichte separat publiziert haben, integrieren die M-Dax- und Familienunternehmen heute ihre Personalberichterstattung meist in Geschäfts- und/oder Nachhaltigkeitsberichte.<sup>17</sup>

Mit Geschäftsberichten im Allgemeinen beschäftigt sich eine große Bandbreite der betriebswirtschaftlichen Literatur. Da diese Publikationen oftmals stark wissenschaftlich abstrahieren und keine nach Unternehmen aufgegliederten Datenübersichten liefern, erlauben sie nur einen begrenzten Rückschluss auf die Praxis der Unternehmen im

14 Von den ursprünglich elf kontaktierten Unternehmen haben nach interner Prüfung und aus unterschiedlichen Gründen folgende Unternehmen die Zusammenarbeit an diesem Forschungsprojekt abgelehnt: Axel Springer AG (M-Dax-Unternehmen, Medien), Fielmann AG (M-Dax-Unternehmen, Einzelhandel), IVG Immobilien AG (M-Dax-Unternehmen, Immobilien), Marquard & Bahls (Familienunternehmen, Mineralöl) und Otto Group (Familienunternehmen, Einzelhandel).

15 Anmerkung zur Einstufung zum Umfang der Berichterstattung: Hier werden lediglich Tendenzen aufgezeigt und auf eine GRI-Anwendungsebene hingewiesen. Grundlage ist das Berichtsjahr 2010.

16 Vgl. Clausen/Fichter (1996): Die Qualität von Umweltberichten – Ranking 1995: Bewertung und Vergleich von 97 Umweltberichten und Umwelterklärungen deutscher Unternehmen, S. 8.

17 Die Analyse der M-Dax- und Familienunternehmen zwischen 2008 und 2010 hat ergeben, dass nur zwei Unternehmen einen Personalbericht veröffentlichten.

Vergleich. Diverse andere Studien beschäftigen sich mit der Personal- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in Dax-30-Unternehmen.

Beispielsweise analysieren Godemann, Herzig und Blanke (2008) die Art und Weise, wie Dax-30-Unternehmen im Internet über Nachhaltigkeitsthemen berichten.<sup>18</sup> Zwei Publikationen der Hans-Böckler-Stiftung von 2008 und eine Aktualisierung von 2011 enthalten eine detaillierte und vergleichende Analyse der Personalberichterstattung in den Dax-30-Unternehmen von 2001 bis 2009.<sup>19</sup> Die beiden Publikationen bieten als Vorgängerstudien dieser aktuellen Analyse zur Personalberichterstattung in den M-Dax- und Familienunternehmen einen vergleichbaren methodischen Ansatz, der in der Auswertungsmatrix an den GRI angelehnt ist.

Ausführlich untersucht Jäger (2009) die „Personalkommunikation“ in Geschäfts-, Personal- und Nachhaltigkeitsberichten der Dax-30-Unternehmen des Geschäftsjahres 2007.<sup>20</sup> Anhand eines vierzig Kriterien umfassenden Analyserasters werden personalwirtschaftliche Inhalte und ihre gestalterische Darstellung auf kommunikative Qualität bewertet. Neben der Informationsbreite gehen Informationstiefe, „Best Practice“ der Personalthemen und Informationszugriff mit unterschiedlicher Gewichtung in die Gesamtbewertung mit ein. Die Informationsbreite wird anhand der Anzahl der Sätze gemessen. Die Studie bietet für jedes Unternehmen und jede Berichtsform eine separate Beurteilungsmatrix über die vierzig Indikatoren und stellt die wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassend dar. Die Ergebnisse bezüglich der „Kommunikationsleistung“ der einzelnen Unternehmen werden in einem „Ranking der Dax-30-Personalberichterstattung“ zusammengefasst.

Über den Untersuchungsgegenstand Dax-30 hinaus geht die Studie von Knauer (2010) zur „Humankapital“-Berichterstattung bei den 110 Unternehmen der drei Indizes Dax-30, M-Dax und TecDax (sogenannter H-Dax).<sup>21</sup> Die Analyse von Knauer untersucht ausschließlich Geschäftsberichte, keine Nachhaltigkeitsberichte oder Internetseiten, erfasst aber als Teilmenge die Unternehmen im M-Dax. In erster Linie werden Personalthemen in dieser Untersuchung allerdings aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet. Die Studie bewertet zwar auch die Qualität der Berichterstattung

---

18 Vgl. Godemann, Jasmin/Herzig, Christian/Blanke, Moritz (2008): Wie nutzen große Unternehmen das Internet, um über Nachhaltigkeit zu kommunizieren? Studie zur internetgestützten Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX 30-Unternehmen. INFU-Diskussionsbeiträge 24/04, 2004.

19 Vgl.: Beile, Judith / Drescher, Ina (2008): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen, Reihe: Arbeitspapier, Unternehmensmitbestimmung und Unternehmenssteuerung, Nr. 138; Wilke, Peter/Beile, Judith (2010): Personalberichterstattung in Unternehmen. Ein Praxisleitfaden für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf; Beile, Judith (2011): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 138, Düsseldorf, 2. Auflage.

20 Vgl. Jäger, Wolfgang (2009): Kurzfassung der Studie. Personalkommunikation: Human Resources Berichterstattung in den Corporate Medien der DAX-30-Unternehmen. In: Personalwirtschaft Online [http://www.personalwirtschaft.de/media/personalwirtschaft/aktuelle\\_ausgabe\\_sourcen/04\\_2009/Kurzzusammenfassung\\_Studie\\_Personalberichterstattung.pdf](http://www.personalwirtschaft.de/media/personalwirtschaft/aktuelle_ausgabe_sourcen/04_2009/Kurzzusammenfassung_Studie_Personalberichterstattung.pdf) [Zugriff 03.04.2012].

21 Vgl. Knauer, Thorsten (2010): Relevanz, Qualität und Determinanten der externen Unternehmenspublizität zum Humankapital – eine empirische Bestandsaufnahme der HDAX-Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 24(3), S. 205-230.



über das so genannte Humankapital, macht jedoch keine detaillierten Angaben zu einzelnen Unternehmen.

Im jährlichen Wettbewerb „Der beste Geschäftsbericht“ zeichnet das manager magazin Unternehmen für ihre Publikationen aus.<sup>22</sup> Das manager magazin analysiert die Geschäftsberichte der wichtigsten börsennotierten Aktiengesellschaften aus dem Dax-30, M-Dax, S-Dax und TecDax und bewertet Inhalt, Gestaltung und Sprache. Untersuchungsfokus liegt hier hauptsächlich auf betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, bei denen die Personalberichterstattung kaum Beachtung findet.

Für den Bereich der Nachhaltigkeitsberichte hat das IÖW eine regelmäßige Bestandsaufnahme deutscher Großunternehmen sowie kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) etabliert. Das IÖW/future-Ranking<sup>23</sup> sowie dem Ranking zugrundeliegende Studien haben in Deutschland Standards für Publikationen der Nachhaltigkeitsberichterstattung gesetzt. Im Ranking finden sich Unternehmen aus dem M-Dax sowie eine Reihe der größten Familienunternehmen wieder. Während in diesem Fall der Forschungsgegenstand nicht ausschließlich die Dax-30-Unternehmen sind und die Untersuchung nicht aus einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise erfolgt, stehen Nachhaltigkeitsberichte in ihrer Gänze und nicht die Personalberichterstattung im Speziellen im Vordergrund.

Einen anderen Ansatz verfolgen Hager und Hitz (2007), indem sie empirisch die Berichterstattung deutscher Aktienunternehmen bei immateriellen Vermögenswerten beurteilen. In diesem Zusammenhang ist gerade die Personalberichterstattung von Bedeutung. Hager und Hitz nutzen lediglich fünf Indikatoren zur Analyse der mitarbeiterbezogenen Publizität, so dass detaillierte Aussagen zur Berichterstattung nicht möglich sind. Allerdings konstatieren sie, dass es einen erkennbaren Unterschied zwischen beiden Unternehmensgruppen gibt: die Dax-30-Unternehmen informieren umfangreicher als Unternehmen des M-Dax.<sup>24</sup>

Mit Social Media-Auftritten der Unternehmen als modernes Kommunikationsmittel für Personalmarketing beschäftigt sich eine Reihe von Publikationen. Braun und Steffen (2011) stellen die Social Media-Aktivitäten und die damit verbundenen Absichten der Unternehmen in Zusammenhang mit den unterschiedlichen Plattformen dar.<sup>25</sup> Im Hinblick auf die Qualität der Unternehmensportraits und die damit zu erreichende

22 Vgl. manager magazin: Die besten Geschäftsberichte, 01.09.2011. In : <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,783491,00.html> [Zugriff 03.04.2012].

23 Vgl. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V. – verantwortung unternehmen (Hrsg.) (2010): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2009: Ergebnisse und Trends. Berlin/Münster. In: [www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de) [Zugriff 18.01.2011].

24 Vgl. Hager, Simon/Hitz, Jörg-Markus (2007): Immaterielle Vermögenswerte in der Bilanzierung und Berichterstattung – eine empirische Bestandsaufnahme für die Geschäftsberichte deutscher IFRS-Bilanzierer 2005. In: Zeitschrift für Internationale und Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 4/2007, S. 205-218.

25 Vgl. Braun, Ellen/Hillebrecht, Steffen (2011): Klotzen oder kapitulieren: Erfolgreiches Personalmarketing im Web muss den Charakter der einzelnen Social-Media-Plattformen berücksichtigen. In: PERSONAL 06/2011, S. 34-36.

Zielgruppe sprechen sie diverse Empfehlungen für Personalabteilungen, differenziert nach Unternehmensgröße, aus.

Magagna, Tahar und Sutanto (2011) sehen zwischen den beiden konventionellen Wegen der Personalansprache – dem Schalten von Anzeigen und der gezielten Personalsuche über Personalvermittlungen – in den sozialen Netzwerken einen dritten Weg für eine erfolgreiche Personalrekrutierung.<sup>26</sup>

Die Studie von Jäger und Meser (2010) untersucht die Online-Karriereportale von Unternehmen für die Zielgruppe Schülerinnen und Schüler als potenzielle Auszubildende.<sup>27</sup> In einem Auswertungsraster wurden inhaltliche Kriterien wie Informationsgehalt über Ausbildungsberufe, Hinweise auf den Bewerbungsprozess, Aktualität der Informationen, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung sowie Angebote zur Wohnungsvermittlung oder Vorschläge zur Freizeitgestaltung erfasst. Weitere Bestandteile der Bewertung sind Interaktivität, Benutzerfreundlichkeit und Zugang zur Internetseite. Jäger und Meser schlussfolgern, dass es bei den Unternehmen einen Verbesserungsbedarf bei der Gestaltung ihrer Internetseiten im Bezug auf das Informationsbedürfnis und Nutzungsverhalten der Zielgruppe Auszubildende gibt.

Jedrzejczyk und Braun (2010) analysieren die Nutzung von sozialen Netzwerken (Web 2.0) durch Unternehmen für die Pflege der Arbeitgebermarke und das Rekrutieren von Arbeitnehmern.<sup>28</sup> Darüber hinaus untersucht die Studie, wie die Instrumente von Studierenden und „Young Professionals“ angenommen werden. Die Studie erkennt als klaren Trend im „Recruiting 2.0“ das große Potenzial der eigenen Mitarbeiter, die authentisch Werbung für das Unternehmen machen und somit den Arbeitgeber bei der Gestaltung und Kommunikation der Arbeitgebermarke unterstützen.

Ein weiterer Beitrag von Hilbert und Müller (2010) befasst sich mit twitter-Aktivitäten der Dax-30-Unternehmen für Personalsuche und Selbstdarstellung.<sup>29</sup>

Eine Betrachtung des aktuellen Forschungsstands hat ergeben, dass entweder betriebswirtschaftliche Betrachtungsweisen der Geschäftsberichte, der definierte Untersuchungsgegenstand Dax-30 oder die Nutzung der sozialen Netzwerke im Fokus sämtlicher Untersuchungen stehen. Die Personalberichterstattung der M-Dax- und Familienunternehmen wurde bislang noch nicht ausführlich untersucht. Vor diesem Hintergrund soll diese Studie die bisher vorliegenden Untersuchungen ergänzen, in ihren Fragestellungen erweitern und Transparenz über die gegenwärtige Darstellungspraxis

---

26 Vgl. Magagna, Fabio/Tahar, Sadri /Sutanto, Juliana (2011): Rekrutieren bei facebook & Co.: Social-Network-Plattformen sind der dritte Weg zwischen dem Schalten von Anzeigen und dem Auftrag an Headhunter. In: PERSONAL 06/2011, S. 26-31.

27 Vgl. Jäger, Wolfgang/Meser, Christian (2010): Karriere-Websites für Azubis: Die TOP 30. In: PERSONAL 01/2010, S. 30-33.

28 Vgl. Jedrzejczyk, Paulina/Braun, Christian (2010): Recruiting 2.0 – Des Rekruiters neue Kleide. In: PERSONAL 09/2010, S. 30-31.

29 Vgl. Müller, Andreas/Hilbert, Andreas (2010): Wie Personaler twittern. In: PERSONAL 11/2010, S. 24-25.

von Personalfragen erhöhen sowie den Vergleich zwischen Dax-30-, M-Dax- und Familienunternehmen ermöglichen.



## 2 Quantitative Auswertung

### 2.1 M-Dax-Unternehmen

Abb. 1: Teil I Matrix M-Dax-Unternehmen – Auswertung der Personalberichterstattung

Personalberichterstattung M-Dax	Aareal Bank AG	Aurubis AG	Axel Springer AG	BayWa AG	Bilfinger Berger	Brenntag AG	Celestio AG	Continental AG	Demag Cranes AG	Deutsche EuroShop AG	Deutsche Wohnen AG	Douglas Holding AG	EADS N.V.	Elring Klinger	Fielmann AG	Fraport AG	Fuchs Petrolub AG	GAGFAH	GEA Group AG	Gerresheimer AG	Gerry Weber International AG	Gildemeister AG	HHLA Hamburg Hafen und Logistik AG	Hannover Rück AG	Heidelberger Druckmaschinen AG
<b>Kennzahlen Beschäftigung</b>																									
Angaben nach Unternehmensteilen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Männer- und Frauenanteile	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Führungskräfte	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Altersstruktur	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Mitarbeiterfluktuation	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Azubis	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Befristungen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Schwerbehinderte	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Teilzeit	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen</b>																									
Gremien der Mitarbeitervertretung	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Interner Verhaltenskodex	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Mitarbeiterbefragung	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit</b>																									
Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Anzahl Arbeitsunfälle	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Fehlzeiten	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Arbeitsbedingte Erkrankungen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Gesundheits-/Präventionsprogramme	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
formale Abkommen mit AN-Vertretung	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
eigene Krankenkasse	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Training und Ausbildung</b>																									
Schulungsstunden (pro Jahr, pro Mitarbeiter)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Personalentwicklungsprogramme	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Nachwuchsförderung	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Frauenförderprogramme	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Ideenmanagement	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Feedback-Programme/Zielvereinbarungen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Investitionen in Weiterbildung	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Vielfalt und Chancen</b>																									
Diversity-Philosophie	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Beschäftigte n. Diversity-Faktoren	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Work-Life-Balance-Maßnahmen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Entlohnungsdifferenz Frauen/Männer	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Vergütungssysteme</b>																									
Leistungsabhängige Vergütungssysteme	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Tarifvertrag Vergütung	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Betriebliche Altersvorsorge	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Demografischer Wandel</b>																									
Auswirkung auf Personal	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

Abb. 2: Teil II Matrix M-Dax-Unternehmen – Auswertung der Personalberichterstattung

Personalberichterstattung M-Dax	Hochtief AG	Hugo Boss	IVG Immobilien AG	Kabel Deutschland Holding AG	Klöckner & Co.	Kronos AG	LANXESS AG	Leoni AG	MTU Aero Engines Holding AG	Praktiker Holding AG	ProSiebenSat.1 Media AG	Puma AG	Rational AG	Rheinmetall AG	Rhön-Klinikum AG	Salzgitter AG	SGL Carbon	Sky Deutschland AG	STADA Arzneimittel AG	Südzucker AG	Symrise AG	TUI AG	Vossloh AG	Wacker Chemie AG	Wincor Nixdorf AG
<b>Kennzahlen Beschäftigung</b>																									
Angaben nach Unternehmensteilen	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Männer- und Frauenanteile	•	•			•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Führungskräfte																									
Altersstruktur	•				•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mitarbeiterfluktuation			•	•		•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	•							•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Azubis	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Befristungen						•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Schwerbehinderte	•					•					•	•				•						•		•	•
Teilzeit		•				•			•	•	•					•								•	•
<b>Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen</b>																									
Gremien der Mitarbeitervertretung	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Interner Verhaltenskodex	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mitarbeiterbefragung	•							•			•	•			•					•	•	•		•	•
<b>Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit</b>																									
Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees	•																								
Anzahl Arbeitsunfälle	•					•	•	•		•						•				•	•			•	•
Fehlzeiten						•	•	•		•						•				•	•			•	•
Arbeitsbedingte Erkrankungen																									•
Gesundheits-/Präventionsprogramme	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
formale Abkommen mit AN-Vertretung	•	•						•															•	•	•
eigene Krankenkasse						•										•						•			
<b>Training und Ausbildung</b>																									
Schulungsstunden (pro Jahr, pro Mitarbeiter)	•					•		•	•		•			•								•		•	•
Personalentwicklungsprogramme	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Nachwuchsförderung	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Frauenförderprogramme					•	•	•	•	•						•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Ideenmanagement	•					•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Feedback-Programme/Zielvereinbarungen	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Investitionen in Weiterbildung						•		•							•	•						•		•	•
<b>Vielfalt und Chancen</b>																									
Diversity-Philosophie	•	•			•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Beschäftigte n. Diversity-Faktoren		•																							•
Work-Life-Balance-Maßnahmen	•	•				•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Entlohnungsdifferenz Frauen/Männer																									•
<b>Vergütungssysteme</b>																									
Leistungsabhängige Vergütungssysteme	•	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Tarifvertrag Vergütung	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Betriebliche Altersvorsorge	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Demografischer Wandel</b>																									
Auswirkung auf Personal	•					•	•	•	•						•	•					•	•		•	•

## 2.2 Familienunternehmen

Abb. 3: Matrix Familienunternehmen – Auswertung der Personalberichterstattung

Personalberichterstattung Familienunternehmen	SchwarzGruppe (Lidl)	Aldi-Gruppe	Robert Bosch GmbH	Franz Haniel & Cie. GmbH	Heraeus Holding GmbH	Phoenix Group	BertelsmannAG	Marquard&Bahls	Boehringer Ingelheim	Otto Group	Tengelmann (Weit)	MaxingVest AG	Schaeffler Gruppe	Oetker Gruppe	Rethmann Gruppe	Würth-Gruppe	Helm	C&A Mode	Schlecker	dsm-Drugiemarkt	
<b>Kennzahlen Beschäftigung</b>																					
Angaben nach Unternehmensteilen			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Männer- und Frauenanteile			•	•				•						•					•		
Führungskräfte										•											
Altersstruktur			•	•						•				•							
Mitarbeiterfluktuation					•			•		•			•	•							
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit													•	•							
Azubis			•	•	•	•			•	•	•		•	•		•					•
Befristungen										•				•							
Schwerbehinderte							•							•							
Teilzeit			•							•				•							
<b>Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen</b>																					
Gremien der Mitarbeitervertretung			•	•			•			•	•	•		•			•		•	•	
Interner Verhaltenskodex			•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mitarbeiterbefragung			•	•	•		•	•	•	•				•		•					
<b>Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit</b>																					
Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees										•											
Anzahl Arbeitsunfälle			•					•	•	•											
Fehlzeiten			•					•	•	•			•								
Arbeitsbedingte Erkrankungen								•	•	•											
Gesundheits-/Präventionsprogramme			•	•	•		•	•	•	•	•			•							
formale Abkommen mit AN-Vertretung										•											
eigene Krankenkasse			•				•														
<b>Training und Ausbildung</b>																					
Schulungsstunden (pro Jahr, pro Mitarbeiter)							•			•			•								
Personalentwicklungsprogramme			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Nachwuchsförderung			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Frauenförderprogramme			•	•			•			•											
Ideenmanagement			•	•			•			•				•							
Feedback-Programme/Zielvereinbarungen			•	•		•	•		•	•				•		•		•			
Investitionen in Weiterbildung			•																		
<b>Vielfalt und Chancen</b>																					
Diversity-Philosophie			•	•	•		•	•	•	•	•		•						•		
Beschäftigte nach Diversity-Faktoren												•							•		
Work-Life-Balance-Maßnahmen			•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Entlohnungsdifferenz Frauen/Männer										•											
<b>Vergütungssysteme</b>																					
Variable Vergütungssysteme			•	•			•		•							•				•	
Tarifvertrag Vergütung				•			•		•											•	•
Betriebliche Altersvorsorge			•	•	•			•	•	•				•							
<b>Demografischer Wandel</b>																					
Auswirkung auf Personal			•	•				•	•	•				•		•					

## 2.3 Erläuterungen zur Matrix

In der Auswertungsmatrix wird anhand eines Kriterienkatalogs festgehalten, ob das Unternehmen den jeweiligen Aspekt in der Berichterstattung abdeckt. Ein Kriterium gilt als erfüllt, sobald es in der Personalberichterstattung erwähnt wird. In diesem Fall erhält das Unternehmen einen Punkt. Die Auswertungsmatrix bewertet die Einzelkriterien nicht und gibt keine Auskunft über deren Umfang, Darstellung oder Gewichtung. Der Punktevergabe liegen eine Reihe von Definitionen und Kriterien zugrunde.

Untersuchungsgegenstand sind Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichte im Zeitraum 2008 bis 2010 sowie die Internetseiten der Unternehmen. Für die Punktevergabe der Auswertungsmatrix berücksichtigt die Analyse auch Internetseiten, die an einem Stichtag betrachtet werden und nicht in den definierten Untersuchungszeitraum fallen. Unternehmen aktualisieren Inhalte im Internet fortlaufend, so dass kein Rückschluss auf die Jahre 2008 bis 2010 möglich ist. Bei diversen Familienunternehmen findet Personalberichterstattung ausschließlich auf den Internetseiten statt. In diesem Fall haben die Unternehmen Punkte erhalten, obwohl sie über keine nachweisbaren personalrelevanten Publikationen im Untersuchungszeitraum verfügen.

Bei den *Kennzahlen Beschäftigung* werden Punkte vergeben, sobald ein Unternehmen die entsprechende Kennzahl veröffentlicht. Eine nur für einen Unternehmensbereich oder eine Gruppe von Beschäftigten gültige Zahl ist hier nicht ausreichend. Das Kriterium gilt mit der Nennung der absoluten oder relativen Zahl für das Gesamtunternehmen beziehungsweise für den deutschen Teil des Unternehmens als erfüllt. Dasselbe gilt auch für alle weiteren Kennzahlen, die in der Auswertungsmatrix aufgelistet werden. Die Bandbreite der dargestellten Kennzahlen variiert bei den Einzelkriterien von Unternehmen zu Unternehmen von nur einer Kennzahl bis zu umfassenden Tabellen und Differenzierungen erheblich.

Im Themenbereich *Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen* ist die Erwähnung des Betriebsrates beziehungsweise weiterer Mitarbeitervertretungsgremien ausreichend für einen Punkt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad innerhalb der Belegschaft spielte in der Berichterstattung der untersuchten Unternehmen mit Ausnahme eines Unternehmens keine Rolle und stellt eine Information dar, die Unternehmen nicht erheben dürfen. Diese Ausnahme ist das Chemieunternehmen Wacker, das im Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010 zwar auf die Thematik hinweist, allerdings keine konkreten Kennzahlen veröffentlicht. Wacker erklärt in diesem Zusammenhang: „Wacker arbeitet mit den Vertretern der Mitarbeiterbestimmung vertrauensvoll zusammen. Unsere Belegschaft ist vor allem in Deutschland seit jeher in bedeutendem Umfang gewerkschaftlich organisiert. Die Mitarbeiter sind jedoch nicht verpflichtet, ihre etwaige Gewerkschaftszugehörigkeit dem Arbeitgeber mitzuteilen. Ebenso sind Fragen des Ar-



beitgebers hiernach unzulässig. Deshalb ist uns die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder bei Wacker nicht bekannt“.<sup>30</sup>

Auch bei *Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit* sowie im Bereich *Training und Ausbildung* ist die Erwähnung des Aspektes ausreichend für einen Punkt. Beim Kriterium Frauenförderprogramme bezieht sich eine Vielzahl von Unternehmen auf den Corporate Governance Kodex und die dort erwähnte anzustrebende Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten und Führungspositionen. Das Kriterium Frauenförderprogramme gilt allerdings in der Auswertungsmatrix nur als erfüllt, wenn konkrete Maßnahmen zur Frauenförderung wie zum Beispiel Frauennetzwerke, „Girls‘ Days“ oder Quotenregelungen dargestellt werden. Allein ein Bezug auf weibliche Mitglieder im Aufsichtsrat oder eine Absichtserklärung über eine gezielte Berücksichtigung von Frauen bei der zukünftigen Besetzung von Positionen ohne feste Quotierung ist für die Punktevergabe nicht ausreichend. Für Investitionen in Weiterbildung erhalten Unternehmen nur einen Punkt, falls ein konkreter Investitionsbetrag genannt wird. Absichtserklärungen oder die Darstellung beispielhafter Weiterbildungsmaßnahmen erfüllen die notwendigen Kriterien nicht. Letztere werden bei dem Kriterium Personalentwicklungsprogramme berücksichtigt.

Bei *Vielfalt und Chancen* gilt der Aspekt Diversity-Philosophie als erfüllt, falls das Unternehmen die Begriffe Diversity oder Vielfalt nennt. In diesem Zusammenhang wird nicht differenziert, welche Definition von Diversity vorliegt. Bei einigen Unternehmen fallen Frauen, unterschiedliche Kulturen und Religionen oder Menschen mit Behinderung unter den Diversity-Begriff.<sup>31</sup> Die Zusammensetzung von Beschäftigten nach Diversity-Faktoren bezieht sich auf einen konkreten und quantifizierenden Hinweis auf die unterschiedlichen Gruppen wie Nationalitäten oder den Migrationshintergrund bei der Belegschaft in Deutschland beziehungsweise inklusive Deutschland. Eine Aussage über Nationalitäten von Mitarbeitern an internationalen Standorten, den Frauenanteil oder die Schwerbehindertenquote erfüllen hier nicht die notwendigen Kriterien eines Punktes. Für die Nennung des Frauen- oder Schwerbehindertenanteils erhalten die Unternehmen einen Punkt unter der entsprechenden Kategorie bei den Kennzahlen zur Beschäftigung. Bei der Zusammensetzung von Beschäftigten nach Diversity-Faktoren umfassen die von Unternehmen veröffentlichten Informationen teilweise detailliert aufgewiesene Tabellen mit Kennzahlen zu Nationalitäten, aber auch ungefähre Hinweise auf einen prozentualen Anteil ausländischer Beschäftigter an der Belegschaft.

Im Themenbereich *Vergütungssysteme* wird leistungsbezogene Vergütung als ein Angebot definiert, das nicht nur für Führungskräfte gültig ist. Die Vorstandvergütung und variable Gehaltsbestandteile für Führungskräfte werden hier genauso wenig berücksichtigt wie Erfolgs- oder Gewinnbeteiligungen am Unternehmen. Derselbe Sachverhalt findet bei der betrieblichen Altersvorsorge Anwendung. Das Kriterium gilt nur

<sup>30</sup> Wacker Chemie AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 97.

<sup>31</sup> Das Kapitel Vielfalt und Chancen (3.7) stellt die unterschiedlichen Definitionen von Diversity detailliert dar.

als erfüllt, wenn die Berichterstattung erkennen lässt, dass in einem Unternehmen die Gesamtbelegschaft und nicht ausschließlich Führungskräfte das Angebot in Anspruch nehmen können.

Der *demografische Wandel* wurde auch in dieser Untersuchung berücksichtigt, obwohl er nicht Bestandteil des GRI-Index ist. Der demografische Wandel hat Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Personalentwicklung in den Unternehmen. In Deutschland und anderen Ländern werden ein steigender Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung, eine steigende Lebenserwartung und niedrigere Geburtenraten von politischen Maßnahmen wie der Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters und dem Auslaufen geförderter Altersteilzeitvereinbarungen begleitet. Veränderungen des Arbeitskräfteangebots und der Personalstruktur stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Das Thema wird von vielen Unternehmen daher auf verschiedene Arten aufgegriffen.

Das Konzept hinter dem Begriff „Lebenslanges Lernen“ findet sich zwar in der Berichterstattung fast aller Unternehmen – im Zusammenhang mit Personalentwicklung, Maßnahmen als Reaktion auf die Herausforderungen des demografischen Wandels oder im Rahmen der Mitarbeiterbindung – wieder, wird aber als konkreter Begriff „Lebenslanges Lernen“ im Vergleich zur Berichterstattung früherer Jahre kaum noch verwendet.

Im Vergleich zur Dax-30-Studie wurde die Auswertungsmatrix für diese Studie aktualisiert. Zwei Kriterien finden in den hier untersuchten Personalberichten des M-Dax- und der Familienunternehmen keine Anwendung mehr. Die Auswertungsmatrix wurde entsprechend überarbeitet und aus den genannten Gründen um die Punkte „Lebenslanges Lernen“ und „Gewerkschaftlicher Organisationsgrad“ gekürzt.

## 2.4 Trends im Berichtsumfang

Für eine Analyse der quantitativen Trends im Berichtsumfang wurden sämtliche Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und – falls vorhanden – Personalberichte der Unternehmen im Untersuchungszeitraum 2008 bis 2010 betrachtet. Die Internetseiten der Unternehmen werden lediglich an einem Stichtag betrachtet und somit nicht für die Trendanalyse des Berichtsumfangs berücksichtigt. Die Untersuchung der Berichtsformen hat ergeben, dass von den insgesamt siebzig Unternehmen nur das Pharma-Unternehmen Stada Arzneimittel AG und die MTU Aero Engines Holding AG separate Personal- und Sozialberichte im Untersuchungszeitraum veröffentlichten.<sup>32</sup> Weitere personalrelevante Publikationen wie Imagebroschüren oder Mitarbeitermagazine sowie die Internetseiten wurden für diese Trendschilderung nicht berücksichtigt.

32 Die GEA Group AG hat im Juni 2011 einen Personal- und Sozialbericht 2010/2011 veröffentlicht, der in dieser Studie nicht berücksichtigt wird.

Pro Jahr wurde der Umfang der Personalberichterstattung des jeweiligen Unternehmens erfasst und mit dem Umfang weiterer Berichtsjahre verglichen. Einige Unternehmen haben im Untersuchungszeitraum neben jährlich erscheinenden Geschäftsberichten einen zusätzlichen Nachhaltigkeitsbericht mit einem detaillierten Mitarbeiterkapitel veröffentlicht. Hier wurde auf einen eindeutigen Anstieg im Berichtsumfang geschlossen.

Ziel der folgenden Auswertung ist es, für jedes Unternehmen eine grobe Trendaussage bezüglich des Berichtsumfangs zu skizzieren. Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass der Umfang von Bericht zu Bericht nicht unbedingt vergleichbar ist und in diversen Fällen zahlreiche Grafiken und Illustrationen die Seitenzahlen erhöhen. Ein weiteres Problem liegt im Layout der Berichte und in der Darstellung von Informationen in Tabellen oder im Fließtext. Ein Vergleich zwischen den einzelnen Unternehmen ist demnach nicht sinnvoll.

Von den fünfzig M-Dax-Unternehmen ist mit einer Quote von 44 Prozent bei fast der Hälfte der Unternehmen ein wachsender Umfang erkennbar. Dieselbe Quote (44 Prozent) erzielen die Unternehmen mit einem fast gleichbleibenden Berichtsumfang. Nur fünf Unternehmen haben den Umfang ihrer Berichterstattung im Untersuchungszeitraum reduziert. Im Fall der Brenntag AG ist eine Trendschilderung nicht möglich, da das Unternehmen erst seit Juni 2010 im M-Dax gelistet ist und dementsprechend nur einen Geschäftsbericht veröffentlicht hat.

Bei den zwanzig familiengeführten Unternehmen kann eine allgemeine Trendaussage nur bedingt getroffen werden. Ein Vergleich der zwanzig familiengeführten Unternehmen im Zeitverlauf ergibt ein anderes Bild als das der M-Dax-Unternehmen. Von den zwanzig Familienunternehmen weisen lediglich sechs Unternehmen (dreißig Prozent) eine Zunahme im Umfang der Berichterstattung auf. Mit einer Quote von vierzig Prozent ist die Gruppe der Unternehmen, bei denen keine Aussage möglich ist, die größte. Acht familiengeführte Unternehmen veröffentlichen keinen regelmäßigen Geschäftsbericht. Bei drei Unternehmen ist ein gleichbleibender und bei weiteren drei Unternehmen ein abnehmender Umfang in der Berichterstattung erkennbar.

Von den acht Familienunternehmen ohne regelmäßige Berichterstattung veröffentlichen Aldi, Schlecker, Helm AG, dm-Drogeriemarkt, die Rethmann Gruppe und die Schwarz-Gruppe (Lidl) personalrelevante Informationen nur auf ihren Internetseiten. Die online verfügbaren Informationen unterscheiden sich wiederum im Umfang deutlich voneinander. Im Fall der Dr. August Oetker KG oder C&A Mode KG liegt zwar eine ausführliche Personalberichterstattung vor, diese bezieht sich aber nur auf ein Jahr des Untersuchungszeitraums. Beide Unternehmen haben 2010 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, in dem fast die gesamte Bandbreite personalrelevanter Themen abgedeckt wird. Bei der Phoenix group wurde lediglich der Geschäftsbericht 2010 analysiert, da eventuelle Vorgängerberichte nicht frei verfügbar sind.

**Tabelle 4: Entwicklung des Berichtsumfang im Untersuchungszeitraum 2008 - 2010**

	Zunehmender Umfang	Gleichbleibender Umfang	Abnehmender Umfang	Keine Aussage
M-Dax-Unternehmen	22 (44 %)	22 (44 %)	5 (10 %)	1 (2 %)
Familienunternehmen	6 (30 %)	3 (15 %)	3 (15 %)	8 (40 %)

Quelle: Eigene Darstellung (M-Dax-Unternehmen N=50; Familienunternehmen N=20)

Während sämtliche M-Dax-Unternehmen über eine regelmäßige jährliche Berichterstattung verfügen, wird bei den Familienunternehmen eher selektiv publiziert. Diverse Unternehmen verfügen über nahezu keine Personalberichterstattung oder veröffentlichten Kennzahlen und Mitarbeiterinformationen nur auf der Internetseite. Allerdings ist wiederum bei einigen Familienunternehmen die Personalberichterstattung sowohl im Geschäfts- als auch Nachhaltigkeitsbericht sehr ausführlich. Ein Beispiel ist die familiengeführte Otto Group, deren Nachhaltigkeitsbericht sehr umfangreich ist und mit dem GRI A+ ausgezeichnet wurde. Ein genereller Trend zu weniger Personalberichterstattung ist bei den Familienunternehmen nicht erkennbar.

Die Studie Personalberichterstattung in den Dax-30-Unternehmen von 2011 kommt zu dem Ergebnis, dass sich in fast allen untersuchten Unternehmen ein zunehmender Trend in der Personalberichterstattung seit 2000 fortsetzt.<sup>34</sup> Von den 34 untersuchten Unternehmen hat der Umfang der Berichterstattung in 24 Fällen sogar zugenommen, bei nur drei Unternehmen ist er gleichgeblieben.

Einen vergleichbaren Aufwärtstrend weisen die M-Dax- und Familienunternehmen nicht auf. Von den fünfzig M-Dax-Unternehmen hat bei 22 Unternehmen der Berichtsumfang zugenommen, und bei einer gleichen Anzahl ist er gleichgeblieben. Die Gruppe der M-Dax-Unternehmen zeichnet sich durch einen wesentlich stärkeren gleichbleibenden Berichtsumfang aus als die Dax-30-Unternehmen.

In den letzten Jahren hat im Dax-30 die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit einer meist umfangreichen Darstellung von Personalthemen einen großen Stellenwert eingenommen. Nahezu alle Dax-30-Unternehmen publizieren aktuell einen Nachhaltigkeitsbericht. Allein dieser Aspekt kann den unterschiedlichen Trend im Bezug auf den Berichtsumfang zwischen M-Dax und Dax-30 erklären.

33 Keine Trendaussage kann getroffen werden, wenn die Unternehmen über keine regelmäßige Berichterstattung verfügen, beziehungsweise erst einen Bericht veröffentlicht haben. Für Unternehmen mit ausschließlicher Berichterstattung im Internet kann ebenfalls kein Trend skizziert werden.

34 Vgl. Beile, Judith (2011): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 138, Düsseldorf, 2. Auflage. S. 86.

## 2.5 Quantitative Auswertung nach Unternehmen

Eine rein quantitative, ungewichtete Auswertung der Punktezahlen, die die einzelnen Unternehmen erreichen, ist nur bedingt aussagekräftig, da die Kategorien unterschiedlich bedeutsam sind. So ist ein Punkt beim Thema Gesundheits-/Präventionsprogramme sicherlich stärker zu gewichten als die Nennung der Kennzahl der Teilzeitbeschäftigten. Dennoch gibt eine solche Auswertung Hinweise auf den Berichtsumfang und die Berichtsintensität der Unternehmen.

In der Auswertungstabelle gibt es 35 Kategorien, also konnten die Unternehmen maximal 35 Punkte erreichen. Bei den M-Dax-Unternehmen reicht die Bandbreite von null Punkten (Deutsche Euroshop) bis zu 31 Punkten (Wacker Chemie). Die durchschnittlich erreichte Punktzahl beträgt 16. Die Familienunternehmen erreichten null (Aldi, Schwarz-Gruppe) bis 29 Punkte (Otto Group). Die durchschnittliche Punktzahl beträgt hier lediglich 10,65 Punkte und liegt damit deutlich unter der bei den M-Dax-Unternehmen. Bei den Dax-30-Unternehmen betrug die entsprechende durchschnittliche Punktzahl 21,6 und die Bandbreite reichte von acht bis 29 Punkten.

Bei der Auszählung bestätigt sich, was die inhaltlichen Analysen bereits ergeben haben: Die Berichterstattung der Dax-30-Unternehmen ist im Vergleich am ausführlichsten, die M-Dax-Unternehmen liegen im Mittelfeld und die Familienunternehmen berichten am wenigsten ausführlich.

## 2.6 Quantitative Auswertung nach Themen

Betrachtet man die Punktzahlen nach Themenfeldern, so stehen bei den M-Dax-Unternehmen die Themen Personalentwicklungsprogramme und Nachwuchsförderung mit jeweils 48 Nennungen sowie die Kennzahl Beschäftigte nach Unternehmensteilen mit 47 von fünfzig möglichen Nennungen an der Spitze. Bei den Familienunternehmen sind es dieselben Themen mit jeweils 16 Punkten bei Personalentwicklungsprogrammen und der Nachwuchsförderung und 15 von zwanzig möglichen Nennungen bei der Kennzahl Beschäftigte nach Unternehmensteilen. Hier erreicht das Thema interner Verhaltenskodex mit 15 die gleiche Punktzahl. Damit berichtet nahezu jedes Unternehmen, das überhaupt Personalberichterstattung betreibt, über Personalentwicklungsprogramme und Nachwuchsförderung.<sup>35</sup>

Am unteren Ende der Skala bei beiden Unternehmenstypen befinden sich die Themen Entlohnungsdifferenz zwischen Männern und Frauen (jeweils eine Nennung bei den Familienunternehmen und den M-Dax-Unternehmen), Anzahl der Mitarbeiter, die von OHS-Komitees abgedeckt sind (zwei beziehungsweise eine Nennung) und arbeitsbedingte Erkrankungen (jeweils zwei Unternehmen). Nur ein Familienunternehmen

---

<sup>35</sup> Vgl. Kap. 3.6

nennt seine Investitionen in Weiterbildung, bei den M-Dax-Unternehmen sind dies immerhin elf. All diese Themen wurden auch von den Dax-30-Unternehmen eher selten, wenn auch im Vergleich etwas häufiger als von den anderen Unternehmen behandelt.

Über dreißig der 35 Kategorien berichten prozentual mehr M-Dax-Unternehmen als Familienunternehmen. Die größten Differenzen liegen bei den Themen Tarifvertrag/Vergütung und Betriebliche Altersvorsorge im Bereich der Vergütungssysteme, Gremien der Mitarbeitervertretung sowie bei den Kennzahlen der Beschäftigung nach Geschlecht und Altersstruktur. Hier berichten die M-Dax-Unternehmen deutlich häufiger als die Familienunternehmen. Nur bei wenigen Themen liegen die Familienunternehmen vorn, allerdings mit weniger Abstand, unter anderem bei den Kategorien Mitarbeiterbefragung und arbeitsbedingte Erkrankungen.

Im Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen zeigt sich, dass auch bei Betrachtung der Themenpalette die Dax-30-Unternehmen bei der Berichterstattung vorn liegen. Sie berichten in allen Kategorien häufiger als die Familienunternehmen und in 29 Kategorien häufiger als die M-Dax-Unternehmen. Die Differenz zu den Familienunternehmen ist bei den Themen Betriebliche Altersvorsorge, Beschäftigungsstruktur nach Teilzeit und Alter und Investitionen in Weiterbildung am größten. Betrachtet man die Dax-30-Unternehmen im Vergleich mit den M-Dax-Unternehmen, so berichten die Dax-30-Unternehmen vor allem bei den Themen Mitarbeiterbefragung, Diversity-Philosophie und Beschäftigungsstruktur nach Teilzeit häufiger. Bei den Themen Tarifvertrag/Vergütung und Gremien der Mitarbeitervertretung sowie Kennzahlen zu Beschäftigten nach Unternehmensteilen und Auszubildenden berichten die M-Dax-Unternehmen wiederum prozentual häufiger als die Dax-30-Unternehmen.

## 3 Inhaltliche Analyse

### 3.1 Anwendung der GRI-Richtlinien

Die „GRI-Richtlinien“ haben in den vergangenen Jahren weite Verbreitung gefunden und sich international als Standard der nachhaltigen Berichterstattung etabliert.<sup>36</sup> Auch in Deutschland nimmt der „GRI-Index“ einen wachsenden Stellenwert ein. Besonders in der konzeptionellen Gestaltung, der inhaltlichen Darstellung und Qualität der Personal- und Nachhaltigkeitsberichte orientieren sich Unternehmen und Organisationen an den im „GRI-Index“ festgelegten Richtlinien.

In den M-Dax-Unternehmen und den zwanzig größten familiengeführten Unternehmen in Deutschland zeichnet sich allerdings ein nicht ganz einheitliches Bild der GRI-Nutzung ab. Eine Analyse der Berichte zeigt, dass einige Unternehmen keinerlei GRI-Bezug, andere Familienunternehmen oder M-Dax-Unternehmen wiederum die höchste GRI-Anwendungsebene „A+ GRI-geprüft“ vorweisen können.

#### GRI-Anwendungsebenen bei den untersuchten Unternehmen

Unternehmen können Angaben über den Umfang der GRI-Anwendungsebene in ihrer Berichterstattung anhand der Level A (höchstes Level), B oder C machen. Stuft sich ein Unternehmen eigenständig ein, so wird dies häufig mit „GRI selbsterklärt“ („GRI self-declared“) dokumentiert. Wurden die Angaben durch externe Dritte bestätigt, wird die GRI-Anwendungsebene mit einem zusätzlichen „+“ (zum Beispiel A+, B+ oder C+) gekennzeichnet. Die Global Reporting Initiative vergibt das Siegel „GRI geprüft“ („GRI checked“) nach eigener Prüfung der Berichte. Gibt das Unternehmen an, seinen Bericht einer externen Prüfung unterzogen zu haben, bestätigt die Initiative nur den Vorgang, bewertet die Richtigkeit aber nicht. Ein Unternehmen kann den externen Prüfer frei wählen, wie zum Beispiel im Falle des Familienunternehmens C&A eine Kommunikationsberatung, eine Mitarbeitervertreterin und eine internationale Hilfsorganisation oder im Falle von Axel Springer (M-Dax) eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Die Analyse der aktuellen Personal- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in den fünfzig M-Dax-Unternehmen hat ergeben, dass zehn Unternehmen entsprechend der GRI-Richtlinien berichten und eine GRI-Anwendungsebene ausweisen. Dies entspricht einer GRI-Anwendungsquote im M-Dax von zwanzig Prozent. Von diesen zehn Unternehmen wurden sieben durch die Global Reporting Initiative überprüft und mit dem

<sup>36</sup> Für eine detaillierte Darstellung der Global Reporting Initiative und des GRI-Index siehe Kasten „Was ist der GRI?“, S. 16.

Siegel „GRI geprüft“ ausgezeichnet. Drei Unternehmen haben ihre Berichterstattung entsprechend der GRI-Anwendungsebenen nach eigener Einschätzung eingeordnet („GRI selbsterklärt“). Die Mehrheit der nach dem „GRI-Index“ berichtenden Unternehmen verfügt über das GRI-Level „A“ (vier Unternehmen) oder „B“ (fünf Unternehmen). Insgesamt vier Unternehmen dokumentieren eine externe Prüfung ihrer Berichte („A+“ oder „B+“).

Ein weiteres Ergebnis ist, dass – zusätzlich zu den zehn Unternehmen – drei Unternehmen zwar über keine ausgewiesene GRI-Anwendungsebene verfügen, ihre Berichterstattung aber am „GRI-Index“ orientieren und sogar einen „GRI Content Index“ aufführen. Die Krones AG und die IVG Immobilien AG, die ihre Nachhaltigkeitsberichte nicht in ein GRI-Level einstufen, bieten beispielsweise im Anhang einen „GRI-Index“ oder „G3 Content Index“ mit einem Überblick über die erfüllten Berichtsparameter sowie detaillierte Seitenangaben.

Eine Gesamtbetrachtung der fünfzig M-Dax-Unternehmen macht deutlich, dass 13 Unternehmen den „GRI-Index“ als Richtlinie für ihre Personal- und Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung.

Die GRI-Anwendungsquote in den zwanzig größten familiengeführten Unternehmen ist mit zwanzig Prozent deckungsgleich mit dem M-Dax. Von den zwanzig Unternehmen verfügen vier über ein GRI-Level. Zwei Unternehmen haben ihre Berichte von der Global Reporting Initiative prüfen lassen (GRI geprüft), weitere zwei haben ihren Bericht selbst eingeschätzt. Anders als in den untersuchten M-Dax-Unternehmen orientieren sich hier keine weiteren Unternehmen am „GRI-Index“, ohne explizit eine GRI-Anwendungsebene auszuweisen. Die familiengeführte Otto Group dokumentiert das höchste GRI-Level „A+ GRI checked“.

**Tabelle 5: GRI-Anwendungsebene der Berichterstattung im M-Dax und in den zwanzig größten Familienunternehmen**

	Anzahl M-Dax- Unternehmen	Anzahl Familienunternehmen
GRI-Anwendungsebene	10 (20 %)	4 (20 %)
Keine GRI-Kommentierung	40 (80 %)	16 (80 %)
Level A (davon Level A+)	4 (2)	1 (1)
Level B (davon Level B+)	5 (2)	1 (1)
Level C (davon Level C+)	1 (0)	2 (2)
GRI geprüft	7	2
GRI Selbsterklärt	3	2
Extern geprüft (+)	4	2
Bezug zu GRI-Index (keine GRI-Anwendungsebene)	3	0

Quelle: Eigene Darstellung (M-Dax-Unternehmen N=50; Familienunternehmen N=20)



Eine genauere Betrachtung der Berichte hat ergeben, dass einige Unternehmen mit hoher GRI-Anwendungsebene eine nicht ganz eindeutige oder sogar lückenhafte Dokumentation der im „GRI-Index“ definierten Indikatoren und Kennzahlen aufweisen. In diversen Fällen listen Unternehmen einzelne Berichtsparameter im GRI-Index auf und verweisen auf einen Link oder eine andere Seite im Bericht. Auf den entsprechenden Seiten finden sich allerdings keine konkreten Informationen zu den Themenfeldern, sondern oftmals nur sachverwandte Aussagen. Ein Beispiel ist der mit „B+ GRI“ ausgezeichnete EADS Nachhaltigkeitsbericht 2010, der im „GRI-Index“ die Kennzahlen Zusammensetzung des Managements und der Belegschaft nach Alter, Geschlecht und Zugehörigkeit zu einer Minderheit als vollständig erfüllt angibt.<sup>37</sup> Allerdings fehlen Kennzahlen, die Aufschluss über eine Zugehörigkeit zu einer Minderheit geben, auf den Seiten komplett. Auch die Symrise AG erfüllt, entgegen eigener Angaben im „GRI-Index“, Kriterien zu Arbeits- und Sicherheitsvereinbarungen mit Gewerkschaften nicht eindeutig.<sup>38</sup> Das Unternehmen dokumentiert umfassende Arbeits- und Gesundheitsschutzprogramme an Standorten weltweit, erwähnt die Beteiligung von Gewerkschaften aber mit keinem Wort. Ein weiteres Beispiel ist der Nachhaltigkeitsbericht der TUI AG, der „Programme für lebenslanges Lernen“ im „GRI-Index“ mit dem Status „komplett berichtet“ auflistet, aber keine entsprechenden Programme, sondern nur verallgemeinert Aktivitäten zum Thema demografischer Wandel erwähnt.<sup>39</sup> Selbst der mit „A+ GRI checked“ ausgezeichnete Nachhaltigkeitsbericht der Otto Group 2009 bietet nur unpräzise Informationen zu „Mitarbeiter nach Beschäftigungsverhältnis und Region“. Über eine regionale Verteilung der Mitarbeiter wird auf den entsprechenden Seiten nicht berichtet.<sup>40</sup>

In diesen Zusammenhang wird deutlich, dass der „GRI-Index“ für die Unternehmen zum Teil nur ein richtungsweisendes Instrument zur Gestaltung ihrer Berichterstattung ist. Präzise Angaben werden nicht eingefordert und unterliegen keiner Kontinuität. Gleichzeitig fungiert der GRI als wichtiger Ansatz, die Berichterstattung möglichst transparent, standardisiert und vergleichbar zu gestalten.

37 Der EADS 2010 Corporate Responsibility & Sustainability Report bezieht sich im GRI-Index, Seite 42 auf: „Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity pp. 7, 9, 38“.

38 Vgl. Symrise AG: CSR-Bericht 2010, GRI-Index, S. 96: „Arbeits- und Sicherheitsvereinbarungen mit Gewerkschaften, S. 78 f. “Der Symrise AG CSR Bericht 2010 entspricht der GRI-Anwendungsebene „B selbsterklärt“.

39 Vgl. TUI AG : Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, GRI-Index.

40 Vgl. Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, GRI-Index Seite 96: „Mitarbeiter nach Beschäftigungsverhältnis und Region, S. 75, S. 82-83“.

**Tabelle 6: GRI-Anwendungsebene der Berichterstattung in den M-Dax-Unternehmen**

M-Dax-Unternehmen	GRI-Anwendungsebene
Aurubis AG	C (selbsterklärt)
Axel Springer AG	A+ (GRI geprüft)
Demag Cranes AG	Nein, aber GRI-Index
EADS N.V.	B+ (selbsterklärt)
Fraport AG	A (GRI geprüft)
Hochtief AG	B+ (GRI geprüft)
IVG Immobilien AG	Nein, aber GRI-Index
Krones AG	Nein, aber GRI-Index
Puma SE	A+ (GRI geprüft)
Salzgitter AG	B (GRI geprüft)
Symrise AG	B (selbsterklärt)
TUI AG	B (GRI geprüft)
Wacker Chemie AG	A (GRI geprüft)

Quelle: Eigene Darstellung. Alle weiteren M-Dax-Unternehmen verfügen über keine GRI-Kommentierung.

**Tabelle 7: GRI-Anwendungsebene der Berichterstattung in den zwanzig größten Familienunternehmen**

Familiengeführtes Unternehmen	GRI-Anwendungsebene
Robert Bosch GmbH	C (selbsterklärt)
Marquard & Bahls	C (selbsterklärt)
Otto Group	A+ (GRI geprüft)
C&A Mode	B+ (GRI geprüft)

Quelle: Eigene Darstellung. Alle weiteren M-Dax-Unternehmen verfügen über keine GRI-Kommentierung.

## Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen

Die Dax-30-Unternehmen haben ihre Nachhaltigkeits- und Personalberichterstattung in den vergangenen Jahren mit einer hohen Anwendungsquote am GRI orientiert. Die HBS-Studie Personalberichterstattung im Dax-30 von 2011 kommt zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit der insgesamt 34 analysierten Unternehmen entweder über ein GRI-Anwendungslevel oder den GRI-Index als Orientierungsgrundlage verfügt. Die Anwendungsquote liegt hier bei 77 Prozent, nur in acht Unternehmen findet der GRI keinerlei Berücksichtigung.<sup>41</sup> Im Vergleich zwischen den M-Dax- und Dax-30-Unternehmen wird deutlich, dass die Global Reporting Initiative im Dax einen wesentlichen größeren Stellenwert einnimmt und die Berichterstattung der Dax-30-Unternehmen bereits maßgeblich beeinflusst hat. Einige der M-Dax-Unternehmen, wie zum Beispiel die Axel Springer AG, Fraport AG, Wacker Chemie AG und die Puma SE, haben sich

41 26 der 34 Unternehmen weisen eine GRI-Kommentierung aus. Vgl. Beile, Judith (2011): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 138, Düsseldorf, 2. Auflage, S. 99.

bereits diesem Trend angeschlossen und zeichnen sich durch eine vorbildlich am GRI-Index orientierte Berichterstattung aus (vgl. Abbildung 1). Andere wiederum stehen in dieser Hinsicht noch am Anfang.

### 3.2 Kennzahlen Beschäftigung

In Anlehnung an den GRI<sup>42</sup> wurden wichtige Kennzahlen zur Beschäftigungsstruktur definiert. Die Berichterstattung der Unternehmen wurde daraufhin untersucht, ob sie diese Kennzahlen enthält, sei es in Geschäftsberichten, Nachhaltigkeitsberichten oder auf den Internetseiten. Der Informationsgehalt der Kennzahlen variiert sehr. Vereinzelt wird zum Beispiel die Mitarbeiterfluktuation sehr detailliert nach Geschlecht, Region und Altersgruppe aufgeschlüsselt. Andere Unternehmen wiederum treffen nur eine Teilaussage über die Altersstruktur, indem zum Beispiel lediglich eine Altersgruppe oder der Altersdurchschnitt ausgewiesen wird. Bei den einzelnen Unternehmen variiert die Berichterstattung im Untersuchungszeitraum. Die Hannover Rück hat zum Beispiel im Jahr 2008 ausführlicher berichtet als in den Folgejahren.<sup>43</sup>

Von den fünfzig M-Dax-Unternehmen veröffentlichen bis auf ein Unternehmen alle Kennzahlen zur Beschäftigung, wenn auch teilweise nur in geringem Ausmaß. Die Ausnahme bildet die Deutsche Euroshop, die mit vier Beschäftigten<sup>44</sup> keine Personalberichterstattung im klassischen Sinne veröffentlicht und bei der personalbezogene Themen eine untergeordnete Rolle spielen. Neun von fünfzig M-Dax-Unternehmen (Aareal Bank, Aurubis, ElringKlinger, Fraport, Krones, MTU Aero Engines, Puma, Stada Arzneimittel, Wacker Chemie) berichten vorbildlich über die Beschäftigungsstruktur und können sieben bis acht Treffer in der Auswertungstabelle (vgl. Kap. 2) vorweisen. Lückenhaft sind bei vier von diesen Unternehmen Angaben über die Führungskräftestruktur, befristete Verträge und Angaben zu Beschäftigten mit Behinderung im Unternehmen. Vier Unternehmen (Celesio, Fuchs Petrolub, Südzucker und Wincor Nixdorf) beschränken sich allein auf die Angabe der Beschäftigten nach Unternehmensteilen.

Zum Standard der Berichterstattung gehören bei 94 Prozent der Unternehmen (47) die Angabe nach Unternehmensteilen und bei 82 Prozent (41) die Anzahl der Auszubildenden. Sechzig Prozent der Unternehmen geben Auskunft über den Anteil der Männer und Frauen an der Gesamtbeschäftigtenzahl, die Hälfte macht Angaben zur Altersstruktur im Unternehmen. 21 Unternehmen, also 42 Prozent, treffen eine Aussage zur Mitarbeiterfluktuation. Mit 36 Prozent und 32 Prozent werden die Kennzahlen Teilzeit und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nur von rund einem Drittel der Unternehmen in der Personalberichterstattung genannt. Noch weniger Unternehmen schlüsseln ihre Beschäftigten nach Führungspositionen (neun Unternehmen) und Menschen mit

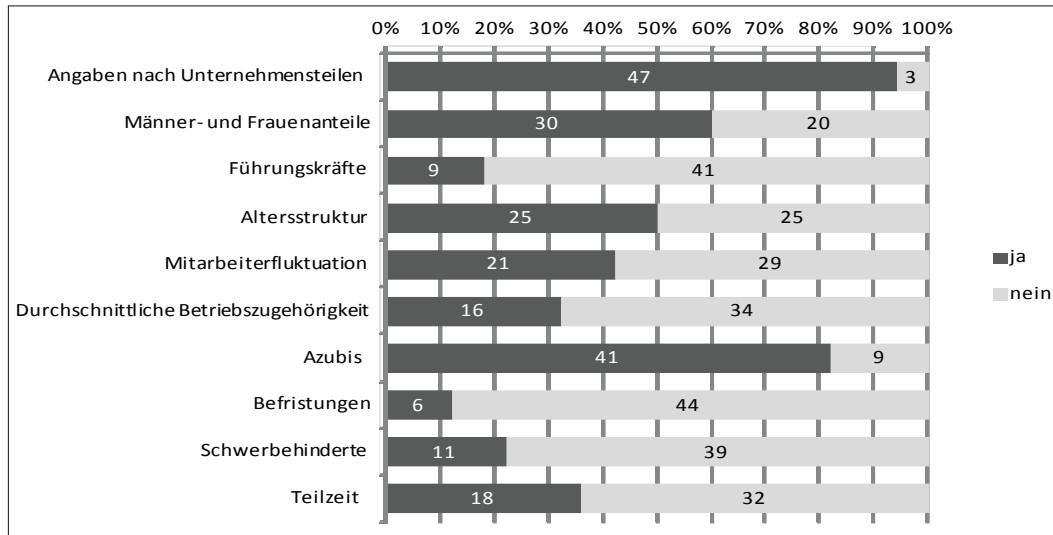
42 Vgl. Kap. 3.1.

43 Vgl. Hannover Rück AG: Geschäftsbericht 2008, S. 56 ff.

44 Stand 2010.

Behinderung (elf Unternehmen) auf. Schlusslicht ist mit sechs Unternehmen die Angabe der Zahl der Befristungen (zwölf Prozent).

**Abb. 4: Kennzahlen Beschäftigung absolut und in Prozent der M-Dax-Unternehmen**



Quelle: Eigene Auswertung, eigene Darstellung

Insgesamt 15 der zwanzig Familienunternehmen nennen Kennzahlen (vgl. Abbildung 5). Zwei davon berichten vorbildlich über Kennzahlen der Beschäftigung, nämlich die Oetker Gruppe und die Otto Group. Beide füllen die Auswertungstabelle fast vollständig aus, ausgenommen sind Zahlen zu Führungskräften, durchschnittlicher Betriebszugehörigkeit und Beschäftigten mit Behinderung. Obwohl das Unternehmen Otto in seinem Nachhaltigkeitsbericht 2009 die Förderung von Menschen mit Behinderung und einen Verweis auf ein „e-Book Handicap“ hervorhebt<sup>45</sup>, bleibt die Anzahl der Menschen mit Behinderung unerwähnt. Fünf Unternehmen (Schwarz Gruppe, Aldi-Gruppe, Rethmann Gruppe, Helm und Schlecker) liefern keinerlei Berichterstattung. Maxingvest nennt lediglich die Beschäftigten nach Unternehmenseiten. Sechs Familienbetriebe (Phoenix group, Boehringer Ingelheim, Tengelmann, Würth-Gruppe, C&A und dm-Drogeriemarkt) nennen jeweils zwei der untersuchten Kennzahlen.

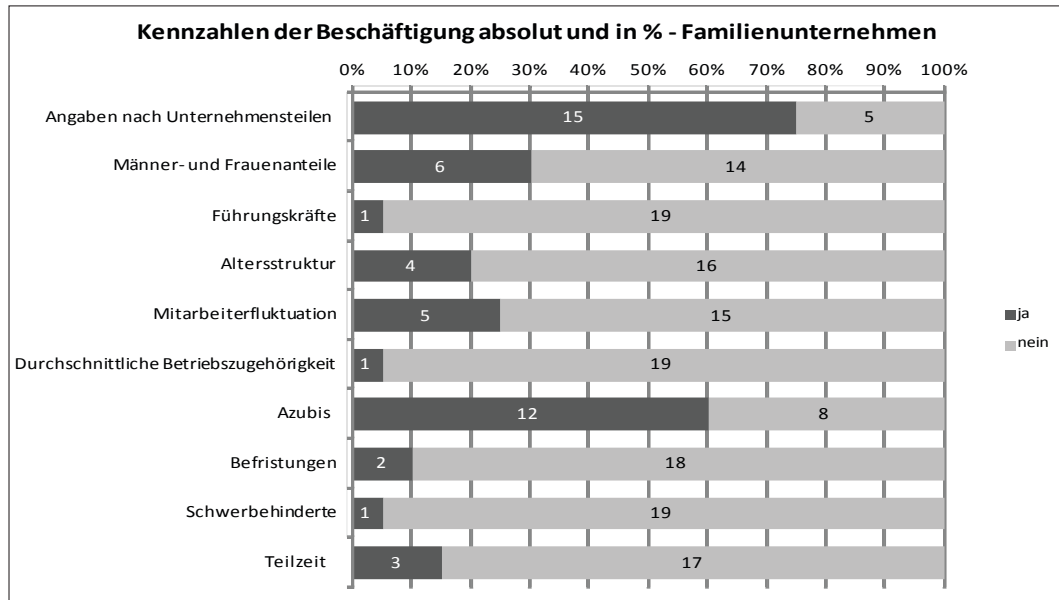
Mit einem hohen Anteil machen die Familienunternehmen Angaben zu Unternehmensteilen und zur Zahl der Auszubildenden (75 und sechzig Prozent).

Sechs Unternehmen, also dreißig Prozent, nennen die Männer- und Frauenanteile an der Beschäftigtenzahl. Ein Viertel der Unternehmen (fünf) veröffentlicht Daten zu Mitarbeiterfluktuation, und fast genauso viele (zwanzig Prozent) nennen die Altersstruktur des Betriebes. Von drei Familienbetrieben wird die Zahl der Teilzeitbeschäftigten publiziert. Aussagen zu befristeten Verträgen werden nur von zwei Unternehmen getroffen, und nur jeweils ein Unternehmen macht Aussagen zu Führungskräften,

45 Vgl. Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 29.

zur durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit und zum Anteil der Schwerbehinderten an den Beschäftigten.

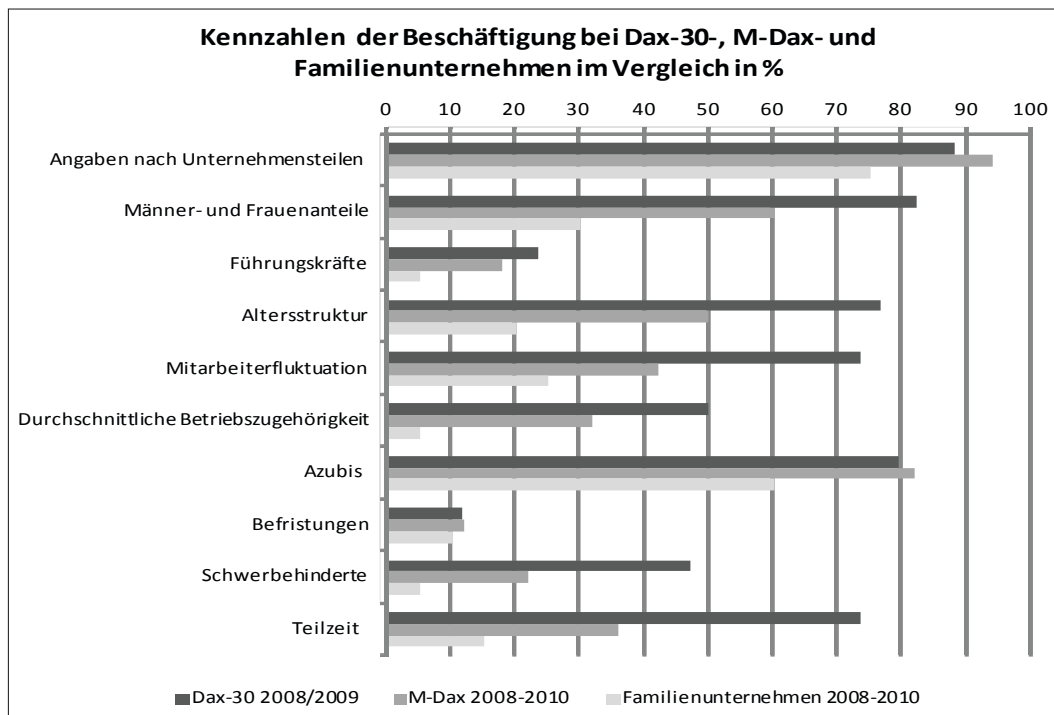
**Abb. 5: Kennzahlen Beschäftigung absolut und in Prozent der Familienunternehmen**



Quelle: Eigene Auswertung, eigene Darstellung

Familienunternehmen sind gegenüber den M-Dax-Unternehmen bei der Veröffentlichung von Beschäftigten-Kennzahlen zurückhaltender. Bei den M-Dax-Unternehmen kann ein leichter Trend zu mehr Transparenz festgestellt werden, allerdings bestehen nach wie vor Lücken hinsichtlich Informationen zu Teilzeit, Schwerbehinderten, Befristungen und der Führungskräftestruktur. Im Vergleich dazu schneiden die Familienunternehmen in der Auswertungstabelle schlechter ab. Lückenhaft sind hier alle Kennzahlen mit Ausnahme von Angaben zur Unternehmensstruktur und Auszubildenden.

**Abb. 6: Kennzahlen Beschäftigung bei Dax-30-, M-Dax- und Familienunternehmen im Vergleich in Prozent**



Quelle: Eigene Auswertung, eigene Darstellung

### Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen

Ein Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen – wenngleich die Daten aufgrund des unterschiedlichen Untersuchungszeitraumes nur eingeschränkt vergleichbar sind<sup>46</sup> – zeigt, dass die Dax-30-Unternehmen bei fast allen Kennzahlen prozentual die häufigsten Nennungen aufweisen (vgl. Abbildung 6). Die M-Dax-Unternehmen bleiben mit Ausnahme der Angaben nach Unternehmensteilen und der Azubis dahinter zurück, bei Befristungen sind sie gleich zurückhaltend mit ihren Angaben. Die Familienunternehmen sind bei allen Kennzahlen diejenigen mit den wenigsten Nennungen. Wie bei den M-Dax- und Familienunternehmen gehören die Anzahl der Mitarbeiter nach Unternehmensteilen, Männer- und Frauenanteile sowie die Zahl der Auszubildenden auch bei den Dax-30-Unternehmen zu den am häufigsten genannten Angaben. Bei den M-Dax und Dax-30-Unternehmen steht die Altersstruktur an zweiter Stelle, gefolgt von der Mitarbeiterfluktuation und den Zahlen der Teilzeitbeschäftigten. Es folgen die Kennzahlen zu durchschnittlicher Betriebszugehörigkeit und Schwerbehinderten. Letztere werden im Vergleich zu M-Dax- (22 Prozent) und Familienunternehmen (fünf Prozent, also nur ein Unternehmen) in den Dax-30-Unternehmen mit 47 Prozent weit

<sup>46</sup> Vgl. Erläuterung in Kap. 1.3.2.

häufiger erwähnt. Die Kennzahl Befristungen wird bei allen drei Unternehmenstypen nur im Ausnahmefall genannt.

### 3.3 Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen

#### Gremien der Mitarbeitervertretung

Die Gremien der Mitarbeitervertretung – also Betriebsräte und, wenn vorhanden, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat – werden von achtzig Prozent der M-Dax-Unternehmen, aber nur von fünfzig Prozent der Familienunternehmen erwähnt. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Unternehmenstypen.

Die Art der Erwähnung ist sehr unterschiedlich: In einigen Unternehmen wird den Interessenvertretungen lediglich gedankt, andere widmen ihnen ausführliche Kapitel. Bei Bilfinger Berger sowie bei Klöckner & Co. spielt das Thema Mitbestimmung eine zentrale Rolle bei der Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE). In diesem Zusammenhang werden die Aufgaben sowie die Zusammensetzung des neuen SE-Betriebsrates beschrieben.<sup>47</sup> Unternehmen, die in ihrer Berichterstattung explizit großen Wert auf die Mitbestimmung legen, sind im M-Dax die Unternehmen EADS, Fraport, HHLA, Hochtief, Krones, Lanxess, Leoni, Salzgitter, STADA Arzneimittel, Südzucker, TUI und Wacker Chemie. Sie widmen ihren Interessenvertretungen mehr Raum in der Berichterstattung und erwähnen spezielle Betriebsvereinbarungen und Kooperationen, etwa bei der Bewältigung der Wirtschaftskrise, aber auch bei sozialen Themen wie Gesundheit und Prävention, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Vergütungssystemen. Im Nachhaltigkeitsbericht 2009 der Krones AG ist sogar ein Interview mit dem GBR-Vorsitzenden veröffentlicht.<sup>48</sup> Im Nachhaltigkeitsbericht 2010 der Krones AG wird eine Vertreterin der IG Metall als neues Mitglied des CSR-Komitees vorgestellt und interviewt.<sup>49</sup>

Bei den Familienunternehmen sind besonders die Heraeus Holding, die Otto Group, Oetker sowie C&A zu nennen, die ihren Interessenvertretungen in der Berichterstattung breiteren Raum geben und die gute Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern ausführlich darstellen. Der Nachhaltigkeitsbericht 2010 von C&A wird im Anhang unter anderem auch von der EBR-Vorsitzenden schriftlich gewürdigt.<sup>50</sup>

47 Vgl. Bilfinger Berger SE: Geschäftsbericht 2010, S. 130 f. und Klöckner & Co: Geschäftsbericht 2008, S. 58.

48 Vgl. Krones AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 61.

49 Vgl. Krones AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 5.

50 Vgl. C&A: Report Nachhaltig handeln 2010, S. 134.

## Fraport AG: Gelebte Mitbestimmung, eine etablierte Kennzahlenkultur und kurze Wege<sup>51</sup>

Die Fraport AG, Betreibergesellschaft des Frankfurter Flughafens und weltweit an 16 Airports aktiv, zeichnet sich nicht nur durch eine stark sozialpartnerschaftlich geprägte Unternehmenskultur aus, sondern auch durch eine umfassende Personalberichterstattung und entsprechende Aktivitäten im Rahmen einer mehrfach prämierten Personalpolitik. Themen wie Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Arbeits- und Gesundheitsschutz haben seit vielen Jahren einen hohen Stellenwert im Unternehmen.

Ruth Jüngling ist bei Fraport für die Konzernpersonalkennzahlen zuständig. Zu ihren Aufgaben gehört es, zwischen den relevanten Kenngrößen aus der AG sowie den knapp dreißig Tochterunternehmen und Beteiligungen Vergleichbarkeit herzustellen, Daten zu sammeln, auszuwerten und diese allen Bereichen zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig nutzt Jüngling die Informationen für die Erstellung eines internen Personalkennzahlenberichts für das Management und die Tochterunternehmen und Beteiligungen.

Laut Ruth Jüngling kann Fraport als ehemals öffentliches Unternehmen<sup>52</sup> auf eine lange Tradition der Erhebung und Veröffentlichung von (Personal)kennzahlen zurückblicken. Lediglich die Art der Erfassung, die Form und der Umfang der Publikationen sowie die jeweiligen Zielgruppen haben sich im Verlauf der Jahrzehnte verändert. Betrachtet man zum Beispiel Personal- und Sozialberichte aus den 1980er-Jahren, enthalten diese fast alle heutzutage in Anlehnung an die GRI-Standards im Nachhaltigkeitsbericht oder auf der Homepage veröffentlichten Kennzahlen. Integrierte Nachhaltigkeitsberichte wurden bei Fraport 2003 eingeführt. Seit 2009 unterliegt ihre Konzipierung der Verantwortung des beim Arbeitsdirektor angesiedelten Nachhaltigkeitsmanagements, wohingegen die Geschäftsberichte vom Bereich Investor Relations erstellt werden. Personalrelevante Inhalte/Themen und Personalkennzahlen werden vom Bereich Personal zugeliefert. Innerhalb dieser beiden Dokumente der externen Berichterstattung nimmt die Personalberichterstattung jedoch vergleichsweise weniger Raum ein und muss sich neben Umweltthemen beziehungsweise aktuellen Themen wie dem Flughafenausbau in Frankfurt oder der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise behaupten.

51 Der Unternehmenskasten Fraport AG basiert auf zwei persönlichen Interviews am 11.01.2012 in der Fraport Zentrale in Frankfurt mit Frau Claudia Amier, Betriebsratsvorsitzende der Fraport AG und Frau Ruth Jüngling, zuständig für Personalserviceleistungen, Personalcontrolling/Projekte, PSL-PP, Personalkennzahlen Konzern der Fraport AG.

52 Bis zum Börsengang 2001 waren das Land Hessen, die Stadt Frankfurt am Main und der Bund alleinige Anteilseigner.



Wie sieht es bei der Fraport AG mit der Mitbestimmung in der Personalberichterstattung aus? Für Claudia Amier, seit 2010 Betriebsratsvorsitzende, ist der Betriebsrat eher am Rande in die Berichterstattung eingebunden. Zum Beispiel stellt der Leiter des Bereiches Nachhaltigkeitsmanagement dem Betriebsrat den Nachhaltigkeitsbericht zur Diskussion vor. Für Claudia Amier liegt der Fokus der Arbeitnehmervertreter bislang eher auf der Umsetzung der in der Personalberichterstattung kommunizierten Themen – zum Beispiel die Einführung zusätzlicher konkreter Maßnahmen im Bereich Gesundheitsschutz – als in der Themensetzung. Der Betriebsrat prüft also, ob die Kommunikation auch mit der tatsächlichen Personalarbeit übereinstimmt, und greift bei Diskrepanzen ein beziehungsweise nutzt diese für seine Arbeit aus. Dies könnte sich bald ändern, da der Betriebsrat gefordert hat, zukünftig als wichtiger Stakeholder bereits im Vorfeld der Berichterstattung stärker einbezogen zu werden. Auch in die interne Berichterstattung könnte der Betriebsrat noch stärker eingebunden werden. Die Bereitschaft hierzu ist auf beiden Seiten gegeben.

Generell werden etablierte Prozesse und Strukturen bei der Fraport AG oft auch auf informellen, kurzen Wegen ergänzt. Zum Beispiel findet zwischen dem Personalbereich und dem Betriebsrat ein regelmäßiger und offener Austausch statt, und die Zusammenarbeit ist gut.

Ein Forum für das Feedback der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf die Berichterstattung des Unternehmens sind die Betriebsversammlungen. Am Nachhaltigkeitsbericht 2009, der zum ersten Mal in einem neuen Format erschien, wurde zum Beispiel intern kritisiert, dass die Menschen im Vergleich zu anderen Themen zu kurz gekommen seien. Beim Entwurf des Berichts 2010 wurde dieser Einwand berücksichtigt.

Beide Gesprächspartnerinnen waren sich einig, dass die Attraktivität von Fraport als Arbeitgeber ein entscheidendes Thema für das Unternehmen ist, gerade auch hinsichtlich seiner Darstellung im Rahmen der Personalberichterstattung. Der demografische Wandel und ein schon jetzt in vielen Bereichen spürbarer Fachkräftemangel gehören aktuell zu den größten Herausforderungen. Projekte und Maßnahmen, die im Hinblick auf diese Situation angestoßen wurden, sind zum Beispiel eine Altersstrukturanalyse, eine Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze sowie die Betonung von Zusatzleistungen, einer familienfreundlichen Personalpolitik etc. Ein entscheidender Punkt in diesem Zusammenhang ist auch das Gehalt. Die Löhne und Gehälter in der Fraport AG orientieren sich an den gültigen Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes (TVöD), die in einigen Bereichen nicht attraktiv genug sind, um qualifiziertes Personal zu finden. Bei der Fraport AG gibt es daher schon seit vielen Jahren Programme zu leistungsbezogenen Vergütungsbestandteilen, die ständig weiterentwickelt werden.

In Bezug auf die Zukunft der Personalberichterstattung muss die weitere Entwicklung genau beobachtet werden. Es gibt die Tendenz, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht in einer Publikation zusammen zu führen. Andererseits werden verstärkt wieder Personal- und Sozialberichte von Unternehmen erstellt.

## Interner Verhaltenskodex

41 M-Dax-Unternehmen (82 Prozent) und 15 Familienunternehmen (75 Prozent) haben ausweislich ihrer Berichterstattung einen internen Verhaltenskodex. Die Begrifflichkeiten variieren: Manche Unternehmen nennen ihren Kodex Code of Conduct, manche Code of Ethics, andere Code of Business Conduct oder einfach Verhaltenskodex. Regelt werden Themen wie faire Arbeitsbedingungen, Nichtdiskriminierung, Datenschutz, die Vermeidung von Interessenkonflikten, Korruptionsprävention, die Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften, der Umgang mit Unternehmensinformationen, Umweltschutz, Sicherheit und Gesundheitsschutz, fairer Wettbewerb, Interessenskonflikte, Unternehmenseigentum, der Umgang mit Behörden und Medienvertretern, Geheimhaltung, Insidergeschäfte, Sicherheit und Dokumentation sowie Gewerkschaftsfreiheit. Die Kodizes regeln je nach Unternehmen einen Teil dieser Themen und verpflichten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, die schriftlich niedergelegten Grundsätze einzuhalten. Manche Unternehmen erwähnen den Kodex, andere stellen ihn als Download zur Verfügung oder beschreiben ihn und seine Themenfelder ausführlich. Aurubis berichtet, dass der Verhaltenskodex in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess mit Arbeitnehmervertretern sowie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern formuliert wurde.<sup>53</sup> Das Instrument des internen Verhaltenskodex hat sich – annähernd im gleichen Umfang wie bei den Dax-30-Unternehmen – sowohl in den M-Dax-Unternehmen als auch in den großen Familienunternehmen weitestgehend durchgesetzt.

## Mitarbeiterbefragung

Über eine Mitarbeiterbefragung berichten im Berichtszeitraum 19 M-Dax-Unternehmen und neun Familienunternehmen. Damit ist der Prozentsatz bei den Familienunternehmen etwas höher (45 Prozent) als bei den M-Dax-Unternehmen (38 Prozent). Die Unternehmen ermitteln mit dem Instrument der Mitarbeiterbefragung die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz und dem Unternehmensklima. In der Regel werden aus solchen Befragungen Verbesserungsvorschläge und Problemlösungen abgeleitet. Die Continental AG berichtet beispielsweise von 8.500 Verbesserungsvorschlägen, die als Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung initiiert und bearbeitet wurden.<sup>54</sup> Die Würth-Gruppe lässt ihre Mitarbeiterbefragungen durch ein unabhängiges Institut durchführen und leitet daraus Maßnahmen ab, 2010 beispielsweise die Verbesserung von Feedback-Prozessen sowie Entwicklungs- und Zielgesprächen.<sup>55</sup>

53 Vgl. Aurubis AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 15.

54 Vgl. Continental AG: Geschäftsbericht 2008, S. 43.

55 Vgl. Würth-Gruppe: Geschäftsbericht 2010, S. 52.

## Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen

Während die M-Dax-Unternehmen bei der Erwähnung der Mitarbeitervertretungs-gremien mit achtzig Prozent die Dax-30-Unternehmen (Stand 2009 71 Prozent) sogar um neun Prozentpunkte übertreffen, erwähnen die Familienunternehmen Gremien der Mitarbeitervertretung mit fünfzig Prozent deutlich seltener. Bei den Dax-30-Unternehmen hatten 2009 88 Prozent der Unternehmen ausweislich ihrer Berichterstattung einen internen Verhaltenskodex, also ein etwas höherer Anteil als bei den M-Dax- und den Familienunternehmen. Signifikant ist der Unterschied beim Thema Mitarbeiterbefragung: Die Dax-30-Unternehmen wiesen hier mit 85 Prozent eine deutlich höhere Quote als die M-Dax- und die Familienunternehmen auf.

### 3.4 Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit

Im Bereich Gesundheit und Sicherheit wird in erster Linie über Präventions- und Gesundheitsprogramme berichtet. Bei diesbezüglichen Kennzahlen sind die Unternehmen vergleichsweise zurückhaltend in der Berichterstattung. 36 M-Dax- und zehn Familienunternehmen berichten in ihren Publikationen in wenigstens einem Bereich über das Thema Gesundheits- und Arbeitsschutz. Schwerpunktmäßig werden bei beiden Unternehmenstypen Zahlen zu Arbeitsunfällen (38 Prozent/zwanzig Prozent), Fehlzeiten (dreißig Prozent/25 Prozent) und Gesundheits-/Präventionsprogramme (siebzig Prozent/45 Prozent) genannt.

Die Gesundheits- und Arbeitssicherheitsstandards in der Personalberichterstattung der Unternehmen variieren sehr. Tendenziell wird der Bereich Gesundheit und Sicherheit von den Unternehmen als wichtig erachtet. Einige Unternehmen beziehen sich auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz als Wertschöpfungspotenzial. Vereinzelt resultiert daraus die Erkenntnis, dass das Personal im Unternehmen geschützt und motiviert werden muss.<sup>56</sup> Wie im Kapitel 3.5 zum demografischen Wandel sichtbar wird, bereiten sich immer mehr Unternehmen im Bereich Gesundheitsschutz auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vor. In einzelnen Unternehmen werden bereits strategische Ziele im Bereich Gesundheitsschutz entwickelt, um im Umgang mit der älter werdenden Belegschaft besser gewappnet zu sein. Auffällig ist, dass immer häufiger von einer Gesundheitsquote anstatt einer Krankheitsquote gesprochen wird.

---

<sup>56</sup> Vgl. zum Beispiel Gildemeister: Geschäftsbericht 2008, S. 93.

**Tabelle 8: Übersicht Berichterstattung zu Gesundheit und Sicherheit**

	Anzahl M-Dax-Unternehmen	Anzahl Familienunternehmen
Anzahl der Mitarbeiter in Occupational Health and Safety (OHS)-Komitees	2 (4 %)	1 (5 %)
Anzahl Arbeitsunfälle	19 (38 %)	4 (20 %)
Fehlzeiten	15 (30 %)	5 (25 %)
Arbeitsbedingte Erkrankungen	2 (4 %)	2 (10 %)
Gesundheits-/Präventionsprogramme	35 (70 %)	9 (45 %)
Formale Abkommen mit AN-Vertretung	7 (14 %)	1 (5 %)
Eigene Krankenkasse	4 (8 %)	2 (10 %)
Keine Angaben	14 (28 %)	10 (50 %)

Quelle: Eigene Darstellung (M-Dax-Unternehmen N=50; Familienunternehmen N=20)

### Arbeitsunfälle, Fehlzeiten und Arbeitsbedingte Krankheiten

Vergleichsweise häufig geben die M-Dax-Unternehmen die Anzahl der Arbeitsunfälle an (38 Prozent). Demgegenüber berichten nur vier Familienunternehmen (zwanzig Prozent) darüber. Die Umsetzung der Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von Arbeitsunfällen wird häufig durch Audits auf ihre Funktionsfähigkeit überprüft. Das Familienunternehmen Marquard & Bahls verfolgt beispielsweise eine „proaktive Sicherheitskultur“, indem HSSE-Handbücher (Health-Safety-Security and Environment) herausgegeben werden und eine internationale Unfall-Datenbank geführt wird.<sup>57</sup>

Dreißig Prozent der untersuchten M-Dax- und 25 Prozent der familiengeführten Unternehmen geben die Fehlzeiten der Beschäftigten an. Einzelne Unternehmen sprechen von hohen Krankheitsquoten. Die Fraport AG weist in diesem Zusammenhang in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2010 auf das Projekt „Steigerung der Anwesenheitsquote“ hin, das 2011 gestartet werden sollte, um „mit einem umfassenden und ganzheitlichen Maßnahmenpaket diesem Trend entgegenwirken“.<sup>58</sup>

Bei beiden Unternehmenstypen wird das Thema arbeitsbedingte Erkrankungen fast gar nicht behandelt. Jeweils nur zwei Unternehmen machen eine Aussage darüber, wie arbeitsbedingte Krankheiten für ihr Unternehmen einzuschätzen sind. Die Wacker Chemie AG hebt die fehlende Berichterstattung zu Berufskrankheiten hervor und erklärt, dass in internationalen Standorten des Unternehmens unterschiedliche Voraussetzungen gelten, um Berufskrankheiten anzuerkennen. Als häufigste Berufserkrankung an deutschen Standorten nennt die Wacker Chemie Lärmerkrankungen.<sup>59</sup> Die Fraport AG dokumentiert in ihrer sehr ausführlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung

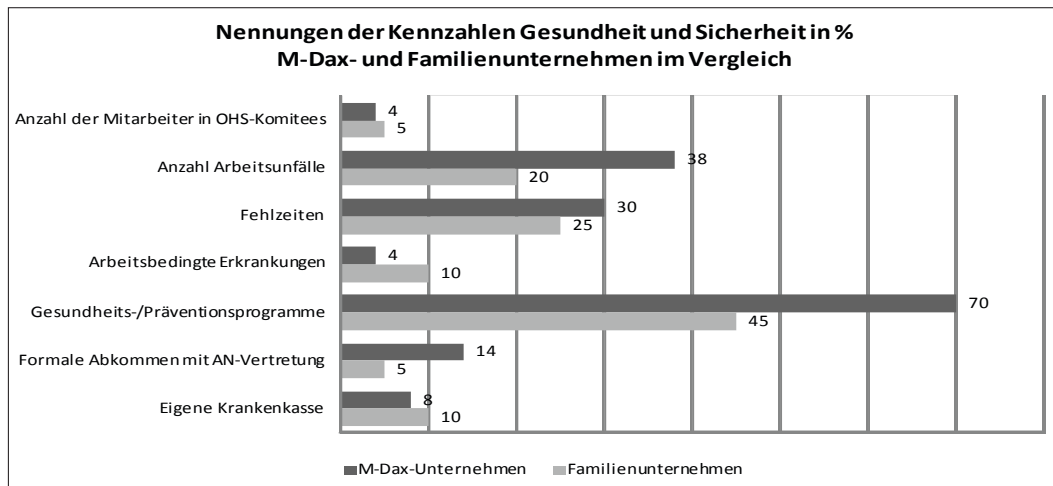
57 Vgl. Marquard & Bahls: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 59.

58 Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 33.

59 Vgl. Wacker Chemie AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 99.

im Jahr 2009 vier und 2010 eine berufsbedingte Krankheit<sup>60</sup> ohne weitere Erklärungen. Auch die Otto Group kommentiert den Aspekt der Berufskrankheiten und gibt bekannt, dass Einzelgesellschaften der Konzerngruppe eine systematische Erhebung von Berufskrankheiten vornehmen und kein einziger Fall meldepflichtig gewesen sei.<sup>61</sup>

**Abb. 7: Kennzahlen Gesundheit und Sicherheit in Prozent für M-Dax vs. Familienunternehmen**



Quelle: Eigene Auswertung, eigene Darstellung

### Gesundheits-/Präventionsprogramme und Vertreter in OHS-Komitees

Eine umfangreiche Berichterstattung findet sich zu Gesundheits-/ beziehungsweise Präventionsprogrammen sowohl bei den Familienunternehmen (45 Prozent) als auch bei den M-Dax-Unternehmen (siebzig Prozent). Die Programme sind vielseitig strukturiert und umfassen Kursangebote wie zum Beispiel Rückenschulen, autogenes Training und Stressbewältigung, Ernährung und Fitness, betriebliche Sozialberatung, regelmäßige Präventionsmaßnahmen, Gesundheitstage, Grippeimpfungen etc. Das Familienunternehmen Boehringer Ingelheim betont zum Beispiel, dass im Außendienst die meisten und schwersten Unfälle passieren, und hat entsprechend das Präventionsprogramm „zero by choice“ initiiert. Das Programm hält hierarchieübergreifend alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz Verantwortung für sich sowie für die Kolleginnen und Kollegen zu übernehmen und so dazu beizutragen, die Anzahl der Unfälle zu reduzieren.<sup>62</sup> Die Fraport AG verfolgt ein ganzheitliches Gesundheitskonzept nach dem Motto „Vorbeugen ist besser als heilen“.<sup>63</sup> Die gesundheitliche Betreuung bei der Otto Group wird durch das Netzwerk

60 Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 33.

61 Vgl. Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 84.

62 Vgl. Boehringer Ingelheim: Unternehmensbericht 2008, S. 36, und Unternehmensmagazin 2010, „125 Jahre mehr Gesundheit“, S. 39.

63 Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 60.

„aktiv.net“ sichergestellt und umfasst neben den gesetzlichen arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Vorgaben eine umfangreiche Sozialberatung bei Sucht- und Finanzproblemen sowie Vorsorge-, Therapie- und rehabilitative Wiedereingliederungsmaßnahmen.<sup>64</sup>

Lediglich zwei M-Dax- und ein Familienunternehmen gehen auf die Anzahl der Mitarbeiter ein, die von Occupational Health and Safety-Komitees abgedeckt sind.

### Formale Abkommen mit Arbeitnehmervertretungen

Der Teilaspekt „Formale Abkommen mit Arbeitnehmervertretungen“ wird vorzugsweise dann erwähnt, wenn der Gesundheits- und Arbeitsschutz in der Berichterstattung besonders ausführlich dargestellt ist. Sieben M-Dax-Unternehmen erwähnen solche Abkommen, nämlich die Unternehmen Aurubis, Fraport, Hochtief, Hugo Boss, MTU Aero Engines, Vossloh und TUI. Die Abkommen reichen von einem jährlichen Sicherheitsprogramm, das zwischen Betriebsrat und Unternehmen festgelegt wird, bis hin zu einer gemeinsamen Grundsatzerklärung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Hochtief betont, dass „die geschulten Sicherheitsbeauftragten der Gewerkschaften und die gemeinsamen Gesundheits-/Sicherheitskomitees in den Unternehmen [...] wesentliche Elemente einer Arbeitsschutzstrategie [...] sind, die eine systematische Kontrolle aller Risiken am Arbeitsplatz anstrebt. Studien belegen, dass formelle Verhandlungen mit Gewerkschaften oder das Engagement von Belegschaften entscheidend zu einem effizienten Gesundheits- und Sicherheitsprogramm führen“.<sup>65</sup> Bei den familiengeführten Unternehmen beschränkt sich diese Angabe auf nur einen Betrieb, nämlich die Otto Group. Otto hebt im GRI-Index hervor, dass „die menschengerechte Gestaltung der Arbeit sowie soziale Aspekte [...] unter Mitwirkung der Betriebsräte und deren Arbeitsausschüsse über Betriebsvereinbarungen formuliert werden“.<sup>66</sup> Zusätzliche Information dazu werden im Bericht selbst nicht gegeben.

Acht Prozent der M-Dax- und zehn Prozent der Familienunternehmen berichten über ihre firmeneigene Krankenkasse.

### Vergleich mit Dax-30-Unternehmen

Im Vergleich haben die Dax-30-Unternehmen im Gesundheitsbereich in allen Unterthemen ausführlicher berichtet. Lediglich drei der untersuchten Dax-30-Unternehmen berichteten im Bereich Gesundheit und Sicherheit gar nicht, während immerhin 14 M-Dax- und zehn Familienunternehmen keine Aussage in diesem Bereich machen. Alle drei Unternehmenstypen berichten am häufigsten über den Teilaspekt Gesund-

64 Vgl. Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 30.

65 Hochtief AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 63.

66 Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 97.

heits- und Präventionsprogramme. Ebenso wie die M-Dax- und Familienunternehmen nennen viele Dax-30-Unternehmen die Kennzahlen Arbeitsunfälle und Fehlzeiten. Formale Abkommen mit den Arbeitnehmervertretungen werden bei den Dax-30 prozentual häufiger genannt als bei den M-Dax- und Familienunternehmen, ebenso Angaben zu arbeitsbedingten Erkrankungen und betrieblichen Krankenkassen. Die Kennzahl der Mitarbeiter, die von OHS-Komitees abgedeckt sind, nimmt bei allen Unternehmens-typen den letzten Platz ein.

### 3.5 Demografischer Wandel

22 M-Dax-Unternehmen (44 Prozent) und sieben Familienunternehmen (35 Prozent) erwähnen in ihrer Berichterstattung den demografischen Wandel im Zusammenhang mit ihren Beschäftigten und/oder ihrer Personalpolitik. Die HHLA zum Beispiel beschreibt die aktive Gestaltung des demografischen Wandels als ein wichtiges Handlungsfeld des Personalmanagements.<sup>67</sup> Die Douglas Holding AG und die Robert Bosch GmbH schreiben vom „Megatrend“ demografischer Wandel und den Auswirkungen auf die Personalpolitik.<sup>68</sup> Für die TUI AG gehört der demografische Wandel zu den „Top-Themen“ der Nachhaltigkeitsagenda.<sup>69</sup> Die AG hat sich dem Think Tank „Laboratory Demographic Change“ angeschlossen, der sich mit Strategien für eine nachhaltige Personalpolitik in Europa beschäftigt. Die von den Unternehmen diesbezüglich am häufigsten genannten Entwicklungen sind im Durchschnitt älter werdende Belegschaften und ein steigender Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. Dieser „War for Talents“<sup>70</sup> beziehungsweise vor allem das Risiko eines Mangels an qualifizierten Arbeitskräften findet daher oft auch als Personalrisiko Erwähnung im Risikobericht. Unternehmen, die die genannten Herausforderungen thematisieren, ohne sie gezielt mit demografischen Veränderungen zu verbinden, sowie Unternehmen, die den demografischen Wandel zwar in Bezug auf Marktentwicklungen wie zum Beispiel Wohnraumnachfrage, Konsumverhalten, Pharmamarkt, aber nicht im Zusammenhang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anführen, wurden in dieser Auswertung nicht berücksichtigt.

#### Beispiele für Maßnahmen einer demografieorientierten Personalpolitik

Viele Unternehmen, insbesondere Konzerne mit einer umfassenden Demografie-Strategie, führen einen Großteil ihrer Personalpolitik und der entsprechenden Berichterstattung inzwischen unter dem Dach des demografischen Wandels zusammen. Somit umfassen personalpolitische Strategien und Maßnahmen als Reaktion auf demogra-

67 Vgl. HHLA: Geschäftsbericht 2008, S. 79; HHLA: Geschäftsbericht 2009, S. 76.

68 Vgl. Douglas Holding AG: Geschäftsbericht 2007/2008, S. 24/25; Robert Bosch GmbH: Geschäftsbericht 2008, S. 30; Robert Bosch GmbH: Unternehmerische Verantwortung Bericht 2007/2008, S.14/15, 46.

69 Vgl. TUI AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 57.

70 Hannover Rück: Konzern-Geschäftsbericht 2009, S. 50.



fische Entwicklungen nicht nur die alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeit – zum Beispiel durch Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsvorsorgemaßnahmen oder die gezielte Förderung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, die Einführung eines Wissensmanagements oder Maßnahmen zur Förderung einer (alters-)ausgewogenen Personalstruktur. Immer häufiger werden auch verstärkte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und zur Nachwuchsförderung, Employer Branding (Arbeitgebermarke)-Strategien, das intensivere Umwerben bestimmter Zielgruppen wie zum Beispiel Frauen, Vergütungsstrukturen, die betriebliche Altersversorgung, flexible Arbeitszeitmodelle oder Wertkonten in direkter Verbindung mit dem demografischen Wandel erläutert.

Die Einführung demografieorientierter personalpolitischer Maßnahmen basiert in vielen Unternehmen auf Demografie-Analysen oder Altersstrukturanalysen. Rheinmetall zum Beispiel hat auf diese Weise Berufsgruppen identifiziert, in denen es künftig zu Engpässen kommen kann.<sup>71</sup> Insgesamt haben die Hälfte der M-Dax-Unternehmen und zwanzig Prozent der Familienunternehmen im Untersuchungszeitraum Kennzahlen zur Altersstruktur ihrer Beschäftigten veröffentlicht.<sup>72</sup>

Die Douglas Holding AG beschreibt ihre Beteiligung an zwei konkreten Demografie-Initiativen: dem Projekt „Erfahrung 50 plus“ des Handelsverbandes Deutschland (HDE) und des Bundesfamilienministeriums sowie dem EU-Projekt „Altersrobuste Organisation“.<sup>73</sup> Projekte zum Wissensmanagement beziehungsweise zur Förderung des Wissenstransfers zwischen älteren, erfahrenen Beschäftigten und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden zum Beispiel von der Demag Cranes AG oder der MTU Aero Engines Holding AG hervorgehoben.<sup>74</sup> Auch andere Unternehmen betonen die strategische Bedeutung eines Generationenmix und altersgemischter Teams. Die Oetker Gruppe und die Bosch GmbH unterstreichen neben der Bedeutung von Qualifizierung und Bildung die Relevanz von Modellen zur Gesundheitsprävention: „Demografie erfordert Gesundheitsmanagement“.<sup>75</sup> Die HHLA informiert in einer knapp 30-seitigen Broschüre detailliert über ihr Modell der Lebensarbeitszeitkonten.<sup>76</sup> Die Continental wiederum fällt als Unternehmen auf, welches bereits seit dem Jahr 2005 seine Aktivitäten in einem umfassenden „Demografie-Programm“ gebündelt hat und dies auch dokumentiert. 2010 wurde sie insbesondere für ein deutschlandweites Ergonomieprojekt ausgezeichnet, im Rahmen dessen der Anteil altersstabiler Arbeitsplätze in der Produktion erheblich erhöht werden konnte.<sup>77</sup>

71 Vgl. Rheinmetall: Geschäftsbericht 2009, S. 32.

72 Vgl. Kap. 3.2

73 Douglas Holding AG: Geschäftsbericht 2008/2009, S. 19.

74 Vgl. Demag Cranes AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 22; MTU, Personalbericht 2009/2010, S. 10, 15, 43.

75 Robert Bosch GmbH: Geschäftsbericht 2009, S. 64; Dr. A. Oetker KG: Geschäftsbericht 2010, S. 58/59.

76 Vgl. HHLA: Lebensarbeitszeitkonto bei der Hamburger Hafen und Logistik AG.

77 Vgl. <http://www.conti-online.com> [Zugriff 29.03.2012].

## Tarifverträge zum Demografischen Wandel

Weitere Beispiele für Unternehmen mit einer umfangreichen Dokumentation ihrer Demografie-Strategien finden sich in der Eisen- und Stahl- und in der Chemischen Industrie. In beiden Branchen wurden in den letzten Jahren (2006 beziehungsweise 2008) Tarifverträge abgeschlossen, die den demografischen Wandel in den Mittelpunkt stellen. Hinweise auf diese Tarifverträge und entsprechende Maßnahmen finden sich in der Berichterstattung der Salzgitter AG, Aurubis AG, Lanxess AG und Wacker Chemie AG. Ein Kernelement des Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“ der Chemischen Industrie ist zum Beispiel die Einrichtung betrieblicher „Demografiefonds“. Die dort vom Arbeitgeber eingezahlten Mittel (im Jahr 2010 300 Euro pro Tarifmitarbeiter) sollen für die Finanzierung von Instrumenten wie Langzeitkonten, Altersteilzeit, Teilrente, die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie oder die tarifliche Altersvorsorge verwendet werden.<sup>78</sup> Die Salzgitter AG hat bereits im Jahr 2007 Demografiefonds eingeführt und betont ihre diesbezügliche Vorreiterrolle in der Eisen- und Stahlindustrie.<sup>79</sup> Auch der Hafenlogistik-Konzern HHLA erwähnt im Geschäftsbericht 2008 einen (Konzern-)Tarifvertrag „Demografischer Wandel“.<sup>80</sup>

### „Mitbestimmte“ und umfangreiche Personalberichterstattung beim Stahlkonzern Salzgitter AG<sup>81</sup>

Die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeiten der Salzgitter AG liegen in den Bereichen Stahl und Technologie. Die Personalberichterstattung ist bei der Salzgitter AG sehr ausführlich und findet sich in Geschäftsberichten, Nachhaltigkeitsberichten und auf der Homepage wieder. Besonders der Nachhaltigkeitsbericht 2009 und der Internetauftritt informieren über die ganze Bandbreite personalpolitischer Themen. Einen gesonderten Personal- und/oder Sozialbericht gibt es nicht. Jedoch gibt es auch eine interne Personalberichterstattung der einzelnen Unternehmen im Konzern.

Federführend verantwortlich für die Berichterstattung nach außen, aber auch für die Homepage, ist die Abteilung PR/Investor Relations (Außenkommunikation/Kapitalmarkt). Spezifische Inhalte werden von den Tochtergesellschaften beziehungsweise den jeweiligen Personalabteilungen und Fachabteilungen zugeliefert. Die Berichtsentwürfe werden dann dem Vorstand zur Freigabe vorgelegt, der auch über die Inhalte der Berichterstattung entscheidet.

78 Vgl. Aurubis AG: Geschäftsbericht 2008/2009, S. 80 und Geschäftsbericht 2009/2010, S. 76; Lanxess AG: Geschäftsbericht 2010, S. 34-35; Wacker Chemie AG: Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 57.

79 Vgl. Salzgitter AG: Corporate Responsibility-Bericht 2009, S. 44-45 und Geschäftsbericht 2009, S. 44-45.

80 HHLA: Geschäftsbericht 2008, S. 35.

81 Der Unternehmenskasten Salzgitter AG basiert auf zwei telefonischen Interviews: mit Herrn Christian Schwandt, KBR- und GBR-Vorsitzende der Salzgitter AG, geführt am 24.11.2011 und mit Herrn Peter-Jürgen Schneider, Personalvorstand/Arbeitsdirektor der Salzgitter AG, geführt am 19.12.2011.

Der KBR-Vorsitzende Christian Schwandt ist eng in die Gestaltung der Personalberichterstattung eingebunden, was für ihn ein selbstverständlicher und regelmäßiger Bestandteil seiner Arbeit ist. Die starke Rolle der Arbeitnehmervertreter und die besondere Kommunikationspraxis im Unternehmen ergeben sich aus der Tradition der Montanmitbestimmung. „Unsere Art der Kommunikation ist durch unser Selbstverständnis einer Parität zwischen den Sozialpartnern – also den Betriebsräten und Gewerkschaften und dem Arbeitgeber – geprägt, die sich aus der Montanmitbestimmung ableitet. Und das schlägt sich in der Berichterstattung nieder.“ Der aktuelle Konzern-Arbeitsdirektor und Vorstand Personal und Dienstleistungen Peter-Jürgen Schneider bestätigt, dass der Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern durch die Montanmitbestimmung im Unternehmen quasi automatisiert sei. Er selbst steht unter anderem in ständigem Dialog mit dem KBR, und die Arbeitnehmer transportieren viele Themen über ihn in den Vorstand.

Peter-Jürgen Schneider hat das Thema „Demografischer Wandel“ in den Vordergrund seiner Arbeit gestellt. Ein Schwerpunkt der Personalarbeit und auch der Berichterstattung der Salzgitter AG – auf zwanzig Jahre angelegt – ist entsprechend seit dem Jahr 2005 „GO – die Generationen-Offensive 2025“. GO bündelt eine Vielzahl von Projekten und „GO-Maßnahmen“, mit denen Salzgitter auf die (möglichen) Folgen des demografischen Wandels reagiert und über die man sich unter anderem auf der Homepage im Detail informieren kann. 2010, nach fünf Jahren, wurde ein Zwischenbericht über die Ziele, Ergebnisse und Erfolge in den einzelnen Themenfeldern Unternehmenskultur und Führung, Personalmarketing und -recruiting, Personalentwicklung und -qualifizierung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Entgelt, Gesundheit, Fitness und Ergonomie sowie Integrationsmanagement in Form einer Broschüre veröffentlicht. Das Vorwort hierzu haben Peter-Jürgen Schneider und Christian Schwandt gemeinsam verfasst.

Das „GO“-Projekt ist ein flexibles Projekt, das ständig weiter entwickelt wird, um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden. Unter anderem dienen der Salzgitter AG die 2007 und 2011 durchgeführten Mitarbeiterbefragungen als Kontrollinstrument und Impulsgeber für die Entwicklung neuer Aktivitäten.

2010 wurden die drei neuen Schwerpunkte Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Integration von (jungen) Migranten identifiziert. Beispiele für aktuelle Projekte, die im Rahmen dieser Handlungsfelder entstanden sind, sind ein konzernweites „Familienservice“-Projekt in Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt oder ein Programm zur Förderung Jugendlicher aus „bildungsfernen Schichten“, welches indirekt auch viele Jugendliche mit Migrationshintergrund ansprechen soll.

Für die Zukunft wünscht sich Christian Schwandt, dass Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ökologisches Wirtschaften und Ressourceneffizienz

stärker in den Fokus gerückt werden. Er ist sich sicher, dass der KBR weiterhin in den Gestaltungsprozess der Personalberichte eingebunden wird.

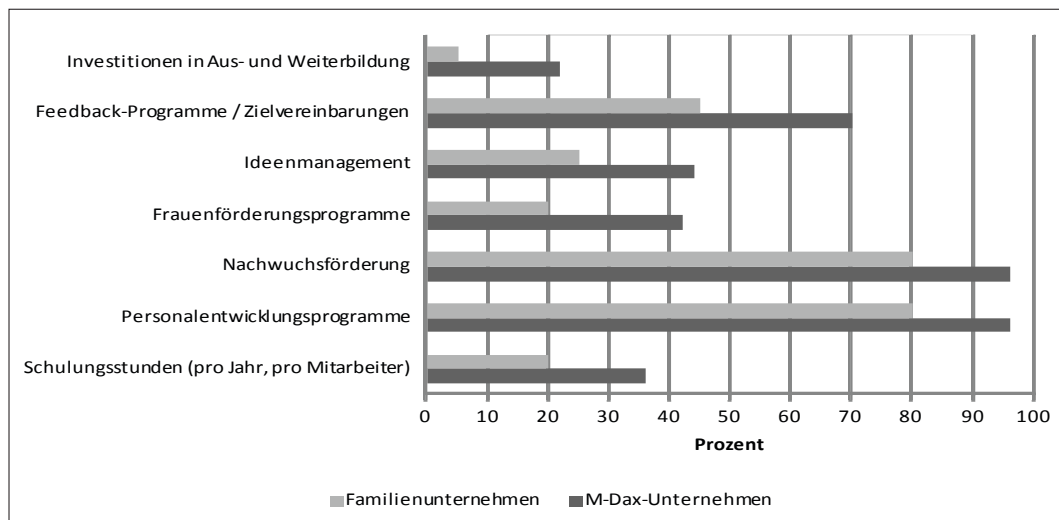
### Vergleich mit Dax-30-Unternehmen

Unter den Dax-30-Unternehmen thematisierten rund drei Viertel der Unternehmen den demografischen Wandel in ihrer Personalberichterstattung.<sup>82</sup> Die Berichterstattung hierzu nimmt also von den Dax-30-Unternehmen über die M-Dax-Unternehmen hin zu den Familienunternehmen deutlich ab. Inhaltlich ist der Umgang mit dem Thema bei allen Unternehmen ähnlich. Auch bei der Untersuchung der Dax-30-Unternehmen wurden die Darstellung von Demografie-Strategien, Maßnahmen zur alter(n)sge-rechten Gestaltung von Arbeitsplätzen, Altersstrukturanalysen und der gesteigerte Wettbewerb um qualifiziertes Personal als Schwerpunkte identifiziert.

### 3.6 Training und Ausbildung

Der Analyseblock Training und Ausbildung befasst sich vorrangig mit den Themen, die bei der Mehrheit der untersuchten Unternehmen im Mittelpunkt der Personalberichterstattung stehen und vom Umfang her bei weitem den größten Raum einnehmen: Personalentwicklung und Nachwuchsgewinnung/-förderung. Oftmals wird hierbei eine Verbindung zu den Herausforderungen des „demografischen Wandels“ und den Veränderungen am Arbeitsmarkt, unter anderem Fachkräftemangel, Altersstruktur der Beschäftigten, hergestellt. „Employer Branding“ (Arbeitgebermarke)-Strategien sollen die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren. Attraktive Qualifizierungsangebote werden, wie attraktive Vergütungssysteme, als Mittel angesehen, talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und zu binden beziehungsweise für das Unternehmen zu interessieren. Gleichzeitig betonen viele Konzerne, wie wichtig die kontinuierliche Förderung und Weiterbildung der Beschäftigten für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sind.

<sup>82</sup> Vgl. Beile, Judith (2011): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 138, Düsseldorf, 2. Auflage, S. 91. Im Mittelpunkt der Dax-30-Untersuchung stand die Berichterstattung der Jahre 2008/2009.

**Abb. 8: Training und Ausbildung in der Personalberichterstattung**

Quelle: Eigene Darstellung

### Training und Ausbildung in Zahlen

Konkrete Zahlen zu den Schulungsstunden pro Mitarbeiter und Jahr werden nur von circa einem Drittel der berichtenden Unternehmen veröffentlicht. Zum Teil werden sie im Text genannt, zum Teil in tabellarischer Form – gegebenenfalls in Anlehnung an den GRI-Index im Nachhaltigkeitsbericht wie zum Beispiel bei Fraport, Axel Springer, EADS – dargestellt. Die Schulungsdauer beträgt demnach im Mittel zwei bis vier Tage à sieben Stunden pro Mitarbeiter im Jahr.<sup>83</sup> Die Aareal Bank berichtet von durchschnittlich einer Woche im Jahr für Seminare und Workshops zur Weiterbildung, Bilfinger Berger von 1,1 Tagen je angestelltem Mitarbeiter in Deutschland – allerdings nur bezogen auf interne Angebote.<sup>84</sup> Axel Springer schlüsselt die Trainingsstunden zudem nach Ländern und Beschäftigtengruppen auf, EADS nach Tochterunternehmen.<sup>85</sup> Einige Unternehmen nennen Vorjahreswerte zum Vergleich, bei einigen kann man die Zahl der Schulungsstunden pro Mitarbeiter und Jahr aus den gegebenen Informationen errechnen. Rheinmetall ist ein Beispiel hierfür: „Im Berichtsjahr wurden 2.531 Qualifizierungsmaßnahmen (Vorjahr: 2.685) von 10.112 Mitarbeitern (Vorjahr: 11.749) mit einer Dauer von insgesamt 16.951 Tagen (Vorjahr: 18.766) besucht. Die Mitarbeiterinnen des Rheinmetall-Konzerns nutzten proportional zu ihrem Anteil an der Belegschaft die Weiterbildungsangebote.“<sup>86</sup>

83 Vgl. zum Beispiel Demag Cranes AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 21: zwanzig Stunden pro Mitarbeiter im Jahr in Deutschland; Aurubis AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 49: 16 Stunden an den Standorten Hamburg und Lünen; Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 61: circa drei Tage je Stammbeschäftigtem.

84 Vgl. Aareal Bank AG: Geschäftsbericht 2010, S. 21; Bilfinger Berger AG: Geschäftsbericht 2008, S. 98/99.

85 Vgl. Axel Springer AG: Print-Auszug des Online-Nachhaltigkeitsberichts 2009, S. 55-56; EADS: Corporate Responsibility and Sustainability Report 2009, S. 64.

86 Vgl. Rheinmetall AG: Geschäftsbericht 2010, S. 36.

Wenn es um die Höhe der Investitionen für Qualifizierungsmaßnahmen geht, wird die Berichterstattung noch dünner. Knapp zwanzig Prozent der M-Dax-Unternehmen äußern sich hierzu: „Jahr für Jahr investiert Fielmann mehr als 17 Millionen in die Aus- und Weiterbildung.“<sup>87</sup> Während im Nachhaltigkeitsbericht 2009 der Fraport der entsprechende Satz ähnlich allgemein gehalten ist, werden im Nachhaltigkeitsbericht 2010 mit den Ausgaben pro Ausbildungsplatz und den Investitionen in Nachwuchsförderung zwei konkrete Zahlen innerhalb dieser Summe ausgewiesen.<sup>88</sup> Die Höhe der Aufwendungen für Weiterbildung bleibt allerdings unklar. Die Krones AG stellt anhand eines Säulendiagramms die Entwicklung der Ausgaben für externe Weiterbildung über einen Fünfjahreszeitraum dar. Während die Ausgaben sich zwischen 2008 und 2009 fast halbierten, stiegen sie 2010 wieder leicht an. Das Unternehmen weist in diesem Zusammenhang auf Investitionen „auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten“ hin, aber auch auf eine Erhöhung des Angebots interner Seminare 2009.<sup>89</sup> Rheinmetall, Gildemeister oder Wacker stellen den Aufwendungen für Personalentwicklung und Weiterbildung einen Vorjahreswert gegenüber. Bei den Familienunternehmen nennt nur Bosch eine Zahl: „mehr als 225 Millionen Euro 2007 für die Qualifikation“ der Mitarbeiter weltweit.<sup>90</sup> Ein Beispiel für einen Konzern, der keinen konkreten Betrag benennt, jedoch ein Ziel formuliert, ist Klöckner & Co. Sie wollen „mit steigender Tendenz bis zu zwei Prozent der Lohnsumme in Fortbildungsprogramme investieren“.<sup>91</sup> EADS investiert bereits drei Prozent der Lohnkosten in Weiterbildung und davon mindestens dreißig Prozent in die Förderung von Kernkompetenzen.<sup>92</sup>

## Personalentwicklung und Feedback-Programme/Zielvereinbarungen

Nur zwei der fünfzig M-Dax-Unternehmen haben im Untersuchungszeitraum nicht – im Sinne einer konkreten Nennung oder Beschreibung – über ihre Personalentwicklungsinstrumente berichtet.<sup>93</sup> Bei den Familienunternehmen trifft dies auf vier Unternehmen zu, die allerdings generell keine Personalberichterstattung veröffentlichen. Die Bedeutung einer nachhaltigen Personalentwicklung und kontinuierlichen Weiterbildung der Belegschaft wird fast durchgängig hervorgehoben. Zumeist werden in Geschäftsberichten, Nachhaltigkeitsberichten, auf der Homepage und in separaten Veröffentlichungen beispielhaft konkrete Maßnahmen, Projekte oder Schulungseinrichtungen zur Qualifizierung der Belegschaft beschrieben. Einige Unternehmen stellen auch die dahinter stehenden Personalentwicklungsstrategien ausführlich dar.

87 Fielmann AG: Geschäftsbericht 2010, S. 2, S. 41.

88 Vgl. Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009 und Nachhaltigkeitsbericht 2010. Der Satz im Nachhaltigkeitsbericht 2009 lautet: „Insgesamt investieren wir pro Jahr rund 18,1 Mio. Euro in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden“ (S. 57). Im Nachhaltigkeitsbericht 2010 wird keine Summe genannt.

89 Vgl. Krones AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 44-46; Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 50-51.

90 Robert Bosch GmbH: Unternehmerische Verantwortung Bericht 2007/2008, S. 52.

91 Vgl. Klöckner & Co SE: Geschäftsbericht 2009, S. 53.

92 Vgl. EADS: Corporate Responsibility and Sustainability Report 2009, S. 44.

93 Die Brenntag AG wurde im Laufe des Jahres 2010 in den M-Dax aufgenommen (erwähnt Qualifizierung, aber keine Beispiele). Die Deutsche Euroshop AG beschäftigt nur eine Handvoll Mitarbeiter.

Den Entwicklungsprogrammen und -möglichkeiten für Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs sind in der Regel eigene Abschnitte gewidmet. Nicht nur Unternehmen wie die Klöckner AG, Rational oder Würth betonen, dass Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzt werden sollen. Dies soll durch ein systematisches Nachfolge-Management oder Talentmanagement gewährleistet werden. So genannte Potenzialträger werden innerhalb von Programmen mit Namen wie „Leadership 2020“ (EADS), „PROFI 100“ (Pro Sieben) oder „High Potentials Programm“ (Würth) gefördert und oft von Mentoren begleitet. Im „Haniel Leadership Curriculum“ bauen ein „Emerging Leaders Programme“, „Advanced Leaders Programme“ und „Senior Leaders Programme“ aufeinander auf. Die meisten Unternehmen bieten ihren Beschäftigten in Kooperation mit, z. T. internationalen, Universitäten und Business Schools berufs begleitende Studiengänge an.

Die Ausbildung und Personalentwicklung für Führungskräfte, aber auch für alle anderen Beschäftigten, finden teils innerhalb interner Weiterbildungsprogramme und konzerneigener Bildungseinrichtungen und teils in Zusammenarbeit mit externen Bildungseinrichtungen statt. Ein Großteil der untersuchten Unternehmen erwähnt diese namentlich. Innerhalb der Unternehmen gibt es beispielsweise die Corporate University Aareal Academy, Douglas Holding Academy, Fraport Academy, das Fraport College, die Fuchs Academy, Gerry Weber Academy, Hochtief-Akademie, Lanxess Academy, ProSiebenSat.1Academy, das Rheinmetall-Kolleg, die Bertelsmann University, die Otto-Akademie oder das Robert-Bosch-Kolleg. Fielmann betreibt mit der Akademie Schloss Plön eine gemeinnützige Bildungseinrichtung, die nicht nur der Ausbildung und Qualifizierung des eigenen Personals dient, sondern der gesamten Branche zur Verfügung steht. Die HHLA hat zusammen mit dem Fortbildungszentrum Hafen Hamburg (FZH) und der Hafenfachschule Bremen (HFS) das „Maritime Kompetenzzentrum“ (ma-co) gegründet. Neben Beschäftigten im Bereich Hafenlogistik werden dort auch Arbeitssuchende für entsprechende Tätigkeiten qualifiziert.

Die am häufigsten genannten Methoden der Weiterbildung sind Workshops, Seminare, Informationsveranstaltungen und Trainings. Auch Programme „von Mitarbeitern für Mitarbeiter“ werden vorgestellt. In der Dr. Oetker-Mitarbeiter-Akademie zum Beispiel schulen Mitarbeiter sich gegenseitig durch Workshops oder Vorträge, wobei das Unternehmen Räumlichkeiten und das technische Equipment zur Verfügung stellt. Allgemein wird häufig von einem Wissensmanagement-System und der Bedeutung der Förderung des Wissenstransfers zwischen den Beschäftigten berichtet. Das von Mitarbeitern entwickelte Douglas-College ähnelt einem Fernstudium. Die Beschäftigten arbeiten in ihrer Freizeit das Lernmaterial selbständig durch und können einen Abschluss und ein Zertifikat erlangen.<sup>94</sup> E-learning-Module sind inzwischen häufig ein fester Bestandteil in der Personalentwicklung und werden zum Beispiel bei Bilfinger Berger, Heidelberger Druckmaschinen, Rhön Klinikum, Symrise und Wincor Nixdorf erwähnt.

<sup>94</sup> Vgl. [www.oetker.de](http://www.oetker.de) [Zugriff 13.04.2012]; Douglas Holding AG: Geschäftsbericht 2008/2009, S. 18/19.

Inhaltlich lassen sich die Qualifizierungsmaßnahmen grob in gezielte und bedarfsorientierte Fachschulungen, Führungsschulungen und fachübergreifende oder persönlichkeitsbildende Seminare einteilen. Neben der Förderung von branchenspezifischen Kernkompetenzen und Schlüsselqualifikationen werden IT-Schulungen, Teambuilding-Maßnahmen und Sozialkompetenzthemen erwähnt. Ein weiterer häufig genannter Themenblock umfasst Angebote, die das interkulturelle Verständnis und die internationale Mobilität fördern sollen: zum Beispiel durch Sprachtrainings, die Förderung kultureller Kompetenzen oder befristete Auslandseinsätze an verschiedenen Standorten der Unternehmen (zum Beispiel bei der Aareal Bank, Aurubis AG, Krones AG, Leoni AG, Robert Bosch GmbH). Auch Schulungen im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz werden als Bestandteil des Weiterbildungsangebots genannt.

Vor dem Hintergrund der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise haben Unternehmen wie ElringKlinger, Heidelberger Druckmaschinen oder HHLA Informationen zu Qualifizierungsmaßnahmen in der Krise beziehungsweise Weiterbildung während Kurzarbeitsphasen in ihre Personalberichterstattung aufgenommen.<sup>95</sup> Die Lanxess AG hat in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern mit „Quest“ im Jahr 2009 ein Qualifizierungscenter gegründet, in dem Beschäftigte mit einer krisenbedingten geringen Auslastung in ihrem Arbeitsbereich für neue Aufgaben weitergebildet werden.<sup>96</sup>

Eine wichtige Grundlage von Personalentwicklungsprogrammen sind Feedbackprogramme, Zielvereinbarungen oder Mitarbeitergespräche.<sup>97</sup> Siebzig Prozent der M-Dax-Unternehmen und 45 Prozent der Familienunternehmen erwähnen diese Instrumente in ihrer Berichterstattung. Während so genannte Feedbackprogramme sich oft auf Führungskräfte und die Beurteilung der Führungskräfte durch ihre Teams beschränken, werden Mitarbeitergespräche mit einem Großteil der Beschäftigten geführt. Auch Zielvereinbarungen werden inzwischen mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und nicht nur mit Führungskräften – getroffen. Die zumeist jährlichen Gespräche dienen nach Angaben der Unternehmen unter anderem der Ermittlung individueller Weiterbildungsbedarfe und Potenziale und als Ausgangspunkt von gezielten Qualifizierungs- und Nachfolgeplanungsmaßnahmen (zum Beispiel bei der Aareal Bank, Celsio, EADS, ElringKlinger, Gagfah, Gerry Weber, Hannover Rück, IVG Immobilien, Krones, Salzgitter, Symrise, Haniel).

Die beschriebenen Aktivitäten sind in der Regel in größere Strategien oder systematische Prozesse eingebunden, die wiederum von einigen Konzernen ausführlich dargestellt werden. Bei Salzgitter Flachstahl heißt das Programm für tarifliche Mitarbeiter „PEQO“ (Personalentwicklung, Qualität/Qualifizierung und Organisationsentwicklung). Die SGL Carbon SE vereint Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und

95 Vgl. ElringKlinger: Geschäftsbericht 2009, S. 61; Heidelberger Druckmaschinen AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 19-20; HHLA: Geschäftsbericht 2010, S. 66-67.

96 Vgl. [www.lanxess.de](http://www.lanxess.de) [Zugriff 13.04.2012].

97 Diese Instrumente dienen gleichzeitig als Grundlage für Verhandlungen von Vergütungsstrukturen wie zum Beispiel leistungsbezogene Vergütung. Vgl. Kap. 3.8.



persönliche Entwicklungsplanung für Fach- und Führungskräfte in ihrem „Performance Management System“. Bei EADS bildet das Kompetenzmanagement einen Schwerpunkt.<sup>98</sup>

## Ideenmanagement

Ungefähr die Hälfte der M-Dax-Unternehmen (44 Prozent) und ein Viertel der Familienunternehmen gehen in ihrer Berichterstattung näher auf ihr betriebliches Vorschlagswesen (BVW) beziehungsweise ähnliche Programme ein. Die Aurubis AG zum Beispiel hat zusätzlich zum BVW ein Innovationsmanagement eingeführt.<sup>99</sup> Die GEA sieht in ihrem „i<sup>2</sup>m Ideen- und Verbesserungsmanagement“ nicht nur ein Instrument zur Steigerung des wirtschaftlichen Nutzens: „[Es] stärkt die Unternehmenskultur durch aktive Einbeziehung der Mitarbeiter und motiviert sie zur Mitgestaltung ihres Unternehmens.“<sup>100</sup> Auch andere Unternehmen heben die Bedeutung für ein „innovationsfreudiges Klima“ und die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen hervor.<sup>101</sup> Hochtief hat im Jahr 2008 sein BVW durch ein modernes Ideenmanagement ersetzt. Seitdem können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge in einen virtuellen „Ideenraum“ im Intranet einstellen. Bei Leoni gibt es neben dem BVW einen Arbeitskreis, in dem direkt Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingebracht werden können. Im Ergebnisverbesserungsprogramm (EVP) der Salzgitter AG fließen sämtliche konkret definierte und messbare Maßnahmen der Konzerngesellschaften zusammen – inklusive der Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter. Auch Ideenwettbewerbe werden häufig erwähnt.<sup>102</sup>

Viele Unternehmen untermauern ihre Darstellung mit konkreten Zahlen. Beispielsweise wird die Anzahl der eingebrachten Vorschläge dem Ergebnis, der Anzahl der umgesetzten Vorschläge, gegenübergestellt. Bei Continental waren dies 2009 weltweit 320.000 Ideen, von denen 270.000 umgesetzt wurden. ElringKlinger hat 2009 etwa die Hälfte der 1.077 Verbesserungsvorschläge im BVW umgesetzt. Bei der GEA wurden 2010 18.000 Ideen eingereicht, von denen zum Zeitpunkt der Berichterstattung 52 Prozent erfolgreich realisiert wurden.<sup>103</sup> Neben dieser Realisierungsquote wird oft auch eine Beteiligungsquote, das heißt der Anteil der Beschäftigten die am Ideenmanagement partizipieren, angegeben. Bei der GEA Group waren es 2010 37 Prozent, bei der Kronos AG 933 von 3.472 teilnahmeberechtigten Mitarbeitern, und die Wacker Chemie

98 Vgl. zum Beispiel Salzgitter AG: Corporate Responsibility Bericht 2009, S. 48; [www.sglgroup.com](http://www.sglgroup.com) [Zugriff 13.04.2012]; EADS: Corporate Responsibility and Sustainability Report 2010, S. 29.

99 Vgl. Aurubis: Geschäftsbericht 2009/2010, S. 71.

100 GEA: Geschäftsbericht 2009, S. 66.

101 Vgl. zum Beispiel TUI AG: Geschäftsbericht 2009/2010, S. 68/69.

102 Vgl. Hochtief: Geschäftsbericht 2008, S. 52; Leoni AG: Geschäftsbericht 2010, S. 92/93; Salzgitter AG: Geschäftsbericht 2008, S. 60/61.

103 Vgl. Continental AG: Geschäftsbericht 2009, S. 51; ElringKlinger AG: Geschäftsbericht 2009, S. 97; GEA: Geschäftsbericht 2010, S. 43.

AG berichtet von einer Steigerung von 28 (2009) auf 33 Prozent (2010).<sup>104</sup> Gildemeister veröffentlicht im Geschäftsbericht 2010 die durchschnittliche Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter (6,2) in den Produktionswerken.<sup>105</sup> Einige Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und beziffern die durch Verbesserungsvorschläge erzielten Einsparungen (unter anderem Heidelberger Druck, Heraeus) oder den (Netto)nutzen (Gildemeister, Symrise, Wacker).

Als Zeichen der Anerkennung werden in der Regel Auszeichnungen verliehen, aber auch Prämien gezahlt. „Wer den Erfolg der Firma verbessert, soll daran partizipieren“.<sup>106</sup> Bei Continental werden jährlich die Standorte mit der höchsten Punktzahl, errechnet aus den Kennzahlen der Beteiligung, Anzahl umgesetzter Ideen und berechenbarer Nettoeinsparungen, ausgezeichnet.<sup>107</sup> Zum Teil werden in der Berichterstattung die Summe der ausgezahlten Prämien insgesamt und auch die höchste Einzelprämie beziffert (zum Beispiel bei Axel Springer, Lanxess, Bertelsmann). Bei Bessermachen@Bertelsmann werden 25 Prozent der Ersparnis im ersten Jahr nach Einführung der Verbesserung als Prämie an die Ideengeber ausgeschüttet.<sup>108</sup>

## Frauenförderung

Unter Frauenförderung werden in diesem Kapitel ausschließlich die Berichterstattung zu Personalmarketing und Nachwuchsförderung gezielt für Frauen analysiert.<sup>109</sup> Die Förderung von Frauen und die Bindung weiblicher Beschäftigter haben im Zuge der Diskussion um den demografischen Wandel und einen drohenden Fachkräftemangel anscheinend eine neue, gesteigerte Bedeutung bekommen. Zumindest wird dies von vielen Unternehmen so dargestellt. Entsprechende Maßnahmen werden von annähernd vierzig Prozent der M-Dax-Unternehmen und von zwanzig Prozent der Familienunternehmen erläutert.

Nicht in die Wertung fließen die häufig im Corporate Governance-Bericht genannten Bestrebungen ein, einen angemessenen Frauenanteil in Vorstand und Aufsichtsrat erreichen zu wollen. Einige Unternehmen beschreiben darüber hinaus Strategien, den Frauenanteil unter den Führungskräften oder in der gesamten Belegschaft innerhalb definierter Zeiträume zu erhöhen.<sup>110</sup> Entsprechende Kennzahlen zum Frauenanteil im Unternehmen und zum Frauenanteil in verschiedenen Führungsebenen werden teilwei-

104 Vgl. GEA Geschäftsbericht 2010, S. 43; Kronos AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 55, Wacker Chemie AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 33.

105 Vgl. Gildemeister: Geschäftsbericht 2010, S. 92.

106 Stada Arzneimittel AG: Personalbericht 2010, S. 20.

107 Vgl. Continental AG: Geschäftsbericht 2009, S. 51.

108 Vgl. [www.bertelsmann.de / Karriereportal](http://www.bertelsmann.de/Karriereportal) [Zugriff 02.04.2012].

109 Weitere Aspekte werden in Kap. 3.7 betrachtet.

110 Vgl. zum Beispiel Axel Springer AG: Print-Auszug des Online-Nachhaltigkeitsberichts 2009, S. 10/11; HHLA: Geschäftsbericht 2010, S. 67; Klöckner & Co SE: Geschäftsbericht 2010, S. 6; ProSiebenSat.1 Group: Geschäftsbericht 2010, S. 75; Robert Bosch GmbH: Geschäftsbericht 2010, S. 26/27, EADS: Corporate Responsibility and Sustainability Report 2010, S. 7, S. 29.

se veröffentlicht. Sehr detailliert ist zum Beispiel in dieser Hinsicht Fraport.<sup>111</sup> Bei Neueinstellungen nennt EADS eine Frauen-Zielquote von 25 Prozent für das Jahr 2020, die Fuchs Petrolub AG betont nur, dass schon in der Vergangenheit darauf Wert gelegt [wurde], dass qualifizierte Frauen in der Bewerberrunde vertreten waren.<sup>112</sup> Die Otto Group, mit einem Frauenanteil von 68 Prozent unter den Beschäftigten, deutet an, dass sich dieses Verhältnis noch nicht im weiblichen Anteil an Führungskräften (20,2 Prozent) widerspiegelt. Es sei ein Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, jedoch nicht mittels einer Quote.<sup>113</sup>

Um diese Ziele zu erreichen, listen die untersuchten Unternehmen diverse Maßnahmen auf. Leoni nimmt mit fünf Potenzialträgerinnen an einem Modellprojekt der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie teil, mit dem Ziel, weibliche Nachwuchskräfte mit Entwicklungspotenzial speziell zu fördern.<sup>114</sup> Wacker berichtet über die Teilnahme an einer Studie des BMBF über Führungskräfteentwicklung von Frauen in Großbetrieben.<sup>115</sup> Spezielle interne Mentoringprogramme für Frauen werden zum Beispiel von Bosch, EADS und der MTU Aero Engines AG erwähnt. MTU beteiligt sich darüber hinaus, ebenso wie die Wacker Chemie AG, auch an einem „Cross-Mentoring Programm“. Erfahrene Führungskräfte beraten hierbei Mitarbeiterinnen aus anderen Unternehmen. Einige Unternehmen bieten spezielle Weiterbildungsangebote für weibliche Fach- und Führungskräfte an, andere verfügen über Frauenquoten bei Weiterbildungsprogrammen und Förderinitiativen (zum Beispiel EADS, GEA Group). Die Heidelberger Druckmaschinen AG hat im Rahmen eines Frauenförderprogramms das Frauennetzwerk „Women in Print“ gegründet. Auch Unternehmen wie Axel Springer, EADS, MTU und Bosch führen interne Frauennetzwerke an, die dem Erfahrungsaustausch dienen, sich aber auch mit Weiterbildung beschäftigen.

Das in der Berichterstattung am häufigsten genannte Instrument, um schon Schülerinnen für die Branche (in der Regel technische und techniknahe Berufe) und insbesondere für das eigene Unternehmen zu interessieren, ist der „Girls’ Day“. Er wird zum Beispiel von Axel Springer, Fraport, Heidelberger Druckmaschinen, Hochtief, Krones, Leoni, MTU, Salzgitter, SGL Carbon, Wacker Chemie oder der Robert Bosch GmbH angeboten. Bei Bosch können Schülerinnen zudem im Rahmen des „Girl’s Campus“ technische Tätigkeiten im Unternehmen und in Forschungseinrichtungen kennenlernen. Die SGL Carbon Group hat in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft ein „Forscherinnen Camp“ organisiert, das junge Frauen an Berufe im Bereich Forschung und Entwicklung heranführen soll. MTU unterstützt seit dem

111 Vgl. Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 31.

112 Vgl. EADS: ebd.; Fuchs Petrolub: Geschäftsbericht 2010, S. 68.

113 Vgl. Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 83 und Geschäftsbericht 2010/2011, S. 85.

114 Vgl. Leoni AG: Geschäftsbericht 2010, S. 94.

115 Vgl. Wacker Chemie AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 93.

Jahr 2000 über eine Studienstiftung engagierte, hochbegabte junge Frauen in technischen Studiengängen.<sup>116</sup>

## Nachwuchsgewinnung und Nachwuchsförderung

Ein systematisches Personalmarketing mit dem Ziel der Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften scheint angesichts der demografischen Entwicklungen und des steigenden Wettbewerbs um engagierte und qualifizierte Nachwuchskräfte unabdingbar. Nahezu alle berichtenden Unternehmen widmen dem Thema Nachwuchsgewinnung und Nachwuchsförderung vergleichsweise große Abschnitte in ihrer Personalberichterstattung und bei ihren Internetauftritten, mit dem Ziel, sich als attraktiver Arbeitgeber für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber darzustellen. Einzelne Zielgruppen wie Schüler, Studenten, zum Teil bestimmter Fachrichtungen, Berufseinsteiger oder Berufserfahrene werden konkret angesprochen und mit auf sie zugeschnittenen Informationen versorgt.

An erster Stelle wird oft die Ausbildung als Instrument genannt, um junge Menschen und Talente frühzeitig für das Unternehmen zu gewinnen, sie zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden. Über achtzig Prozent der M-Dax-Unternehmen und sechzig Prozent der untersuchten Familienunternehmen veröffentlichen die Zahl ihrer Auszubildenden (pro Jahr). Viele geben auch ihre Ausbildungsquote an, und einige Unternehmen äußern sich zu Entwicklungstendenzen. Angaben darüber, wie viele Auszubildende nach einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen werden, sind keine Seltenheit. Bei Bilfinger Berger sind es rund zwei Drittel, Douglas berichtet, dass etwa siebzig Prozent der Absolventen im Unternehmen verbleiben, und bei Hugo Boss konnte 2010 nach eigenen Angaben allen Auszubildenden ein Arbeitsverhältnis angeboten werden.<sup>117</sup> Die Fraport AG hat die jährliche Anstellung von 110 Auszubildenden im Zukunftsvertrag 2018 für kommende Jahre garantiert.<sup>118</sup> Manche Unternehmen geben an, dass sie „über Bedarf“ ausbilden. Darüber hinaus stellen die Unternehmen häufig die möglichen Ausbildungsberufe im Detail vor, veröffentlichen Portraits aktueller oder ehemaliger Auszubildender und stellen spezielle Publikationen zur Ausbildung zum Download auf ihren Homepages bereit.

Neben der klassischen betrieblichen Ausbildung bieten fast alle analysierten Unternehmen Praktikantenprogramme, Kooperationen bei Diplomarbeiten, duale Studiengänge, Traineeprogramme für Hochschulabsolventen und Berufseinsteiger oder Promotionsprogramme an. Praktikanten werden teilweise auch mit Kennzahlen in der Berichterstattung erfasst, und Unternehmen wie Hugo Boss, Praktiker oder Lanxess weisen auf

116 Vgl. Robert Bosch GmbH: Geschäftsbericht 2009, S. 67; SGL Carbon Group: Geschäftsbericht 2009, S. 57; MTU Aero Engines: Personalbericht 2009/2010, S. 39.

117 Vgl. Bilfinger Berger SE: Geschäftsbericht 2010, S. 129; Douglas Holding AG: Geschäftsbericht 2009/2010, S. 18; Hugo Boss: Geschäftsbericht 2010, S. 81.

118 Vgl. Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 28-29.

den, nach den Regeln der Fair Company-Initiative, fairen Umgang mit Praktikanten hin. Dieser soll unter anderem durch eine adäquate Aufwandsentschädigung, Transparenz und keinen Ersatz von Vollzeitstellen durch Praktikanten gewährleistet werden.<sup>119</sup> Zur Betreuung der Nachwuchskräfte, inklusive der Auszubildenden, gehören Patenschaften oder Mentoring-Programme. Entsprechende Programme für Berufseinsteiger werden zum Beispiel von der Aareal Bank, Axel Springer oder Baywa erwähnt. Auch Stipendienprogramme (Axel Springer, Bilfinger Berger, Krones, Rheinmetall, Salzgitler), Innovationswettbewerbe und das Bereitstellen von Bewerbungstipps gehören zur Nachwuchsförderung.

Den Kontakt zu zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern suchen die Unternehmen auf vielfältigen Wegen. Die Hannover Rück hat eine „Task Force“ zur Rekrutierung von Mathematikern ins Leben gerufen.<sup>120</sup> Hochtief nutzt durch das Programm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ die Kontakte seiner Beschäftigten, um neue Mitarbeiter anzuwerben.<sup>121</sup> Die meisten Unternehmen berichten von der Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen. Neben gemeinsamen Forschungsprojekten und Kooperationen in der Personalentwicklung bildet das Hochschulmarketing hier einen Schwerpunkt. Konzerne betreiben Lehrstühle an Universitäten, organisieren Veranstaltungsreihen mit Experten aus der Praxis und präsentieren sich auf Hochschulfestivals, Absolventenkongressen oder Karrierebörsen, um dort potentielle Nachwuchskräfte anzusprechen und über spezielle Berufsbilder, Studiengänge und den Berufseinstieg zu informieren. Fast ebenso häufig wird inzwischen über die Kooperation mit Schulen, in einigen Fällen sogar mit Grundschulen und Kindergärten (zum Beispiel bei Bilfinger Berger), berichtet, um langfristig den Personalnachwuchs zu sichern. So früh wie möglich wird versucht, Kinder und Jugendliche für die eigene Branche und häufig insbesondere für Technik und technische Berufe zu begeistern. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt „Frühkindliche Förderung – Neue Wege in der Ausbildung“ der Robert Bosch GmbH und der Tageseinrichtung für Kinder in Stuttgart-Bergheim.<sup>122</sup> Aurubis organisiert Schnuppertage im Unternehmen. Der Vorstandsvorsitzende der Klöckner & Co. steht im Rahmen des Projekts „Dialog mit der Jugend“ des Initiativkreises Ruhr Schülern in der Region für einen Austausch zur Verfügung.<sup>123</sup>

Einige Unternehmen engagieren sich auch gezielt in der Förderung von geringqualifizierten oder benachteiligten Jugendlichen und stellen diese Programme vor. Die Fraport AG zum Beispiel richtet sich mit der Initiative „Jugend Mobil“ an männliche Arbeitslose ab 18 Jahren und verfolgt das Ziel, diese ins Arbeitsleben zu integrieren und sie innerhalb von zwei Jahren für eine Tätigkeit als Flugzeugabfertiger mit Aussicht auf ein Dauerbeschäftigungsverhältnis zu qualifizieren.<sup>124</sup> Ähnlich ist die Ham-

119 Vgl. <http://www.karriere.de/startseite/fair-company/> [Zugriff 02.04.2012].

120 Vgl. Hannover Rückversicherung AG: Geschäftsbericht 2008, S. 57-58.

121 Vgl. Hochtief: Geschäftsbericht 2008, S. 57.

122 Vgl. Robert Bosch GmbH: Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 52.

123 Vgl. Klöckner & Co SE: Geschäftsbericht 2009, S. 53-54.

124 Vgl. [www.fraport.de](http://www.fraport.de) [Zugriff 04.04.2012].

burger Initiative „Neustart“ konzipiert, die sozial benachteiligten Jugendlichen Chancen auf Ausbildung und Einstieg in ein geregeltes Berufsleben ermöglicht und an der die HHLA sich beteiligt. Andere Beispiele finden sich bei Aurubis im Rahmen des Projekts „9 plus“ oder bei der Salzgitter AG.<sup>125</sup>

Insgesamt hat vor allem im Bereich Recruiting und Personalmarketing in den letzten Jahren die Bedeutung des Internet stark zugenommen. Die Unternehmen präsentieren sich in sozialen Netzwerken und verfügen über zum Teil sehr informative Karriereportale mit integrierten Online-Jobbörsen. Die Douglas Holding unterhält beispielsweise einen Azubi-Blog. Viele Unternehmen präsentieren sich und ihre Angebote für Nachwuchskräfte oder zukünftige Beschäftigte mit Broschüren, Mitarbeiterportraits oder Podcasts. Die Otto Group, die mit viralen Recruiting- und Imagekampagnen arbeitet, beschreibt diesen Kulturwechsel auch in der Berichterstattung.<sup>126</sup>

#### Direkte Ansprache von Nachwuchskräften im Familienunternehmen Phoenix group<sup>127</sup>

Die Phoenix group ist ein europaweit tätiges Pharmahandelsunternehmen im Familienbesitz und mit mehr als 28.000 Mitarbeitern in 23 europäischen Ländern vertreten. Die Personalberichterstattung des Konzerns ist im aktuellen und erstmals erschienenen Geschäftsbericht 2010/2011 mit einem Umfang von zwei Seiten eher überschaubar und behandelt ausgewählte personalrelevante Themenfelder. Zuvor hatte das Familienunternehmen lediglich Jahresberichte veröffentlicht. Thematische Schwerpunkte setzt vornehmlich die zentrale Personalleitung, die bei der konzeptionellen Ausarbeitung von der Kommunikationsabteilung und einer externen Agentur unterstützt wird.

Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende Rudi Rainer war bislang kaum in die Personalberichterstattung des Familienunternehmens eingebunden und hat hier nicht sein prioritäres Arbeitsfeld gesehen. Dies will er aber in Zukunft gern ändern: „Der Personalbericht hat an Bedeutung gewonnen, wird an Bedeutung gewinnen. Phoenix hat dies in den letzten Jahren für sich entdeckt. Mit Sicherheit wird es auch in Zukunft vermehrt eine Rolle spielen.“ Konkret hat sich Rudi Rainer einiges vorgenommen und will nun seine Handlungsmöglichkeiten als Interessenvertreter bewusst ausschöpfen. Zum einen will er das Sprachrohr des GBRs, das Mitarbeitermagazin „MOSKITO“, nutzen, um in den kommenden Publikationen verstärkt über personalpolitische Themen zu berichten. Zum anderen will er anhand der Checkliste im „Praxisleitfaden für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im

125 Vgl. [www.aurubis.com](http://www.aurubis.com) [Zugriff 13.04.2012].

126 Vgl. Otto Group: Geschäftsbericht 2009/2010, S. 78, 82-83.

127 Der Unternehmenskasten Phoenix group basiert auf zwei persönlichen Interviews mit Herrn Christoph Schwanke, Leiter des zentralen Servicebereichs Personal und Herrn Rudi Rainer, GBR-Vorsitzender, am 24.01.2012 in der Unternehmenszentrale in Mannheim.

Aufsichtsrat<sup>128</sup> besonders wichtige Themenfelder der Personalberichterstattung zusammen mit seinen GBR-Kollegen identifizieren, auf eine Prioritätenliste setzen und diesbezüglich gezielt den Dialog mit der Personalleitung suchen. Sein Ziel ist es, Veränderungen im Hinblick auf Personalberichterstattung voranzutreiben, sowie die Belegschaft besser zu informieren.

Auch der Leiter des zentralen Servicebereichs Personal Christoph Schwanke zeigt sich für neue Entwicklungstrends in der Berichterstattung offen und berichtet über diverse Initiativen im Unternehmen. Im aktuellen Geschäftsbericht stehen die Themen Qualifizierung und Weiterbildung sowie das Azubiprogramm im Vordergrund. Christoph Schwanke erläuterte in diesem Zusammenhang, dass es das Hauptanliegen der Phoenix group war, junge Menschen anzusprechen und für das Unternehmen zu interessieren. „Letztes Jahr war es für uns in Deutschland wichtig, einen Schwerpunkt auf das Azubi Thema zu legen, weil wir mit der Rekrutierung von Nachwuchs Probleme hatten [...] Dies war sicherlich eine einmalige Thematik in der Berichterstattung.“ Die Phoenix group konnte durch eine verstärkte Online-Präsenz auf dem neu eingerichteten Karriereportal und die gesonderte Broschüre „Strike! – zehn Gründe für eine Ausbildung bei Phoenix“ Schüler für eine Ausbildung im Unternehmen gewinnen. An der Ausarbeitung der Broschüre war auch der Gesamtbetriebsrat beteiligt.

Für die Zukunft schwebt Christoph Schwanke eine verstärkte „Europäisierung“ der Personalberichterstattung vor. Er möchte für das in nahezu allen europäischen Ländern tätige Unternehmen konzernrelevante Personalthemen darstellen und konzernweite Kennzahlen veröffentlichen. Desweiteren setzt er auf Mitarbeiterportraits, eine verstärkte Präsenz im Internet und auf Themen, „die das Unternehmen möglichst authentisch und attraktiv darstellen [...] wie ein neues Beurteilungs- und Feedbacksystem, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und ein einheitliches System zur Förderung nebenberuflicher Weiterbildung.“

Nach Meinung der Interviewpartner bietet die Personalberichterstattung der Phoenix group noch einen großen Gestaltungsspielraum für neue Trends und Themen. Als Familienunternehmen unterlag die Phoenix group bislang keiner Veröffentlichungspflicht und verfügt somit nicht über eine langjährige Tradition der Personalberichterstattung.

Federführend verantwortlich für die Berichterstattung nach außen, aber auch für die Homepage, ist die Abteilung PR/Investor Relations (Außenkommunikation/Kapitalmarkt). Spezifische Inhalte werden von den Tochtergesellschaften beziehungsweise den jeweiligen Personalabteilungen und Fachabteilungen zugeliefert.

128 Beile, Judith (2011): Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 138, Düsseldorf, 2. Auflage.

Die Berichtsentwürfe werden dann dem Vorstand zur Freigabe vorgelegt, der auch über die Inhalte der Berichterstattung entscheidet.

## Vergleich mit Dax-30-Unternehmen

Auch bei den 2011 untersuchten Dax-30-Unternehmen bildeten die Themen Personalentwicklung und Nachwuchsgewinnung/-förderung die Schwerpunkte der Personalberichterstattung. Berücksichtigt man, dass mehr als ein Viertel der Familienunternehmen keine Personalberichterstattung veröffentlichen, dokumentieren mehr als neunzig Prozent der berichtenden Unternehmen in allen drei Unternehmenskategorien, was sie tun, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, zu gewinnen und zu fördern. Dabei steht bei allen Unternehmenstypen häufig die Führungskräfteentwicklung im Mittelpunkt der Beschreibung der Maßnahmen zur Personalentwicklung. Während der Begriff „Lebenslanges Lernen“ bei der Untersuchung der Dax-30-Unternehmen noch eine Rolle spielte, ist er bei der aktuellen Untersuchung der M-Dax und Familienunternehmen größtenteils aus der Berichterstattung verschwunden. Die Beschreibung von „Employer Branding“ (Arbeitgebermarke)-Strategien hingegen hat an Bedeutung gewonnen.

### 3.7 Vielfalt und Chancen

#### Diversity/Vielfalt

Der Begriff Diversity beziehungsweise Vielfalt wird von den Unternehmen sehr unterschiedlich definiert. Das Spektrum reicht von einer verengten Auslegung von Diversity als Synonym für Frauenförderung oder auch Schwerbehindertenförderung bis hin zu einem differenzierten Begriff, der Diversität in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnischer und sozialer Herkunft umfasst.

Jeweils die Hälfte der M-Dax- und die Hälfte der Familienunternehmen beschreibt in ihrer Personalberichterstattung eine Form von Diversity-Philosophie. Dabei sind die Unternehmen nicht berücksichtigt, die lediglich die Absicht erklären, die Vielfalt bei der Zusammensetzung des Vorstandes und/oder des Aufsichtsrates berücksichtigen zu wollen, wie es der Corporate Governance Kodex vorschreibt. Die uneinheitliche Verwendung des Begriffes führt dazu, dass die zugeordneten Maßnahmen stark variieren. Die Baywa AG versteht unter Diversity die Integration von behinderten Menschen, bei der HHLA AG findet sich unter dem Begriff lediglich Frauenförderung. Die GEA Group schließt das Thema Work-Life-Balance in das Diversity-Konzept mit ein. EADS wiederum versteht Diversität hinsichtlich Geschlecht, Alter, ethnischer und sozialer Herkunft. Je nach Verständnis finden sich zur Förderung der Vielfalt Maßnahmen zur



Integration von Behinderten, zur Förderung von Frauen und zur Anti-Diskriminierung sowie Gleichstellungsinitiativen bis hin zu Work-Life-Balance-Maßnahmen. Bei der Robert Bosch GmbH wird die Diversity-Philosophie unter anderem mit einem kamerunischen (Cam@Bosch) und einem türkischen (türkisches Forum) Mitarbeiter Netzwerk gelebt.<sup>129</sup>

#### Ausführliche Broschüren und ein neuer HR-Management Trend bei der HHLA<sup>130</sup>

Kurz nach ihrem Börsengang 2007 veröffentlichte die Hamburger Hafen und Logistik Aktiengesellschaft (HHLA) fünf Broschüren zu diversen personalpolitischen Themen wie dem Lebensarbeitszeitkonto, demografischen Wandel, Ergebnisbeteiligung, Mitarbeiterkapitalbeteiligung und dem maritimen Kompetenzentrum. Diese Broschüren informieren umfassend über Besonderheiten im Unternehmen, richten sich aber eher an den Aufsichtsrat und Kapitalmarktanalysten als an die eigene Belegschaft.

Neue Akzente in Personalpolitik und -berichterstattung setzt der Arbeitsdirektor Heinz Brandt, der auf eine explizite Frauenförderung in der traditionell von Männern dominierten Branche Hafen und neue Terminologien in den Unternehmenspublikationen baut. „Wir sprechen nicht mehr von Krankenstand, sondern von einer Gesundheitsquote unter Arbeitnehmern“ äußerte der Arbeitsdirektor in einem Interview und betonte auch die Notwendigkeit, Frauenförderung nachhaltig in die Personalentwicklung des Unternehmens zu integrieren. In seinen Augen ist eine Frauenquote in Führungspositionen unerlässlich. Frauenförderung muss mit einem ganzheitlichen Ansatz in der Personalentwicklung verankert werden. Bereits bei Einstellung der Nachwuchskräfte muss auf einen hohen Frauenanteil gesetzt werden.

Das Demografiemanagement der HHLA war Thema einer Broschüre und wird gegenwärtig von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern diskutiert und überarbeitet. Der Arbeitsdirektor betont, dass die HHLA die Mitarbeiter mit einem Zwischenfazit über HR-Maßnahmen zum demografischen Wandel oder einer Skizzierung des Umsetzungsweges informieren, und nicht bloß eine Aktualisierung der Broschüre bieten müsse. Die regelmäßige Kommunikation und eine offene Informationspolitik über HR-Strategien ist der Unternehmensleitung ein wichtiges Anliegen.

129 Vgl. [www.bosch-career.de](http://www.bosch-career.de) [Zugriff 06.09.2011].

130 Unternehmenskasten HHLA basiert auf zwei persönlichen Interviews mit Herrn Heinz Brandt, Arbeitsdirektor der HHLA, am 01.11.2011 und mit Herrn Arno Münster, Betriebsratsvorsitzender der HHLA, am 17.10.2011 in Hamburg.

Der Betriebsratsvorsitzende Arno Münster berichtet, dass es für das Gelingen und den Erfolg einer neuen Maßnahme unerlässlich sei, den Betriebsrat von Anfang an einzubeziehen. Dieser Ansatz werde auch vom Vorstand geteilt. Das Unternehmen zeichnet sich durch einen außergewöhnlich hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und eine gut etablierte Praxis des sozialen Dialoges aus.

## Zusammensetzung der Belegschaft nach Diversity-Faktoren

Angaben zur Zusammensetzung ihrer Beschäftigten nach Diversity-Faktoren, die über die Kennzahlen Frauenanteile und Anteil von Schwerbehinderten hinausgehen<sup>131</sup>, wie etwa Anteile von Ethnien, Staatsangehörigkeiten, Religion etc. führen sechs M-Dax-Unternehmen (zwölf Prozent) auf, nämlich Aareal Bank, ElringKlinger, Fraport, Hannover Rück, Hugo Boss und Wacker Chemie. Fraport und Wacker Chemie beziffern den Anteil der Ausländer an den in Deutschland beschäftigten Mitarbeitern.<sup>132</sup> In der Zentrale der Aareal Bank arbeiten laut Geschäftsbericht Kollegen aus rund dreißig verschiedenen Nationen.<sup>133</sup> Ähnlich im Hauptsitz der Hannover Rück, wo laut Homepage Menschen aus mehr als dreißig Nationen tätig sind.<sup>134</sup> Hugo Boss berichtet, jeder Fünfte der in Deutschland angestellten Mitarbeiter habe einen „internationalen Hintergrund“.<sup>135</sup> ElringKlinger nennt die Anzahl der ausländischen Mitarbeiter an den deutschen Standorten, die 23 verschiedenen Nationalitäten angehören.<sup>136</sup> Andere Unternehmen wie beispielsweise Puma betonen die Vielfalt ihrer Beschäftigten, ohne die einzelnen Gruppen zu quantifizieren. Hochtief quantifiziert seine Mitarbeiter in den USA nach ethnischen Gruppen, aufgesplittet nach „Asiaten, Lateinamerikanern, Afroamerikanern, Ureinwohnern und Weißen“.<sup>137</sup> EADS veröffentlicht keine Zahlen zur Zusammensetzung der Belegschaft hinsichtlich Ethnien oder Nationalitäten, strebt aber explizit einen Anteil von zwanzig Prozent Nicht-Europäern für das Jahr 2020 an.<sup>138</sup>

Bei den Familienunternehmen machen zwei Unternehmen entsprechende Angaben, das entspricht ebenfalls zehn Prozent. Bei C&A werden die in Europa Beschäftigten nach Nationalitäten differenziert.<sup>139</sup> Tengelman nennt für ausgewählte Unternehmensteile

131 Die Kennzahlen Zusammensetzung der Beschäftigten nach Geschlecht und Alter werden in der Tabelle im Anhang gesondert berücksichtigt.

132 Vgl. Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 62; Wacker Chemie AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 93.

133 Vgl. Aareal Bank Konzern: Geschäftsbericht 2010, S. 36.

134 Vgl. <http://www.hannover-rueck.de/karriere/arbeitswelt/arbeitgeber/internationalitaet/index.html> [Zugriff 15.3.2012].

135 Hugo Boss: Geschäftsbericht 2010, S. 80.

136 ElringKlinger: Geschäftsbericht 2008, S. 89.

137 Hochtief: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 65. In der Punktetabelle im Anhang bekam Hochtief in der Rubrik Zusammensetzung von Beschäftigten nach Diversity-Faktoren keinen Punkt, da keine entsprechenden Angaben vorliegen, die den Standort Deutschland einschließen.

138 Vgl. EADS: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 48.

139 Vgl. C&A: Report Nachhaltig handeln 2010, S. 23 ff.

die Anzahl der Nationalitäten sowie die Anzahl der Beschäftigten mit ausländischer Staatsbürgerschaft und den Anteil der Führungskräfte mit Migrationshintergrund.<sup>140</sup>

## Work-Life-Balance

35 M-Dax-Unternehmen (siebzig Prozent) und 13 Familienunternehmen (65 Prozent) berichten über Work-Life-Balance-Maßnahmen<sup>141</sup> beziehungsweise Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch hier ist das Spektrum breit. Es reicht von einer einfachen Erwähnung eines familienfreundlichen Umfeldes durch flexible Arbeitszeitgestaltung wie bei Fielmann oder dem Verweis auf Gleitzeitregelungen bei Südzucker bis hin zu einer detaillierten Auflistung von Maßnahmen wie beispielsweise bei Hugo Boss oder Wacker Chemie. Unter das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie fallen häufig flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Telearbeit, Job Sharing, Jahresarbeitszeitkonten, Altersteilzeit und Möglichkeiten zur unbezahlten Freistellung. Ein zweiter Bereich umfasst die Unterstützung bei der Betreuung von Kindern durch Betreuungszuschüsse, Betriebskindergärten oder Kita-Plätze bei Fremdeinrichtungen, einen Vermittlungsservice für Betreuungsplätze für Kinder und pflegebedürftige Angehörige, telefonische Beratungshotlines sowie Unterstützungsmaßnahmen beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Manche Unternehmen bieten Eltern-Kind-Arbeitsplätze an. Einige Unternehmen fassen unter den Begriff Work-Life-Balance auch Angebote zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten, Betriebssportangebote, Fitness- und Gesundheitsangebote wie beispielweise Veranstaltungen zu Stressmanagement. Die Helm AG bietet sogar die kostenlose Nutzung von Ferienappartements an.<sup>142</sup>

## Gender pay gap

Der in den Medien mittlerweile viel zitierte Gender pay gap, also die Entlohnungsdifferenz zwischen Männern und Frauen, wird von den meisten Unternehmen nicht thematisiert. Einige Unternehmen betonen, dass sie ihre Mitarbeiter ausschließlich nach Qualifikation einstellen und bezahlen, ohne auf die tatsächlichen oder potenziellen Lohndifferenzen in ihrem Unternehmen einzugehen. Nur jeweils ein Unternehmen aus dem M-Dax und ein Familienunternehmen geht differenziert auf die geschlechtsspezifischen Entlohnungsdifferenzen ein – ohne sie jedoch zu quantifizieren. Das M-Dax-Unternehmen Wacker Chemie konstatiert, dass das durchschnittliche Jahresgehalt der Mitarbeiterinnen „etwas niedriger“ ist als das der Mitarbeiter. Als Grund nennt das Unternehmen die statistische Auswertung, in der Kenngrößen wie Dienstjahre, Alter

140 Vgl. Tengemann: Geschäftsbericht 2010, S. 11.

141 Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Erwerbs- und Privatleben, das heißt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschränkt sich nicht nur auf die Erziehung von Kindern sondern schließt die Pflege von Angehörigen und älteren Menschen, (junge) Menschen mit universitären Verpflichtungen, Menschen im Übergang zum Ruhestand und Menschen mit anderen Prinzipien und Präferenzen (zum Beispiel Ausübung eines Ehrenamtes etc.) mit ein.

142 Vgl. <http://www.helmag.com/de/karriere/sozialeleistungen.html> [Zugriff 15.03.2012].

und der Leistungsanteil des Gehalts nicht abgeglichen sind.<sup>143</sup> Das Familienunternehmen Otto sieht sich nicht in der Lage, Aussagen zu Unterschieden in der Entlohnung zwischen Männern und Frauen zu machen, da die Vergütung der Mitarbeiter von vielen Faktoren abhängt – von der Betriebszugehörigkeit über das Lebensalter bis hin zur konkreten Funktion.<sup>144</sup>

## Vergleich mit Dax-30-Unternehmen

Eine Diversity-Philosophie findet sich bei den Dax-30-Unternehmen sehr viel häufiger. Über neunzig Prozent haben den Begriff 2009 bereits in der Berichterstattung verwendet. Bei der Angabe von Beschäftigtenanteilen nach Diversity-Faktoren sind sie mit 15 Prozent allerdings ähnlich zurückhaltend wie die M-Dax- und die Familienunternehmen. Nahezu jedes Dax-30-Unternehmen (97 Prozent) berichtet über Work-Life-Balance-Maßnahmen, damit ist der Anteil der berichtenden Unternehmen bei diesem Thema deutlich höher als bei den M-Dax- und den Familienunternehmen. Immerhin sechs Dax-30-Unternehmen und damit 18 Prozent thematisierten die Entlohnungsdifferenz zwischen Frauen und Männern, damit also ein vergleichsweise höherer Anteil als bei den anderen Unternehmenstypen.

### 3.8 Vergütungssysteme

Weitaus weniger Familienunternehmen als M-Dax-Unternehmen thematisieren die Vergütung der Beschäftigten im tariflichen und außertariflichen Bereich.<sup>145</sup> Insgesamt variiert der Umfang der Berichterstattung zu diesem Thema sehr stark zwischen den Unternehmen. Ein Großteil beschränkt sich auf eine minimale Berichterstattung, die kaum über die Pflichtangaben im Geschäftsbericht hinausgeht, und nur wenige Unternehmen veröffentlichen detaillierte Beschreibungen ihrer Systeme und Strategien. In diesen Fällen geschieht dies oft im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung, auf den Karriereseiten des Internetauftritts oder innerhalb gesonderter thematischer Publikationen. Die HHLA stellt zum Beispiel ausführliche Broschüren mit einem Umfang von etwa zwanzig Seiten zu den personalpolitischen Themen Lebensarbeitszeitkonto, Ergebnisbeteiligung und Mitarbeiterbeteiligung zum Download zur Verfügung.

Eine attraktive Vergütung wird als wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung und zur Mitarbeiterrekrutierung angesehen. Sie setzt sich zumeist aus einer fixen Grundvergütung und variablen Anteilen, die je nach Ziel-/Beschäftigtengruppe variieren, zusammen. Diese von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen variablen Vergütungssysteme stehen im Mittelpunkt der untersuchten Berichterstattung. Sie umfas-

143 Vgl. Wacker Chemie AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010, S. 93.

144 Vgl. Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 83.

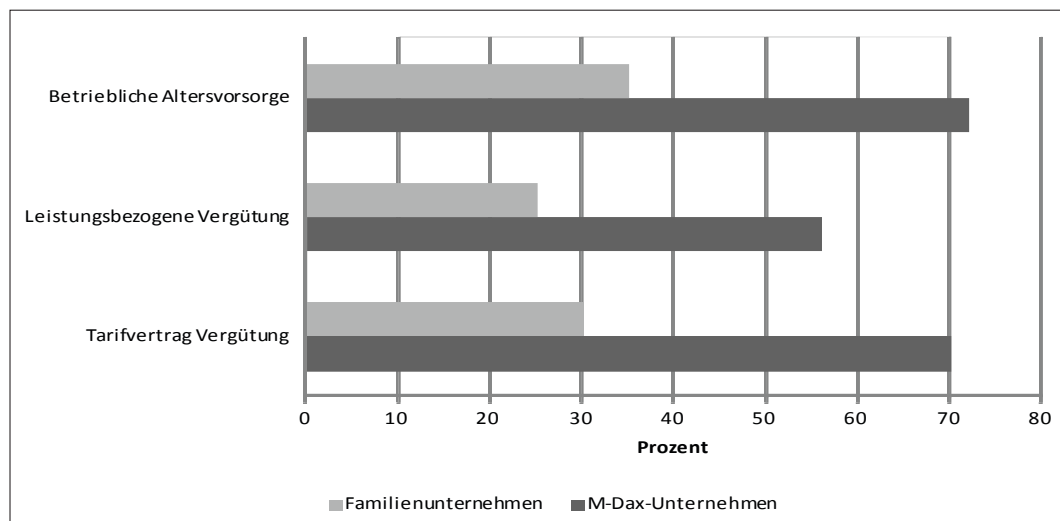
145 Die in der Regel im Vergütungsbericht detailliert beschriebene Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat wird in dieser Auswertung nicht berücksichtigt.

sen sowohl erfolgsorientierte als auch leistungsorientierte Formen der Vergütung wie Boni, Prämien, Akkordlöhne, Zulagen oder „Incentives“. Diese sind in der Regel an den Unternehmenserfolg beziehungsweise Kriterien wie individuelle oder kollektive (Team-, Bereichs-) Ziele und Leistungen geknüpft.

Viele der börsennotierten Unternehmen wie BayWa, Douglas Holding, MTU, EADS, Fraport, HHLA, Rheinmetall oder Südzucker bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich eine Beteiligung in Form von Belegschaftsaktienprogrammen an. Weitere Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung sind stille Beteiligungen in Form von Genussrechten, die zum Beispiel von der Deutsche Wohnen oder Bertelsmann erwähnt werden, oder aktienbasierte Vergütungen. Fielmann schreibt dazu Folgendes: „Mehr als achtzig Prozent unserer Mitarbeiter haben sich über Fielmann-Aktien am Unternehmen beteiligt. Sie bekommen nicht nur gute Gehälter, auch Dividenden. Das motiviert. Den Vorteil haben unsere Kunden.“<sup>146</sup> Die Einführung materieller Beteiligungssysteme geht zum Teil mit Veränderungen der immateriellen Beteiligung einher. Die HHLA bestätigt die „Empfehlung der Fachliteratur, die immaterielle Beteiligung mit der materiellen zu verknüpfen.“<sup>147</sup>

Darüber hinaus dokumentieren fast alle Unternehmen in ihrer Berichterstattung die betriebliche Altersversorgung. Einige Unternehmen wie zum Beispiel Aurubis, Fraport, HHLA, Krones, Sky Deutschland, Südzucker, Heraeus Holding GmbH oder die Helm AG beschreiben auch betriebliche Zusatzleistungen und Angebote wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Jubiläumsprämien und Sonderzahlungen bei Heirat oder Geburt, finanzielle Unterstützung und zinsgünstige Darlehen für Beschäftigte in Notlagen oder Job-Tickets für den öffentlichen Nahverkehr.

**Abb. 9: Vergütung und Betriebliche Altersvorsorge in der Berichterstattung**



Quelle: Eigene Darstellung

146 Vgl. Fielmann: Geschäftsbericht 2010, S. 2, Zitat Günter Fielmann im Vorwort.

147 HHLA: Mitarbeiterbeteiligung, S. 18.

## Vergütungstarifverträge

Siebzig Prozent der M-Dax-Unternehmen und 25 Prozent der Familienunternehmen erwähnen in ihrer Berichterstattung eine tarifliche Vergütung der Beschäftigten. Die Deutsche Wohnen AG stellt indes in ihrem Geschäftsbericht 2008 deutlich heraus, dass die heutigen Arbeitsverhältnisse „keiner Tarifbindung“ mehr unterliegen.<sup>148</sup> Das Spektrum der Berichterstattung reicht dabei von einem einfachen Hinweis auf erzielte Tarifabschlüsse oder Tarifierhöhungen und daraus resultierende Veränderungen der Entgelte beziehungsweise des Personalaufwands bis hin zu einer vergleichsweise umfangreichen Beschreibung der Tarifstrukturen bei Hochtief, Stada, HHLA oder Symrise. Der Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie wird von der Krones AG, MTU und Wincor Nixdorf thematisiert. Praktiker erläutert im Geschäftsbericht 2008 einen Tarifkonflikt in seinen wesentlichen Streitpunkten und den entsprechenden Auswirkungen auf die Gehälter.<sup>149</sup> Hochtief unterstreicht, dass der Konzern Lohn- und Sozialdumping verurteilt und für allgemein verbindliche Tarifverträge eintritt.<sup>150</sup> Kennzahlen zum Anteil der Tarifmitarbeiter unter den Beschäftigten finden sich beispielsweise bei Aurubis, Axel Springer, der HHLA, Krones, Salzgitter oder der Vossloh AG.

Zwei M-Dax-Unternehmen fallen dadurch auf, dass sie auf die Tarifverträge ihrer Zeitarbeitnehmer eingehen. „Die KRONES AG hat sich verpflichtet, nur Zeitarbeitnehmer von Zeitarbeitsunternehmen einzusetzen, die aufgrund Verbandszugehörigkeit den für Zeitarbeitnehmer abgeschlossenen Tarifverträgen zwischen den Bundesverbänden BZA e.V. und iGZ e.V. und unter dem Dach des DGB zusammengeschlossenen Einzelgewerkschaften unterliegen und diese entsprechend anwenden.“<sup>151</sup> Das Familienunternehmen Heraeus betont, dass die „Zusammenarbeit mit qualifizierten Zeitarbeitsfirmen, die ihre Mitarbeiter nach tariflichen, mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund vereinbarten Standards vergüten [...] sich bewährt hat.“<sup>152</sup> Beide Unternehmen weisen in diesem Zusammenhang auch auf die Übernahme von Beschäftigten von Zeitarbeitsfirmen in Festanstellungen hin.

## Leistungsabhängige Vergütungssysteme

Leistungsabhängige Vergütungssysteme für Beschäftigte werden von etwas mehr als der Hälfte der M-Dax-Unternehmen und dreißig Prozent der Familienunternehmen in der Berichterstattung aufgeführt. Sie werden oft als Anreizinstrument verstanden. Demag Cranes will „[d]em immer intensiveren Wettbewerb um hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte [...] mit attraktiven Qualifizierungsangeboten und leistungsbezo-

148 Deutsche Wohnen AG: Geschäftsbericht 2008, S. 15.

149 Vgl. Praktiker AG: Geschäftsbericht 2008, S. 28.

150 Vgl. Hochtief AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 61.

151 Krones AG: Nachhaltigkeitsbericht 2010, S. 54.

152 Heraeus Holding GmbH: Geschäftsbericht 2010, S. 56.

genen Vergütungssystemen begegnen.<sup>153</sup> Die Hannover Rückversicherung AG betont ihre Überzeugung, dass „leistungsabhängige Einkommensbestandteile die Eigeninitiative fördern.“<sup>154</sup> Vergleichsweise umfangreich und detailliert ist die Darstellung leistungsabhängiger Vergütungssysteme beispielsweise bei Hugo Boss, SGL Carbon Group oder der Wacker Chemie AG. In der Regel werden sie in Verbindung mit Feedback-Programmen und Zielvereinbarungen erwähnt und für bestimmte Beschäftigten-Gruppen definiert.

Mehrere Unternehmen planen im Zuge der Modernisierung ihrer Vergütungssysteme die Ausweitung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile auf größere Teile der Belegschaft. Ursprünglich waren oder sind leistungsabhängige Entgeltbestandteile in den meisten Unternehmen auf Führungskräfte oder Vertriebspersonal beschränkt beziehungsweise werden nur für bestimmte Gruppen beschrieben, zum Beispiel für das Management bei Fuchs Petrolub, für Führungskräfte und übrige außertariflich Beschäftigte bei Rheinmetall, für Beschäftigte ab Schichtleitererebene bei der Phoenix group oder Niederlassungsleiter bei Fielmann (Tantiemen). Bei Fraport wird die leistungsdifferenzierte Bezahlung als ein Kernelement des TVöD betont. Hochtief hebt hervor, dass es „auch für tariflich Bezahlte in Deutschland“ eine leistungsabhängige Vergütung gibt. Ebenso gelten bei MTU Aero Engines oder Wacker Chemie die entsprechenden Systeme für tarifliche und außertarifliche Beschäftigte.

Die Aurubis AG dokumentiert ihr Vergütungssystem detailliert in einer Veröffentlichung mit dem Titel „Durch Leistung zum Erfolg“. Es wird, wie zum Beispiel in ähnlicher Weise auch bei Axel Springer oder ProSiebenSat.1, zwischen einer individuellen Leistungsvergütung – auf Basis von Leistungsbeurteilungen für tarifliche Mitarbeiter beziehungsweise auf Basis von Mitarbeitergesprächen für außertarifliche Mitarbeiter – und einer kollektiven Leistungsvergütung auf Basis von Betriebs- beziehungsweise Abteilungskennzahlen unterschieden. Zusammen betragen diese maximal acht Prozent der Grundvergütung. Auch die dahinter stehenden Leistungsmerkmale und Bewertungsstufen werden erläutert.<sup>155</sup> In der Regel geht es dabei um qualitative und quantitative Bewertungsmaßstäbe.

## Betriebliche Altersversorgung

Vor dem Hintergrund sinkender Ansprüche aus der gesetzlichen Rentenversicherung nimmt die Bedeutung betrieblicher Altersvorsorgemodelle zu. Fast jedes der untersuchten M-Dax und Familienunternehmen mit einer Berichterstattung erwähnt die betriebliche Altersversorgung, gemäß den Verpflichtungen, im Rahmen der Darstellung von Pensionsrückstellungen oder Aufwendungen für Altersversorgung. Oftmals wird diese Information um Aussagen dazu ergänzt, ob oder zu welchen Teilen es sich dabei

153 Demag Cranes: Geschäftsbericht 2009/2010, S. 94.

154 Hannover Rückversicherung AG: Geschäftsbericht 2008, S. 60.

155 Vgl. Aurubis AG: Durch Leistung zum Erfolg – Unser Vergütungssystem, 2009.

um beitragsorientierte oder leistungsorientierte Zusagen oder Pensionspläne handelt. Hinzu kommen Informationen zu Pensionskassen, Pensionsfonds oder Direktzusagen. Die Anzahl der Unternehmen, die darüber hinaus noch einmal gesondert in der Personalberichterstattung, innerhalb ihrer Karriereportale oder sogar mit gesonderten Publikationen auf Vorteile oder Spezifikationen einer betrieblichen Altersvorsorge für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeht, ist hingegen vergleichsweise geringer.

Zu den häufigsten Informationen zur betrieblichen Altersversorgung gehören Aussagen wie die, dass die Alterssicherung auf Beschäftigungsdauer und Höhe des Entgelts der Mitarbeiter basiert (zum Beispiel Gildemeister), dass Angebote nur für unbefristet angestellte Beschäftigte gelten (zum Beispiel Demag Cranes), dass eine Kombination von arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierter Altersversorgung zur Verfügung steht (zum Beispiel Hochtief), dass eine ergänzende Altersversorgung für außertariflich Beschäftigte existiert (zum Beispiel Fraport AG) oder dass länderspezifische Regelungen bestehen.

Darüber hinaus beschreiben einige wenige Unternehmen recht ausführlich ihr betriebliches Altersversorgungssystem. Dieses basiert bei Hochtief zum Beispiel auf drei sich ergänzenden und aufeinander abgestimmten Bausteinen: Grundversorgung, Erfolgsbeitrag und Entgeltumwandlung. Ähnlich wird das Versorgungssystem „Rheinmetall Plus“ der Rheinmetall AG beschrieben. Es besteht aus Grundversorgung, erfolgsabhängiger Aufbauversorgung und mitarbeiterfinanzierter Zusatzversorgung. Bei der Salzgitter AG gibt es für etwa achtzig Prozent der Mitarbeiter die „Salzgitter-Rente“, die über den von den Sozialpartnern Gesamtmetall und IG Metall gegründeten Dienstleister MetallRente abgewickelt wird. Bei Axel Springer wird eine „VarioRente“ angeboten. Der Bosch-Vorsorgeplan soll als Instrument einer attraktiven Altersvorsorge dazu beitragen, „[...] Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden“.<sup>156</sup> Auch die Berichterstattung der MTU Aero Engines (Personalbericht 2009/2010) oder der Wacker Chemie AG sind recht ausführlich. Mehrere Konzerne erwähnen Instrumente wie Lebensarbeitszeitkonten (HHLA, Wacker), Wertkonten (Bilfinger Berger) und Möglichkeiten der Entgeltumwandlung zur (privaten) Vorsorge (zum Beispiel Axel Springer, Kronos AG, Leoni, Stada Arzneimittel).

## Vergleich mit Dax-30-Unternehmen

Variable Vergütungssysteme und die betriebliche Altersvorsorge wurden bei der Untersuchung der Berichterstattung der Dax-30-Unternehmen als feste Bestandteile der Personalberichterstattung identifiziert. Dies deckt sich im Falle der betrieblichen Altersversorgung mit den Beobachtungen der aktuellen Studie. Die Analyse der Berichterstattung zu variablen Vergütungssystemen lässt sich allerdings nicht direkt vergleichen, da bei der Untersuchung der M-Dax- und Familienunternehmen differenziert

---

<sup>156</sup> Robert Bosch GmbH: Unternehmerische Verantwortung 2007/2008, S. 55.



wurde und konkret die leistungsabhängige Vergütung in den Vordergrund gestellt wurde, über die vergleichsweise seltener berichtet wird als über variable Vergütungssysteme allgemein. Zum Thema Vergütungstarifvertrag äußerte sich weniger als die Hälfte der Grundgesamtheit der untersuchten Dax-30-Unternehmen. Damit nimmt die Berichterstattung hierzu von den M-Dax-Unternehmen mit siebzig Prozent über die Dax-30-Unternehmen zu den Familienunternehmen mit 25 Prozent ab.

### 3.9 Social Media

Ein neuer Trend der letzten Jahre ist die Nutzung von Social Media-Plattformen durch Unternehmen. Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen präsentiert sich mit diversen Themenschwerpunkten und einer unterschiedlichen Zielgruppenorientierung in den sozialen Netzwerken facebook, XING und twitter. Einige Unternehmen verweisen direkt von ihren Unternehmenswebseiten auf ihre Social Media-Profile und bieten über ein entsprechendes „Icon“<sup>157</sup> eine automatisierte Verknüpfung mit facebook oder twitter.

Die meisten Unternehmen nutzen soziale Netzwerke als zusätzliche, öffentlichkeitswirksame Plattform und betreiben hier aktives Image-, Produkt- und Personalmarketing. Im Bezug auf personalrelevante Themen dienen die Profile als Informationsquellen über Auszubildenden-Programme, berufliche Einstiegsmöglichkeiten und Stellenvakanzen und gleichzeitig als Rekrutierungsmöglichkeit für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Von den fünfzig M-Dax-Unternehmen pflegen 31 Unternehmen Social Media-Profile unterschiedlicher Art. Einige Unternehmen stellen sich sogar gleichzeitig auf den Plattformen facebook, XING und twitter dar. Am gängigsten ist ein Profil im Karrierenetzwerk XING, das von 27 M-Dax-Unternehmen genutzt wird. Mit 19 Profilen steht facebook in der Social Media-Nutzung der M-Dax-Unternehmen an zweiter Stelle. 15 M-Dax-Unternehmen nutzen die Kommunikationsplattform twitter und 19 Unternehmen haben keine Präsenz in sozialen Netzwerken.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich in der hohen Nutzerquote der zwanzig Familienunternehmen. 14 Familienunternehmen präsentieren sich auf Social Media-Plattformen. Wie im M-Dax nutzt mit zwölf Unternehmen die Mehrheit das Karriereportal XING. An zweiter Stelle steht in dieser Gruppe allerdings das Kommunikationsportal twitter mit neun Nutzern, vor facebook mit acht Nutzern.

Nach Themenschwerpunkten lassen sich die Social Media-Auftritte in zwei Gruppen einordnen. Zum einen präsentieren sich die Unternehmen häufig mit einem allgemei-

<sup>157</sup> Über ein „Icon“ kann eine automatische Verknüpfung mit facebook, twitter oder XING zum eigenen Computer erstellt werden. Ebenfalls bieten Unternehmen über die Nutzung von „Social bookmarks“ (Internet Lesezeichen) eine vereinfachte Verfolgung ihrer Aktivitäten auf den Social Media-Plattformen.

nen Unternehmensprofil, zum anderen nutzen sie die sozialen Netzwerke als Karriereportal. Zehn der M-Dax- und sechs Familienunternehmen betreiben in den sozialen Netzwerken eigene Karriereportale, die sich recht häufig, aber nicht ausschließlich, an eine jüngere Zielgruppe, wie zukünftige Auszubildende, richten.<sup>158</sup>

**Tabelle 9: Nutzung sozialer Netzwerke bei M-Dax- und Familienunternehmen**

	Social Media-Profile insgesamt	Allgemeine UN-Seiten	Karriereportale	XING	facebook	twitter
M-Dax-Unternehmen	31 (62 %)	24	10	27	19	15
Familienunternehmen	14 (70 %)	14	6	12	8	9

Quelle: Eigene Darstellung. Mehrfachnennungen bei Allgemeine Unternehmensseite und Karriereportal sowie XING, facebook und twitter möglich.

### Sehr gutes sozialpartnerschaftliches Miteinander und ein Trend zu mehr Social Media bei der Südzucker AG<sup>159</sup>

Die Südzucker AG ist ein internationaler Ernährungskonzern, der neben dem Zuckergeschäft auch die weiteren Segmente Spezialitäten, Fruchtzubereitungen/ Fruchtsaftkonzentrate und „CropEnergies“ abdeckt. Die Personalberichterstattung im Geschäftsbericht war bislang eher überschaubar und auf einer Seite komprimiert. Hierzu erläuterte der Personaldirektor Dr. Norbert Kailich, dass Kennzahlen nicht in allen einzelnen Konzernunternehmen erhoben werden. Der bislang einzige Nachhaltigkeitsbericht wurde 2005 veröffentlicht.

Für die Zukunft setzt Dr. Norbert Kailich auf eine verstärkte Präsenz Südzuckers im Internet und in den sozialen Netzwerken wie facebook oder XING. Er hält es für sehr wichtig, sich als Arbeitgeber über diese Kanäle an junge Menschen zu richten: „Ich muss sie abholen, erreichen und auch ihre Sprache sprechen.“ Ein wöchentlicher „Azubi Blog“ ist bereits angelaufen und wurde positiv angenommen. In der internen Arbeitsgruppe „Arbeitgeberattraktivität“ plant Dr. Norbert Kailich weitere Schritte, um ein positives Image von Südzucker als Arbeitgeber nachhaltig zu platzieren. Darüber hinaus möchte er gern Mitarbeiter, die in authentischen Mitarbeiterportraits über ihren Arbeitsalltag berichten, als Multiplikatoren nutzen. Damit will Südzucker auch dem Fachkräftemangel begegnen, der vor allem im Ingenieurbereich schon jetzt deutlich zu spüren ist.

158 Beispielsweise sind die facebook-Profile der Continental AG und Brenntag AG Karriereportale für Azubis. Die facebook-Profile der Fraport AG, Krones AG und Bertelsmann informieren hingegen über sämtliche Berufe und Stellenvakanzen in den Unternehmen.

159 Der Unternehmenskasten der Südzucker AG basiert auf zwei persönlichen Interviews mit Herrn Norbert Kailich, Direktor Zentralabteilung Personal der Südzucker AG und Herrn Manfred Fischer, GBR-Vorsitzender der Südzucker AG, am 28.11.2012 in der Unternehmenszentrale in Mannheim.

Wichtig ist dem Unternehmen, in der Personalberichterstattung zum Ausdruck zu bringen, dass Südzucker sich seiner sozialpolitischen Verantwortung bewusst ist. Kennzahlen werden eher auf Aktionärsversammlungen vorgestellt und dem Betriebsrat intern zur Verfügung gestellt. Einige Maßnahmen im sozialen Bereich werden in der Berichterstattung nicht berücksichtigt, weil sie nicht für den gesamten Konzern gelten.

Die Berichterstattung von Südzucker lässt ein vorbildliches sozialpartnerschaftliches Miteinander vermuten, was von Dr. Norbert Kailich und dem GBR-Vorsitzenden Manfred Fischer bestätigt wird. Der Betriebsrat wird sehr gut informiert und in alle wichtigen Prozesse eingebunden. Dies gilt auch für die Erstellung der Personalberichte. Hier können die Arbeitnehmervertreter bei Bedarf ihre Themenvorschläge oder Änderungen einbringen. Allerdings ist die Berichterstattung, sei es über den Geschäftsbericht, den Nachhaltigkeitsbericht oder die Homepage, für den Betriebsrat kein vordringliches Thema. Für ihn stehen interne Themen wie zum Beispiel Ausbildung oder Altersvorsorge im Vordergrund.

Ein weiteres wichtiges Informationsmedium neben dem Geschäftsbericht ist für die interne Kommunikation die Mitarbeiterzeitung „Food Forum“. Genau wie bei der Personalberichterstattung sind hier sowohl Dr. Norbert Kailich als auch Manfred Fischer beteiligt und im Redaktionsbeirat der Zeitung vertreten. Hier werden ebenfalls Themen der Personalberichterstattung behandelt.

Das Beispiel der Südzucker AG zeigt, dass eine gute Kommunikationskultur und tatsächlich gelebte Mitbestimmung zwischen den Sozialpartnern nicht zwingend mit einer ausführlichen Personalberichterstattung nach außen einhergeht.

## Vergleich mit Dax-30-Unternehmen

Social Media-Profile von Unternehmen sind ein relativ neues Phänomen, das zudem einem kontinuierlichen Neu- und Weiterentwicklungsprozess unterliegt. Ein Vergleich mit den Social Media-Aktivitäten der Dax-30-Unternehmen ist aufgrund der ausschließlichen Erfassung von facebook-Profilen und des unterschiedlichen Untersuchungszeitraums in der Vorgängerstudie nur bedingt möglich. Mit 56 Prozent (19 Dax-30-Unternehmen) sind die facebook-Aktivitäten der in der Dax-30-Studie analysierten Unternehmen höher als bei den M-Dax- und Familienunternehmen. Allerdings hat die Betrachtung diverser Social Media-Plattformen ergeben, dass vor allem das Karrierenetzwerk XING die höchste Nutzerquote verzeichnet und facebook nur den zweiten (bei M-Dax-Unternehmen) oder dritten Platz (bei Familienunternehmen) einnimmt.

### 3.10 Wirtschaftskrise in der Personalberichterstattung

Fast alle siebzig analysierten Unternehmen beziehen sich in ihren Berichten auf die Wirtschaftskrise und nehmen Stellung zu den Auswirkungen auf ihr Unternehmen. Häufig werden mit der Wirtschafts- und Finanzkrise die Themen Kurzarbeit, Fortbildung, betriebsbedingte Kündigungen, Rückgang des Leiharbeiteranteils, Abbau von Überstunden- und Urlaubskonten, befristete Arbeitsverhältnisse und Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern in Verbindung gebracht. In seltenen Fällen hat die Wirtschaftskrise keine gravierenden Auswirkungen auf die Belegschaft der Unternehmen beziehungsweise werden Personalabbau oder Einschränkungen für das Personal nicht im Zusammenhang mit der Krise genannt. Den Betriebsräten wird in einigen Fällen für eine konstruktive Zusammenarbeit in schwierigen Krisenzeiten explizit gedankt.

Die Wirtschaftskrise wird in den M-Dax-Unternehmen sehr unterschiedlich wahrgenommen. Das Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen AG ist geprägt von den Auswirkungen der globalen Krise und musste in den Jahren 2009 und 2010 über 4.000 Stellen abbauen.<sup>160</sup> Umstrukturierungsmaßnahmen und lange Kurzarbeitsphasen werden als „einschneidende Ereignisse“<sup>161</sup> für die Mitarbeiter beschrieben. ElringKlinger hat im Rahmen der Wirtschaftskrise ein Kostensenkungsprogramm eingeführt, das mit dem Abbau von Gleitzeitkonten und Urlaubstagen einherging. Befristete Arbeitsverhältnisse an deutschen Standorten wurden nicht verlängert, und tarifliche Lohnerhöhungen für 2009 wurden in Absprache mit dem Betriebsrat verschoben. Zusätzlich wurde Kurzarbeit eingeführt.<sup>162</sup> Praktiker musste nach eigenen Angaben als erstes Unternehmen aus der Handelsbranche auf Kurzarbeit ausweichen, um auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Für das Unternehmen stand im Vordergrund, bestehendes Know-How im Betrieb zu bewahren und Arbeitsplätze zu sichern. Praktiker hat deshalb Gehaltserhöhungen für außertarifliche Mitarbeiter und Führungskräfte 2009 ausgesetzt.<sup>163</sup> Auffällig ist die Strategie der Continental AG, die trotz Kurzarbeit (2009) den Fokus auf die Gewinnung von Mitarbeitern legt(e). Die Hannover Rück AG beschreibt das Problem des Fachkräftemangels in der Krise als gravierend und betont in diesem Zusammenhang, dass sich sowohl der Zeitaufwand erhöht, um Stellen zu besetzen, als auch die Rekrutierungskosten steigen. Der demografische Wandel werde die Zahl der qualifizierten Hochschulabsolventen verringern und somit die Lage verschärfen.<sup>164</sup>

Sowohl bei den Discountern Aldi und der Schwarz-Gruppe als auch bei Tengelmann, Schlecker und dm-Drogerie lässt sich keine Aussage treffen, wie sie die Finanzkrise erfahren haben. Einige wenige Familienunternehmen (Bosch, Haniel, Heraeus, Ma-

160 Vgl. Heidelberger Druckmaschinen: Geschäftsbericht 2009/2010 und 2010/2011.

161 Heidelberger Druckmaschinen: Geschäftsbericht 2010/2011, S. 110.

162 Vgl. ElringKlinger: Geschäftsbericht 2009, S. 73.

163 Vgl. Praktiker: Geschäftsbericht 2009, S. 39 und Geschäftsbericht 2010, S. 29.

164 Vgl. Hannover Rück: Geschäftsbericht 2009, S. 50.

xingvest, Schaeffler und Würth) gehen explizit auf Kurzarbeit oder Personalabbau als Auswirkungen der Krise in ihren Berichten ein. Die Otto Group betont in diesem Zusammenhang die „offene und vertrauensvolle Betriebs- und Sozialpartnerschaft“ im Unternehmen. Aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen wird anhand eines Sozialplans die Zahl der betriebsbedingten Kündigungen so gering wie möglich gehalten. Ob ein Personalabbau im Zusammenhang mit der Krise stattgefunden hat, geht aus den Berichten der Otto Group nicht hervor.

Die Mehrheit der M-Dax- und knapp die Hälfte der Familienunternehmen gehen in ihrer Berichterstattung auf Maßnahmen und Strategien zur Bewältigung der Krise ein. Einzelne Unternehmen sehen in der Krise eine Chance für ihr Unternehmen, indem sie zum Beispiel verstärkt Akquise betreiben. „Schnelles und konsequentes Handeln“ wird als Voraussetzung dafür gesehen, „um den Mitarbeitern schnellstmöglich wieder Sicherheit zu geben“.<sup>165</sup> Für einige wenige Unternehmen hat die Krise keine negativen Auswirkungen, und sie können auf steigende Mitarbeiterzahlen verweisen, zum Beispiel die Gerry Weber AG.<sup>166</sup> Die Hochtief AG wurde beim Wettbewerb „Best of European Business“ mit dem Preis „Wachstum trotz Krise“ ausgezeichnet.<sup>167</sup> Mögliche Personalrisiken, die in Korrelation mit der Krise stehen, werden im Untersuchungszeitraum verstärkt im Risikobericht der Unternehmen beschrieben.

#### INA Schaeffler – ein Familienunternehmen auf dem Weg zur Aktiengesellschaft<sup>168</sup>

Das Unternehmen INA Schaeffler hat sich in kurzer Zeit von einer KG über eine GmbH & Co. KG und eine GmbH zur AG gewandelt. Der Aktienbesitz bleibt komplett in Familienhand. Da das Unternehmen bisher keine Geschäftsberichte veröffentlichen musste, gibt es keine Tradition der Personalberichterstattung. Das Unternehmen befindet sich hinsichtlich seiner Personalberichterstattung in der Übungsphase. 2010 wurde erstmalig ein Geschäftsbericht publiziert, eine Broschüre mit Elementen eines Nachhaltigkeitsberichtes wurde Mitte 2011 veröffentlicht.

Noch ist die Personalberichterstattung von Schaeffler vergleichsweise wenig ausführlich. Im Zuge der Unternehmensumwandlung hat sich das Unternehmen allerdings mehr Transparenz auf die Fahnen geschrieben. Treiber dieser Entwicklung ist laut Marcus Brans, Leiter der Abteilung Unternehmensstrategie und Kommunikation, der Mangel an Facharbeitern und Ingenieuren: „Ein employer branding ist notwendig, um Personal zu halten und neues Personal zu akquirieren.“ Zwar sei Schaeffler beim Thema Innovation unter den ersten fünf in Deutschland, aber das

165 Klöckner: Geschäftsbericht 2009, S. 10.

166 Vgl. Gerry Weber AG: Geschäftsbericht 2009/2010, S. 40.

167 Vgl. Hochtief AG: Geschäftsbericht 2010, S. 10.

168 Der Unternehmenskasten Schaeffler basiert auf zwei persönlichen Interviews mit Herrn Thomas Mölkner, BR- und EBR-Vorsitzender, und Herrn Marcus Brans, Leiter Unternehmensstrategie und Kommunikation, am 12.10.2011 in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach.

Unternehmen, insbesondere einige Standorte wie Luckenwalde oder Wuppertal, sei in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt.

Die Mitarbeiter werden durch die Zeitschrift „Schaeffler intern“ informiert. Viele Personalentwicklungsmaßnahmen wie etwa ein jährliches Mitarbeiterentwicklungsgespräch und daraus abgeleitete Weiterbildungspläne, Karrierewege für Führungskräfte einschließlich Potenzialanalysen, die Einrichtung von HR-Centern bei Messen oder die Unterhaltung von weltweit 17 Weiterbildungszentren werden aber bislang kaum unternehmensextern kommuniziert. Das soll sich ändern. Ein Nachhaltigkeitsbericht ist in Planung. Allerdings sollen einige Kennzahlen auch künftig nicht öffentlich gemacht werden, wie etwa die Frauen-, Teilzeit- und Schwerbehindertenquote bei den Beschäftigten, die Anzahl der Befristungen und der Leiharbeiternehmer.

Der Betriebsratsvorsitzende und Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat Thomas Mölkner ist bislang nicht in die Personalberichterstattung eingebunden. Für ihn ist vorrangig, dass er für seine Gremien die Informationen bekommt, die er für seine Arbeit benötigt. Dabei profitiert er von der zunehmenden Transparenz in den letzten Jahren im Zuge der Unternehmensumwandlung. Er konzentriert sich derzeit darauf, seine neue Rolle auszufüllen. Wichtig ist für den Betriebsrat die Sicherung der Arbeitsplätze: „In der Krise gab es bei uns keine betriebsbedingten Kündigungen, alle Azubis wurden übernommen.“

## Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen

Die Krisenberichterstattung der M-Dax- und Familienunternehmen findet sich im Wesentlichen in den Berichten von 2010 und lässt somit keinen direkten Vergleich mit der Dax-30-Studie zu.

### 3.11 Personalrisiken im Chancen- und Risikobericht

Die Darstellung von personalrelevanten Themen im Chancen- und Risikobericht ist eine relativ neue Entwicklung der letzten Jahre. Nach Handelsgesetzbuch sind Unternehmen zu einer Erläuterung und Beurteilung der wesentlichen Risiko- und Chancenentwicklungen verpflichtet. Der Risiko- und Chancenbericht ist ein Teil des Konzernlageberichts, den Unternehmen jährlich veröffentlichen müssen.<sup>169</sup>

In den zwischen 2008 und 2010 untersuchten Publikationen der M-Dax-Unternehmen thematisiert mit einer Quote von siebzig Prozent eine deutliche Mehrheit der Unternehmen personalrelevante Themen in ihren Risikoberichten. Die Bandbreite der hier

<sup>169</sup> Vgl. §§ 289 HGB, § 315 HGB.

erwähnten Aspekte variiert erheblich und reicht von Mitarbeiterfluktuation über Überalterung der Belegschaft bis hin zu Weiterbildungsmaßnahmen.

Die meisten Unternehmen dokumentieren Mitarbeiterfluktuation, Fachkräfte- und Nachwuchsmangel sowie den demografischen Wandel als die größten personalpolitischen Risiken. Eine Vielzahl stellt diesen Risiken auch konkrete Maßnahmen gegenüber, mit denen sie den Herausforderungen begegnen möchten. In dem Kontext werden häufig Weiterbildungs- und Förderprogramme, Nachwuchskräfte-Management, Karriereplanung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und attraktive Vergütungssysteme für Mitarbeiter genannt.

Einige Unternehmen führen neben den gängigen Themen auch besondere mitarbeiterbezogene Risiken auf. Die Aurubis AG und Hochtief AG nennen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz als Teil ihres Risikomanagements. Die Vossloh AG thematisiert unter Personalrisiken „einen unzureichenden Ausbildungsstand sowie durch von Mitarbeitern verursachte Fehler oder Diebstähle.“<sup>170</sup> Außergewöhnlich ist die Darstellung der Lanxess AG, die 2010 auf „das Risiko von Arbeitskampfmaßnahmen in einigen Ländern aufgrund von Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit Verhandlungen künftiger kollektivrechtlicher Vereinbarungen, aber auch bei Reorganisationen“<sup>171</sup> hinweist. Diesen Risiken will das Unternehmen nach eigenen Angaben durch offene Kommunikation mit Belegschaft und Mitarbeitervertretungen begegnen.

Die Quote der familiengeführten Unternehmen, die Personalrisiken erwähnt, ist wesentlich geringer. In dieser Gruppe beziehen sich nur zwei Unternehmen (zehn Prozent) auf Personalrisiken, nämlich die Würth-Gruppe und Haniel. Bei den Familienunternehmen ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass sechs der zwanzig Unternehmen über keine regelmäßige Berichterstattung verfügen.<sup>172</sup>

Haniel betont im Risikobericht 2010, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich von dem Engagement der Mitarbeiter abhängt. Als Maßnahmen werden entsprechende Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern genannt. Die Würth-Gruppe legt bei den internen Risiken besonderen Wert auf den Personalbereich und stellt detailliert dar, wie das Unternehmen auch zukünftig die Mitarbeiterfluktuation niedrig halten will.<sup>173</sup>

170 Vossloh AG: Geschäftsbericht 2010, S. 110.

171 Lanxess AG: Geschäftsbericht 2010, S. 97.

172 Aldi, Schlecker, Helm AG, dm-Drogeriemarkt, die Rethmann Gruppe und die Schwarz-Gruppe verfügen über keine regelmäßige Berichterstattung.

173 Vgl. Würth-Gruppe: Geschäftsbericht 2010, S. 47.

## Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen

Da die Darstellung von personalrelevanten Themen im Chancen- und Risikobericht nicht Untersuchungsgegenstand in der Vorgängerstudie war, ist eine vergleichende Beurteilung mit den Dax-30-Unternehmen nicht möglich.

### 3.12 Kritik und Skandale

#### Integration der öffentlichen Kritik in die Personal- und Nachhaltigkeitsberichterstattung

Einige der untersuchten M-Dax- und Familienunternehmen standen in der jüngsten Vergangenheit wiederholt im Zentrum der medialen Aufmerksamkeit, wie die Fraport AG wegen des Anwohnerprotestes gegen den Ausbau des Frankfurter Flughafens oder das Familienunternehmen Schwarz-Gruppe (Lidl) wegen angeblicher Behinderung von Betriebsratsgründungen. Die Art und Weise, wie Unternehmen diese „Skandale“ handhaben und wie sich dieses in ihrer Berichterstattung widerspiegelt, ist jedoch sehr unterschiedlich.

Allgemein lassen sich zwei Trends beobachten. Zum einen gibt es Unternehmen, die einen transparenten Umgang mit öffentlicher Kritik suchen und diese Aspekte in ihre Personal- und Nachhaltigkeitsberichterstattung integrieren. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die sich eher öffentlichkeitsscheu zeigen und eine lückenhafte oder nahezu nicht existente Berichterstattung aufweisen.

#### Positive Unternehmensbeispiele

Beispielhaft für den transparenten Umgang mit öffentlicher Kritik sind der Flughafenbetreiber Fraport AG sowie die Unternehmen Puma SE und Otto Group. Die Fraport AG thematisiert die Notwendigkeit des Flughafenausbaus und den Konflikt mit den Anspruchsgruppen ausführlich in mehreren Kapiteln im Nachhaltigkeitsbericht 2009. Im Vorwort adressiert der Vorstandsvorsitzende Dr. Schulte konkret das Problem: „Wir agieren in einem Spannungsfeld. [...] Die Sorgen der Anwohner hinsichtlich des Fluglärms müssen wir ernst nehmen. Ich sehe hier alle beteiligten Akteure, auch die Fraport AG, in der Pflicht, im Austausch zu bleiben und immer wieder alles zu versuchen, um einen Interessenausgleich zu finden und um Maßnahmen zur weiteren Lärmminde- rung zu entwickeln.“<sup>174</sup>

Auch der Vorstandsvorsitzende der Otto Group, Schrader, geht im Vorwort des Nachhaltigkeitsberichts 2009 auf ein in der Öffentlichkeit kritisch wahrgenommenes Thema

---

174 Fraport AG: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 4.



ein: "Ein wesentliches Handlungsfeld bleiben die Sozialstandards bei unseren Lieferanten und ihren Unterauftragnehmern weltweit. Mit unserem „Code of Conduct“ und unserem systematischen Sozialmanagement, in dessen Rahmen wir unsere Lieferanten überprüfen und schulen, setzen wir uns für die Förderung sozialverträglicher Produktionsbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern ein."<sup>175</sup>

Puma SE beschreibt im aktuellen Bericht das eigene Auditierungssystem „PUMA SAFE“, mit dem ein umfangreiches Überwachungssystem der Zulieferkette implementiert wurde. Eine Besonderheit ist hier die eigene und selbstkritische Zielbewertung. Der Nachhaltigkeitsbericht verweist auf die in der letzten Publikation definierten Ziele und legt anhand einer Tabelle den jeweiligen Grad der Zielerfüllung in Prozent offen. Ebenfalls auffällig ist die transparente Auditierung von Fabriken (vgl. folgende Abbildung).

**Abb. 10: Zielbewertung bei Puma**

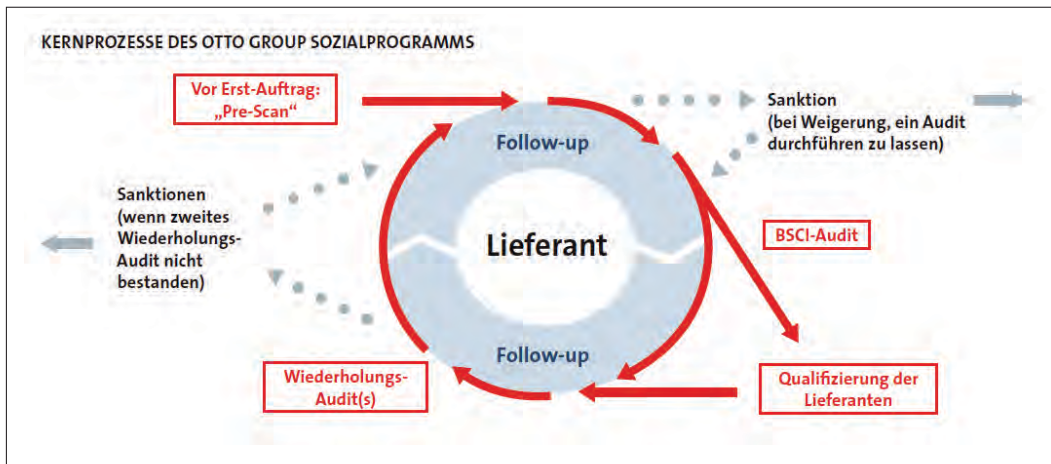
Langfristige Ziele	Erfolge 2009		Erfolge 2010		Anmerkungen
	25%	50%	75%	100%	
<b>Soziale Ziele</b>					
Auditing der direkten Zulieferer Ziel: Auditierung von 100% aller direkten Zulieferer	[100% Green]		[100% Blue]		Alle direkten Zulieferer wurden mindestens einmal auditiert, die meisten mehrmals.
Auditing der Zulieferer von Lizenznehmern Ziel: Auditierung von 100% aller Zulieferer von Lizenznehmern	[100% Green]		[100% Blue]		Alle Zulieferer von Lizenznehmern wurden mindestens einmal auditiert, die meisten mehrmals.
Bewusstsein der Zulieferer für Vereinigungsfreiheit Ziel: Bewusstsein für Versammlungsfreiheit in Zuliefererländern stärken Hinweis: Kennzahlen werden nicht mehr berichtet und stattdessen ersetzt durch "Verbesserung im Beschwerdemanagement-Prozess bei den wichtigsten Herstellern" mit dem Ziel "Erhöhung des Anteils der gelösten Mitarbeiterbeschwerden an PUMA"	[25% Green]	[50% Blue]			Trotz fortlaufender Bemühungen, durch Projekte in China und Vietnam das Bewusstsein für Versammlungsfreiheit zu schärfen, wurden solche Projekte im Ansatz gestoppt. Das Konzept der Versammlungsfreiheit wird in allen von PUMA.Safe mit Arbeitern durchgeführten Schulungen vorgestellt. 2009 wurden insgesamt 405 und 2010 wurden 204 Beschwerden eingereicht. Die Problemlösungsrate lag 2009 bei 41% und 2010 bei 39,5%.

Quelle: Puma Geschäftsbericht 2010, S. 60 ff.

Auch die Otto Group hat zur Überprüfung ihrer Zulieferkette ein Managementprogramm entwickelt. Das Unternehmen hat den eigenen „Code of Conduct“ in die Lieferantenrahmenverträge integriert und lässt die Einhaltung regelmäßig durch unabhängige externe Auditoren überprüfen. Hält ein Zulieferer diese Standards nicht ein oder verweigert eine regelmäßige Überprüfung („Pre-scan“, „BSCI-Audit“, „Re-audit“), droht ein Sanktionsverfahren (vgl. folgende Abbildung).

175 Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 3.

Abb. 11: Otto Group Sozialprogramm



Quelle: Otto Group Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 40

Sowohl Puma, C&A<sup>176</sup> als auch der zur Otto Group gehörende Heine-Versand<sup>177</sup> waren aufgrund der Nutzung von gesundheitsgefährdenden Chemikalien in der Produktion oder Verstößen gegen die ILO-Kernarbeitsnormen in der Zulieferkette wiederholt in die Kritik geraten. Gleichzeitig zeichnen sich diese Unternehmen durch eine ausführliche und am GRI orientierte Berichterstattung mit hohen GRI-Anwendungsebenen „A+ GRI-geprüft“ (Otto Group) und „B+ GRI-geprüft“ (C&A) aus.

### Familiengeführte Einzelhandelsunternehmen ohne konventionelle Personalberichterstattung

Dem gegenüber stehen die tendenziell eher öffentlichkeitsscheuen Unternehmen, die eine lückenhafte beziehungsweise fast gar keine Personalberichterstattung aufweisen.<sup>178</sup> Die Liste der Skandale und Vorwürfe gegen die familiengeführten Einzelhandelsunternehmen Lidl, Schlecker oder die Aldi-Gruppe ist lang. Die Drogeriekette Schlecker ist in den vergangenen Jahren wegen Niedriglöhnen sowie der Kündigung seiner festangestellten Belegschaft und angeblicher Wiedereinstellung über eine konzerninterne Zeit-

176 Vgl. Fokus Online: Greenpeace-Untersuchung. Schmutzige Wäsche bei Puma & Co, 23.08.2011. In: [www.fokus.de/gesundheit/news/greenpeace-untersuchung-schmutzige-waesche-bei-puma-und-co-\\_aid\\_657996.html](http://www.fokus.de/gesundheit/news/greenpeace-untersuchung-schmutzige-waesche-bei-puma-und-co-_aid_657996.html) und Spiegel Online: Falsch ausgezeichnete Baumwolle. C&A und H&H Opfer von Bio-Betrugsskandal, 22.01.2010. In: [www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,673315,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,673315,00.html) [Zugriff 17.02.2012].

177 Vgl. McDougall, Dan/Schmitz, Stefan (2007): Otto-Konzern Kinderarbeit für den Heine-Versand, 11.02.2007. In: [www.stern.de/wirtschaft/news/unternehmen/otto-konzern-kinderarbeit-fuer-den-heine-versand-581923.html](http://www.stern.de/wirtschaft/news/unternehmen/otto-konzern-kinderarbeit-fuer-den-heine-versand-581923.html) [Zugriff 17.02.2012].

178 Im Rahmen der Studie wurden bei den Familienunternehmen auch die Drogeriekette dm–drogeriemarkt GmbH + Co.KG sowie die Handelsunternehmen Tengelman Gruppe und Haniel untersucht. Tengelman und Haniel veröffentlichen regelmäßig Geschäftsberichte, dm nicht. Im Bezug auf den zu Tengelman gehörenden Textildiscounter Kik, erwähnt der Tengelman Geschäftsbericht 2010 auf Seite 54 eine freiwillige Erhöhung der Mitarbeitergehälter, um auf eine potenzielle Einführung von Mindestlöhnen vorbereitet zu sein. Ein weiteres Einzelhandelsunternehmen ist die im M-Dax gelistete Douglas Holding AG, die ebenfalls über eine regelmäßige Berichterstattung verfügt.

arbeitsfirma angeprangert worden.<sup>179</sup> Aktuell hat das Unternehmen aufgrund seiner Insolvenz im Januar 2012 die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich gezogen.<sup>180</sup> Der Einzelhandelsdiscounter Lidl stand einerseits wegen Nichteinhaltung von fairen Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette und andererseits wegen Behinderung von Betriebsratsgründungen in Deutschland in der Kritik.<sup>181</sup> Auch Aldi Nord und Aldi Süd waren Ziel von Enthüllungskampagnen und Studien über mangelhafte Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette.<sup>182</sup>

Weder Schlecker, die Aldi-Gruppe noch Lidl veröffentlichen einen Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsbericht und informieren nur selektiv auf ihren Internetseiten über personalrelevante Themen. In diesen Fällen wird der Kanal der Personalberichterstattung nicht für einen transparenten und konstruktiven Umgang mit öffentlicher Kritik genutzt.

Als positive Entwicklung ist eine Erklärung der Schlecker-Unternehmensleitung in der Online-Ausgabe des Mitarbeitermagazins „Schlecker Mittendrin“ zu nennen, in der auf Fehler und Versäumnisse in der Vergangenheit und die Bereitschaft zu einem „offenen Dialog nach innen und außen“ Bezug genommen wurde.<sup>183</sup> Allerdings handelt es sich hier nicht um eine regelmäßige Publikation der Personalberichterstattung.

## Vergleich mit den Dax-30-Unternehmen

Kritik und Skandale wurden in der Vorgängerstudie nicht erfasst, so dass ein Vergleich zwischen den hier untersuchten M-Dax- und Familienunternehmen mit Dax-30-Unternehmen nicht möglich ist.

179 Vgl. Tagesschau.de: Schlecker wegen Zeitarbeitsverträgen in der Kritik. „So haben wir uns das nicht gedacht“, 11.01.2010. In: [www.tagesschau.de/wirtschaft/schlecker106.html](http://www.tagesschau.de/wirtschaft/schlecker106.html) [Zugriff 17.02.2012].

180 Im Januar 2012 hat das Familienunternehmen Schlecker seine Insolvenz bekanntgegeben und somit aktuell die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Vgl. Preuss, Susanne: Drogeriekette Schlecker ist insolvent, 20.01.2012. In: [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/drogeriekette-schlecker-ist-insolvent-11616125.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/drogeriekette-schlecker-ist-insolvent-11616125.html) [Zugriff 17.02.2012].

181 Vgl. Fichtel, Kathrin: Mitbestimmung. Der zähe Kampf der Lidl-Betriebsräte ums Recht, 19.06.2010. In: [www.abendblatt.de/wirtschaft/article1538273/Der-zaehe-Kampf-der-Lidl-Betriebsraete-ums-Recht.html](http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article1538273/Der-zaehe-Kampf-der-Lidl-Betriebsraete-ums-Recht.html) [Zugriff 17.02.2012].

182 Vgl. Focus Online: Aldi-Zulieferer. Menschenrechtler beklagen unwürdige Bedingungen, 03.02.2009. In: [www.focus.de/finanzen/news/aldi-zulieferer-menschenrechtler-beklagen-unwuerdige-bedingungen\\_aid\\_367435.html](http://www.focus.de/finanzen/news/aldi-zulieferer-menschenrechtler-beklagen-unwuerdige-bedingungen_aid_367435.html) und Haustein-Teßmer, Oliver: Arbeitsbedingungen. Hungerlöhne – Schwere Vorwürfe gegen Aldi & Co., 14.04.2008. In: [www.welt.de/wirtschaft/article1900578/Hungerloehne\\_Schwere\\_Vorwuerfe\\_gegen\\_Aldi\\_amp\\_Co.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article1900578/Hungerloehne_Schwere_Vorwuerfe_gegen_Aldi_amp_Co.html) [Zugriff 20.02.2012].

183 Das Mitarbeitermagazin „Schlecker Mittendrin“ (2011) hat als wesentliche Quelle für die Analyse der Personalberichterstattung von Schlecker gedient. Das Magazin ist gegenwärtig nicht mehr im Internet zu finden [Stand 17.02.2012].



## 4 Fazit

Auch wenn die Personalberichterstattung der Unternehmen keiner Normierung unterliegt und entsprechend vielfältig ausfällt, lassen sich doch einige Trends beobachten, die sich bei der Mehrzahl der Unternehmen durchsetzen. Nachwuchsförderung und Personalentwicklung stehen klar im Zentrum der Berichterstattung. Die Informationen, die an potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerichtet sind, fallen dabei tendenziell ausführlicher aus als die Berichterstattung über die Personalentwicklungsprogramme für das eigene Personal. Die Social Media-Plattformen werden insbesondere für die Ansprache potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt genutzt. Diese Trends gelten unabhängig vom Unternehmenstyp.

In anderer Hinsicht unterscheiden sich die Unternehmen in ihrer Berichterstattung je nach Unternehmenstyp. Die These stimmt – über alle untersuchten Unternehmen betrachtet – dass die börsennotierten Unternehmen ausführlicher und mit breiterem Themenspektrum berichten als die großen Familienunternehmen. Gleichwohl beweisen die Ausnahmen und die großen Schwankungen innerhalb der Unternehmenstypen, dass auch andere Faktoren eine Rolle spielen: Familienunternehmen wie Bosch oder Otto berichten beispielsweise – auch im Vergleich zum Durchschnitt der Dax-30- und M-Dax-Unternehmen – sehr ausführlich.

Die Orientierung am GRI ist bei den Dax-30-Unternehmen wesentlich weiter verbreitet als bei den M-Dax- und den Familienunternehmen. Es konnte kein Unternehmen identifiziert werden, das von der Orientierung am GRI wieder abgerückt ist. Es ist also anzunehmen, dass der GRI sich auch in den M-Dax- und den Familienunternehmen weiter durchsetzen wird, zumal er den Unternehmen maximale gestalterische Freiheit lässt.

Personalberichterstattung unterliegt auch Modetrends. War vor einigen Jahren der Begriff „Lebenslanges Lernen“ neben dem Begriff „Demografischer Wandel“ fast nicht mehr wegzudenken – beim Dax-30 hatte er sich bei mehr als zwei Drittel der Unternehmen in der Personalberichterstattung durchgesetzt – so ist er in der aktuellen Personalberichterstattung der M-Dax-Unternehmen und der Familienunternehmen nur noch vereinzelt zu finden. Die Themen, die unter Lebenslangem Lernen subsumiert worden waren, finden sich mittlerweile weitgehend unter dem Trendbegriff „Demografischer Wandel“.

Insgesamt bestätigt die Untersuchung, dass Personalberichterstattung nicht nur bei den Dax-30-Unternehmen, sondern auch bei den M-Dax- und den großen Familienunternehmen an Bedeutung gewinnt, wenngleich nicht unbedingt in klassischer Form eines gedruckten Berichtes. Neben Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten spielen das Internet und seine verschiedenen Präsentationsmöglichkeiten eine wachsende Rol-

le. Diese Annahme wurde auch durch alle Interviews mit den Unternehmen bestätigt. Eigenständige Personalberichte werden nur noch vereinzelt herausgegeben.

Inwieweit Interessenvertretungen in die Personalberichterstattung eingebunden sind, ist durch die Analyse des schriftlichen Materials nicht oder nur in Ausnahmefällen zu erkennen, etwa wenn der Betriebsrat explizit zu Wort kommt. Die Interviews legen den Schluss nahe, dass Interessenvertretungen dann in die Berichterstattung eingebunden sind oder diese zumindest künftig mit Aussicht auf Erfolg einfordern können, wo sozialpartnerschaftliche Standards im Unternehmen fest verankert sind. Allerdings ist sie auch da kein Selbstläufer, sondern muss von den handelnden Personen eingefordert werden. Eine Einbindung in die Berichterstattung ist aber auch mit Aufwand verbunden, so dass einige Interessenvertretungen sie nicht einfordern und andere Prioritäten für ihre Arbeit setzen.

Eine Einbindung der Interessenvertretungen in die Personalberichterstattung ist kein Selbstzweck. Zwar lassen sich mit der Einbindung in die Berichterstattung allein keine sozialen Missstände beheben, fehlende Informationen können aber eingefordert und anhand derer inhaltliche Forderungen entwickelt und diskutiert werden, die zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen können. Hierzu müssen Interessenvertretungen zum einen die eigene Berichterstattung kennen und zum anderen ein Gerüst haben, um die Berichterstattung messen und bewerten zu können. Bei dieser Arbeit kann die Checkliste der Hans-Böckler-Stiftung helfen, die als Anhang in dieser Studie veröffentlicht ist. Rückmeldungen von Interessenvertretungen weisen darauf hin, dass dieses Instrument auch genutzt wird und sicherlich zum Vorteil der Beschäftigten ist.

## 5 Unternehmensportraits

### 5.1 M-Dax-Unternehmen

#### Aareal Bank Gruppe

Mitarbeiter weltweit: 2.407 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Banken & Versicherungen

Homepage: [www.aareal-bank.com](http://www.aareal-bank.com)

Der Geschäftsbericht und die Internetseite sind die wesentlichen Informationsquellen über die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens. Die Aareal Bank Gruppe und die Aareal Bank AG veröffentlichen jeweils eigene Geschäftsberichte. Der Geschäftsbericht 2010 der Gruppe widmet dem Thema Personal drei Seiten, der Geschäftsbericht der Aareal Bank AG etwas über zwei Seiten. Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum kontinuierlich und besonders in der inhaltlichen Bandbreite gewachsen. Die Geschäftsberichte der Aareal Bank AG 2008 und 2009 berichteten fast gar nicht über Personal. Eine ausführliche Berichterstattung findet sich erstmals 2010. Einen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Unternehmen nicht, informiert aber in zusätzlichen Broschüren ausführlich über arbeitgeberfinanzierte Leistungen und zusätzliche Benefits, betriebliche Altersvorsorge, das Trainee-Programm sowie diverse Karrieremöglichkeiten.

*Nachwuchsförderung* und Nachwuchsgewinnung stehen im Vordergrund und werden anhand von Praktikanten- und Trainee-Programmen für Hochschulabsolventen beschrieben. Die Tochtergesellschaft Aareon AG bietet diverse Ausbildungsberufe an. Berufsanfänger werden von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Mentorenprogramm betreut. Auch vergibt die Bank zusammen mit der European Business School den mit 12.000 Euro dotierten „Aareal Award of Excellence in Real Estate Research“ an talentierte Nachwuchswissenschaftler für hervorragende Forschungsarbeiten in der Immobilienwirtschaftslehre.

Das Unternehmen erwähnt mehrfach die Bedeutung von *Interkulturalität* und eines interkulturellen Verständnisses. Nach eigenen Angaben arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus rund dreißig Nationen in der Zentrale.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* berichtet das Unternehmen über ein breites Weiterbildungsangebot an der internen Corporate University Aareal Acade-

my sowie zusätzlich an der European Business School, dem Real Estate Management Institute und international anerkannten Universitäten. Mitarbeiter können berufsbegleitend einen von vier Studiengängen absolvieren. Das Mitarbeitergespräch wurde 2007 unternehmensweit eingeführt und dient als Ausgangspunkt aller Qualifizierungs- und Nachfolgeplanungsmaßnahmen. 2010 konnten bis zu 1.000 individuelle Entwicklungspläne für Mitarbeiter vereinbart und diese dementsprechend weitergebildet werden. Das Unternehmen gibt an, Mitarbeiter durchschnittlich eine Woche im Jahr in Fortbildungen zu qualifizieren. Im Zusammenhang mit dem explizit geförderten interkulturellen Verständnis bietet das Unternehmen Sprachtrainings, Auslandseinsätze und Kooperationen mit international ausgerichteten Universitäten.

Über die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* berichtet die Bank ab 2009 und verweist auf die Unterstützung der privaten Kindertagesstätte „Fit for family care“ am Standort Wiesbaden, das Angebot der Telearbeit sowie flexibler Teilzeitmodelle. Auch wird ein Kinderbetreuungsangebot für die Schulferien in Kooperation mit der Stadt Wiesbaden unterstützt. Damit will das Unternehmen den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen.

Das Thema *Diversity* spielt bei der Aareal Bank als weltweit operierendes Unternehmen eine übergeordnete Rolle. In der Berichterstattung wird wiederholt das hohe Maß an internationalen Erfahrungen und interkulturellen Fähigkeiten der Mitarbeiter betont. In der Personalentwicklung setzt das Unternehmen auf internationale Teamarbeit und Vernetzung. Behinderte bleiben unerwähnt.

Die Aareal Bank beschreibt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand und *Arbeitnehmervertretern*. Im Zusammenhang mit der Festlegung der Mitarbeitervergütung werden ebenfalls Arbeitnehmervertreter erwähnt.

Auf die *Wirtschaftskrise* nehmen die Geschäftsberichte bereits im jeweiligen Vorwort Bezug.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung ist ausführlich und deckt fast alle wesentlichen Themen ab. Auffällig ist, dass der Geschäftsbericht der Aareal Bank AG erstmals 2010 nennenswert über Personal informiert. Das Unternehmen legt einen Schwerpunkt auf sein Image als attraktiver Arbeitgeber mit guter Vergütung und ein positives Unternehmensklima, was durch die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zwölf Jahren unterstrichen wird. Gesundheitsvorsorge und der demografische Wandel werden nicht thematisiert.



**Awards:**

- 2008, 2009 und 2010, Auszeichnung durch das CRF Institute (Corporate Research Foundation) als Top Arbeitgeber für positive Unternehmenskultur und intensive Förderung der Mitarbeiter. Dritter Platz für Work-Life-Balance-Maßnahmen

## Aurubis AG

Mitarbeiter weltweit: 4.831 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 3.383 (2010)

Branche: Metallverarbeitung

Homepage: [www.aurubis.com](http://www.aurubis.com)

Die Geschäftsberichte, die Internetseite und vor allem der Nachhaltigkeitsbericht sind die wesentlichen Informationsquellen über Mitarbeiter. Das Unternehmen veröffentlicht einen Lagebericht, einen Geschäftsbericht und einen Nachhaltigkeitsbericht. Der Geschäftsbericht 2009/2010 berichtet auf fünf Seiten, der Nachhaltigkeitsbericht auf über 14 Seiten über Personalpolitik. Der Nachhaltigkeitsbericht erfüllt die GRI-Kriterien und wurde mit dem „GRI-Level C“ bewertet. Zusätzlich informiert das Unternehmen ausführlich in einer separaten Publikation über sein Vergütungssystem. Ein Trend zur umfangreicheren Personalberichterstattung ist nicht erkennbar.

Schwerpunkte der Personalberichterstattung sind die mit der Integration des belgischen Unternehmens Cumerio verbundenen Herausforderungen an die Personalarbeit. Darüber hinaus stehen Personalentwicklung, der demografische Wandel, die Schaffung gemeinsamer Werte und das Image als attraktiver Arbeitgeber im Vordergrund.

In Hinblick auf das Zusammenwachsen beider Unternehmen wird über diverse *Personalentwicklungsmaßnahmen* wie Personalaustausch, interne Kommunikation, Sprachkurse und Integrationsseminare berichtet. Auch beschreibt das Unternehmen gemischt besetzte Teams und einen flexiblen Einsatz von Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten für gezielten Wissenstransfer und eine Förderung der Zusammenarbeit.

*Nachwuchsmanagement* ist ebenfalls ein wesentlicher Aspekt der Berichterstattung und wird wiederholt mit dem demografischen Wandel und Fachkräftemangel in Zusammenhang gebracht. Das Unternehmen bietet ein Praktikantenprogramm, Trainee-Programm für den Studiengang Bachelor of Arts sowie 18 Ausbildungsberufe und erreicht an den deutschen Standorten 2010 eine Ausbildungsquote von 8,4 Prozent. Darüber hinaus werden Nachwuchskräfte in einem dualen Studium qualifiziert. In Kooperation mit Universitäten werden an einem jährlichen „Technischen Hochschultag“ Gymnasiasten über ein technisches Studium und einen entsprechenden Berufseinstieg informiert. Auch an anderen Standorten in Europa werden junge Menschen über Jobmessen, Kooperationen mit Schulen und Hochschulen oder über Schnuppertage im Unternehmen angesprochen.

Das *Weiterbildungs-* und *Qualifizierungsangebot* hat die Schwerpunkte IT, Management, Arbeitssicherheit und Fremdsprachen. Es wurde 2009 von mehr als 2.675 Teilnehmern genutzt.

Aurubis bekennt sich als internationales Unternehmen zu *Chancengleichheit* und kultureller Vielfalt. Die Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen wird explizit seit 1989 in einem Sozialpartnerabkommen zwischen IG BCE und Bundesarbeitgeberverband Chemie in Deutschland gefördert. Aurubis verweist auf eine Frau im Aufsichtsrat und einen Frauenanteil von 15 Prozent in leitenden Positionen. Bei der Besetzung von Führungskräften betont das Unternehmen, dass es Frauen, junge und alte Mitarbeiter sowie einen internationalen Mix berücksichtigt. In Hamburg engagiert sich Aurubis in dem Projekt „Praxislerntag“ und dem Praktikantenprogramm „9 Plus“. Für „9 Plus“ hat das Unternehmen einen Kooperationsvertrag mit einer Schule geschlossen, die einen verhältnismäßig hohen Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund hat.

Aurubis erwähnt Mitbestimmung und *Arbeitnehmervertreter* an diversen Stellen. Der Vorstand spricht den Arbeitnehmervertretern seinen Dank für die „unverändert konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit“ aus. Ferner wird auf einen Tarifvertrag zwischen IG BCE und Arbeitgeberverband der Chemie zu „Lebensarbeitszeit und Demografie“ und eine Gesamtbetriebsvereinbarung über ein Langzeitarbeitskonto verwiesen. Im Geschäftsbericht 2009/2010 und im Nachhaltigkeitsbericht werden ausführlich Gründung und Aufgaben des Europäischen Betriebsrats (EBR) dargestellt.

Ein *Verhaltenskodex* definiert die Unternehmenswerte und wurde in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess mit Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern erarbeitet und formuliert.

*Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit* umfassen arbeitsmedizinische Vorsorgeangebote, Suchtprävention und -behandlung sowie Gesundheitssprechstunden. Gemeinsam mit dem Betriebsrat legt das Unternehmen ein jährliches Sicherheitsprogramm für den Bereich Arbeitssicherheit fest. Ebenfalls bietet Aurubis seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Unterstützungs- und Beratungsprogramm (Employee-Assistance-Programm) in Form einer 24-Stunden-Telefon-Hotline für eine professionelle Beratung bei privaten und beruflichen Problemen.

Zum vielfältigen *Work-Life-Balance*-Angebot zählen gemeinsame Freizeitaktivitäten und verschiedene Sportarten. Auch können alle Mitarbeiter, einschließlich der Manager, Teilzeit oder gegebenenfalls Telearbeit in Anspruch nehmen oder sich bei Krankheitsfällen von Familienmitgliedern für zwei Tage bezahlt und für längere Zeit unbezahlt freistellen lassen.

Der *demografische Wandel* wird wiederholt im Zusammenhang mit Nachwuchsrekrutierung, Wissenstransfer und besonders detailliert im Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ thematisiert. Hier beschlossene Maßnahmen umfassen eine Demografie-Analyse, alters- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsprozesse, Qualifizierung und Lebenslanges Lernen sowie Maßnahmen für den gleitenden Übergang zwischen Bildung-, Arbeits- und Ruhestandsphasen. Ebenfalls beschreibt das Unter-

nehmen einen jährlichen „Demografiebetrag“, den tarifliche Mitarbeiter in den Chemiepensionsfond oder in ein Langzeitkonto investieren können.

Aurubis bietet ein *betriebliches Vorschlagswesen* und *leistungsbezogene Vergütungsmodelle* sowie Belegschaftsaktien für Mitarbeiter. Weitere Leistungen sind Urlaubs- und Weihnachtsgeld, eine Jubiläumsprämie und für in Notlage geratende Mitarbeiter finanzielle Hilfe oder in Einzelfällen zinsgünstige Darlehen.

Die *Wirtschaftskrise* wird fortwährend in den Berichten erwähnt. Konkret geht der Geschäftsbericht 2009 auf die Kurzarbeit an Standorten in Deutschland, Belgien, Italien und Großbritannien ein, mit deren Hilfe betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden konnten. An diversen deutschen Standorten wurde die Kurzarbeit für umfassende Fortbildungen genutzt.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung ist sehr detailliert und informiert den Leser mit zahlreichen Beispielen und Kennzahlen der Beschäftigung über fast alle Punkte der Analyse. Der Nachhaltigkeitsbericht dient hier als wesentliche Quelle. Bemerkenswert ist das Sozialpartnerabkommen zwischen IG BCE und Bundesarbeitgeberverband Chemie, das die Beschäftigung von Frauen in Führungspositionen seit 1989 fördert. Lediglich das Thema Behinderte bleibt unerwähnt.

#### **Awards:**

- 2010, Auszeichnung des Hamburger Werks für vorbildliche Arbeitssicherheit durch das Amt für Arbeitssicherheit
- 2010, „Responsible Care Preis“ für das Ausbildungs- und Qualifizierungsprogramm „9 Plus“ vom Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie Nord
- 2006, Auszeichnung für vorbildlichen Gesundheitsschutz in einer Studie des Handelsblatts

## Axel Springer AG

Mitarbeiter weltweit: 11.563 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 7.573 (2010)

Branche: Medien

Homepage: [www.axelspringer.de](http://www.axelspringer.de)

Der Geschäftsbericht 2010 berichtet auf drei Seiten zum Thema Mitarbeiter. Ausführlicher fällt die Personalberichterstattung mit acht bis neun Seiten im KOMPAKT 2010 aus, einer komprimierten Version des Geschäftsberichts. Die Axel Springer AG veröffentlicht seit 2007 einen Nachhaltigkeitsbericht, der in seiner aktuellen Ausgabe von 2009 vorliegt und mit mindestens 24 Seiten detailliert über Mitarbeiter berichtet. Beide Berichte erfüllen die GRI-Kriterien und wurden mit dem Vollständigkeitsiegel „GRI A+“<sup>184</sup> ausgezeichnet. Ferner ist das Internet eine umfassende Informationsquelle zu Personal.

Ein eindeutiger Trend zu umfangreicher Berichterstattung ist in den Geschäftsberichten erkennbar, in denen kontinuierlich neue Aspekte wie zum Beispiel Frauenförderung, Weiterbildungsprogramme oder Kinderbetreuungsmaßnahmen aufgenommen werden.

Zentral für die Personalberichterstattung sind von 2008 bis 2010 gleichermaßen die Themen Rekrutierung, Nachwuchsförderung und Weiterbildung. Axel Springer betont in einem eigenen Kapitel die Vielfalt der Einstiegsmöglichkeiten und stellt sich in „10 Gründe, um sich für Axel Springer zu entscheiden“ als attraktiver Arbeitgeber dar.

Das Thema *Nachwuchsförderung* und Nachwuchsgewinnung wird detailliert beschrieben. Diverse Kooperationen mit Hochschulen, eine hohe Präsenz auf Karrieremessen, Stipendienprogramme, Praktikantenprogramme mit dem Ziel, leistungsstarke Praktikanten systematisch durch Diplomarbeiten oder Folgepraktika an das Unternehmen zu binden, Traineeprogramme, das ab 2010 angebotene duale Studium zum Abschluss Bachelor of Arts oder die eigene Journalistenschule Axel-Springer-Akademie werden dargestellt. Das Unternehmen bietet ein umfassendes *Weiterbildungsprogramm*, an dem 2010 9.066 Mitarbeiter mit durchschnittlich 14 Stunden teilgenommen haben. Junge Mitarbeiterinnen können in einem Mentoring-Programm betreut, zukünftige Führungskräfte im „Top Talent Programm – General Management Programm“ für 18 Monate an einer Business School gefördert werden. Auch wird die Netzwerkbildung unter dem Motto „Gemeinsam mehr erreichen“ zum systematischen Wissensaustausch unter Trainees, Frauen in Führungspositionen oder Assistenten unterstützt.

Im Bereich *Personalentwicklung* wird eine Konzernbetriebsvereinbarung für jährliche Mitarbeitergespräche und eventuelle Zielvereinbarungen erwähnt. Ferner wird auf ein

<sup>184</sup> Nach GRI-Vorgaben entspricht das Label „A+“ einer externen Überprüfung.

betriebliches *Ideenmanagement* (Vorschlagswesen) hingewiesen. 2009 wurden für den ersten „Tag der Ideen“ zahlreiche Vorschläge gesammelt, die jeder Mitarbeiter persönlich mit dem Vorstand besprechen konnte. 2010 wurden Mitarbeiter für innovative Ideen mit Prämien in Höhe von insgesamt 259.000 Euro belohnt. Der Begriff demografischer Wandel spielt in der Berichterstattung keine Rolle.

Das Thema *Diversity* wächst in der Personalberichterstattung an Bedeutung. Allerdings versteht Axel Springer unter seiner auf Chancengleichheit ausgerichteten Personalpolitik lediglich die Förderung von Frauen. Die „Charta der Vielfalt“ wurde unterzeichnet, ein paritätisch besetzter Arbeitskreis zu Chancengleichheit eingesetzt. Ab 2010 verfolgt das Unternehmen eine offizielle Strategie der Frauenförderung, durch die der Frauenanteil in den nächsten fünf bis acht Jahren auf allen Führungsebenen auf über dreißig Prozent gesteigert werden soll. Ein „Girls' Day – Mädchenzukunftstag“, eine Initiative für die Förderung von Mädchen in technischen Berufen, findet seit 2003 jährlich statt.

Im ausführlichen Nachhaltigkeitsbericht werden der *Code of Conduct* „International Social Policy“, Unternehmenswerte, Führungsgrundsätze und die „Charta der Vielfalt“ dargestellt. Auch verweist Axel Springer auf einen paritätisch besetzten Arbeitskreis zu *Chancengleichheit* und seine auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik worin auch auf Behinderte Bezug genommen wird.

Die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* wird ausführlicher ab 2010 thematisiert. Zum einen wurde ein Rahmenvertrag mit einem spezialisierten Dienstleister (Familienservice) für die Vermittlung von Kinderbetreuung, Kindernotbetreuung sowie Betreuung und Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen abgeschlossen, zum anderen stehen an den Standorten Berlin und Hamburg betriebsnahe Kinderbetreuungseinrichtungen zur Verfügung.

Zur *Wirtschaftskrise* nimmt Axel Springer bereits auf den ersten Seiten des Geschäftsberichts 2008 Bezug. Nach eigenen Angaben hatte die Krise keinerlei Auswirkungen auf die Personalstruktur.

Gesamtbetriebsrat (GBR) und *Arbeitnehmervertretungsorgane* werden lediglich im Zusammenhang mit der betrieblichen Altersvorsorge und dem paritätisch besetzten Komitee Chancengleichheit erwähnt, darüber hinaus werden keinerlei Aussagen oder substantielle Informationen geliefert. Bei der GRI-Berichterstattung nimmt das Unternehmen auf das grundsätzliche Recht auf Versammlungs- und Organisationsfreiheit sowie auf Tarifverträge und Kollektivvereinbarungen Bezug.

### **Fazit:**

Axel Springer stellt seine Personalpolitik ausführlich dar und geht dabei auf alle wesentlichen Themenfelder ein. Schwerpunkte liegen auf Nachwuchsgewinnung und Nachwuchsförderung, Chancengleichheit, Weiterbildung und dem vielfältigen sozialen

Engagement der Mitarbeiter. Besonders der Nachhaltigkeitsbericht dient als detaillierte Informationsquelle über Mitarbeiter. In einem Zehn-Punkte-Plan listet das Unternehmen in seinen diversen Publikationen zehn Gründe auf, um sich für Axel Springer als Arbeitgeber zu entscheiden.

**Awards:**

- 2011, Audit „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung für familienfreundliche Personalpolitik
- 2010, zum dritten Mal Auszeichnung mit dem „TOTAL E-QUALITY“-Prädikat für vorbildliche, an Chancengleichheit ausgerichtete Personalpolitik
- 2007, Auszeichnung vom geva-Institut als Top-Arbeitgeber für Entgelt- und Sozialpolitik, Bezahlung und hohe Sozialstandards
- 2007, Auszeichnung von IHK und Handwerkskammer für „hervorragende Ausbildungsleistung“
- 2005, Sonderpreis des Wettbewerbs „Erfolgsfaktor Familie 2005“ für Kooperation mit anderen Großunternehmen im Rahmen des Forums „Frauen in der Wirtschaft“

## BayWa AG

Mitarbeiter weltweit: 15.220 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Großhandel/Sonstiger Handel

Homepage: [www.baywa.com](http://www.baywa.com)

Der Geschäftsbericht sowie die Internetseite sind die wesentlichen Informationsquellen über Mitarbeiter bei der BayWa AG. Die Geschäftsberichte 2008 bis 2010 widmen dem Thema Mitarbeiter gleichbleibend je eine Seite. Einen gesonderten Nachhaltigkeits- oder Personalbericht gibt es nicht. Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum fast gleichbleibend und thematisiert Personalentwicklung, Ausbildung sowie die Integration von Behinderten (Diversity). Ausführlicher werden Themen wie Work-Life-Balance und Nachwuchsmanagement auf der Internetseite dargestellt. Erwähnt werden hier ebenfalls Gesundheitsvorsorge und betriebliche Altersvorsorge. Ein Trend zu umfangreicher Personalberichterstattung ist bei der BayWa AG nicht erkennbar.

Das Thema *Nachwuchsgewinnung* und Nachwuchsförderung ist ein wesentlicher Bestandteil der Berichterstattung. Mit durchschnittlich eintausend Auszubildenden gehört die BayWa AG nach eigenen Angaben zu den verhältnismäßig großen Ausbildungsunternehmen. Das Unternehmen bietet ein spezielles Förderprogramm für junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein Management-Traineeprogramm für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger, das systematisch von einem Mentor nach dem Grundprinzip „Fördern und Fordern“ begleitet wird.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* verweist die Berichterstattung auf ein umfangreiches Aus- und Weiterbildungsangebot, das allen Mitarbeitern zur Verfügung steht. Details werden hier allerdings nicht genannt. BayWa betont hier die Bedeutung eines positiven Arbeitsklimas und die lange Betriebszugehörigkeit seiner Mitarbeiter. Spezifische Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels werden nicht erwähnt. Es wird nur auf den Wissenstransfer zwischen Generationen hingewiesen, der über die Stabilität in der Belegschaft gesichert wird.

Für BayWa ist eine *Diversity-Politik* wichtig. Das Unternehmen legt Wert auf die Integration schwerbehinderter Mitarbeiter im Konzern und beschäftigt über 300 Schwerbehinderte. Darüber hinaus existiert eine Partnerschaft mit einem Rehabilitationszentrum für Menschen mit körperlicher Behinderung, die einen Großauftrag für die laufende Erfassung und das Scannen von Belegen umfasst. Somit sichert BayWa eine größere Anzahl von Arbeitsplätzen für Behinderte. Diversity bezieht sich ausschließlich auf behinderte Menschen und berücksichtigt keine anderen Minderheiten oder Frauenförderung.



Die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* wird detailliert auf der Internetseite unter dem Kapitel „Arbeiten bei der BayWa – Work-Life-Balance“<sup>185</sup> thematisiert. Das Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit sowie einen Familienservice mit Beratungs- und Vermittlungsangeboten von Kinderbetreuung und Betreuung für pflegebedürftige Angehörige. BayWa legt Wert auf die Förderung der Familienplanung mit gleichzeitiger Arbeitsplatzsicherung und unterstützt Eltern mit einem monatlichen Betreuungszuschuss für Kita- und Krippenplätze.

Ebenfalls beschreibt das Unternehmen auf seiner Internetseite *Gesundheitsvorsorgemaßnahmen* und ein betriebliches Eingliederungsmanagement bei Krankheiten.

Detailliert wird über das *Mitarbeiteraktienprogramm* berichtet, welches neben der betrieblichen Altersversorgung (Entgeltumwandlung) einen finanziellen Vorteil für die Mitarbeiter darstellt.

*Sozialer Dialog und Arbeitnehmervertretungen* werden lediglich im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Aufsichtsrats erwähnt. Zusätzliche Informationen zu diesem Thema werden nicht geliefert.

Auf die *Wirtschaftskrise* nimmt der Geschäftsbericht 2010 bereits auf seinen ersten Seiten Bezug. Im Hinblick auf Personal bleibt das Thema allerdings unerwähnt.

#### **Fazit:**

Der geringe Umfang der Personalberichterstattung bei der BayWa AG ist im Untersuchungszeitraum konstant geblieben. Die Themenfelder variieren fast gar nicht oder nur unwesentlich. Knapp und präzise wird über Nachwuchsmanagement, Weiterbildung, Personalentwicklung und die Integration von Behinderten berichtet. Es entsteht der Eindruck, dass das Thema Personal vermehrt auf der Internetseite dargestellt wird, wo konkrete Unternehmensprogramme für Work-Life-Balance oder Familienförderung aufgezeigt werden.

#### **Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

---

185 [http://www.baywa.com/karriere/arbeiten\\_bei\\_der\\_baywa/work\\_life\\_balance/](http://www.baywa.com/karriere/arbeiten_bei_der_baywa/work_life_balance/), Zugriff [23.08.2011].

## Bilfinger Berger SE

Mitarbeiter weltweit: 58.312 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 25.555 (2010)

Branche: Baugewerbe

Homepage: [www.bilfinger.de](http://www.bilfinger.de)

Der Geschäftsbericht und die Internetseite sind die wesentlichen Informationsquellen über Mitarbeiter. Der Geschäftsbericht 2010 widmet dem Thema Personal sechs Seiten. Einen gesonderten Nachhaltigkeits- oder Personalbericht gibt es nicht. Auf der Internetseite wird ausführlich über berufliche Einstiegsmöglichkeiten berichtet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Kurzprofilen vorgestellt. Reportagen über die Arbeit von Mitarbeitern in unterschiedlichen Projekten des Konzerns werden unregelmäßig im „Bilfinger Berger Magazin“ veröffentlicht.

Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum von vier auf sechs Seiten angestiegen. Inhaltlich kamen neue Aspekte wie Mitbestimmung, Gesundheitsvorsorge oder eine Kurzpräsentation als attraktiver Arbeitgeber hinzu. Zentral sind die Themen Nachwuchsgewinnung, Führungskräfteentwicklung sowie die Steigerung der Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge.

Ein eindeutiger Schwerpunkt wird auf das Thema *Nachwuchsgewinnung* und Nachwuchsförderung gelegt. Bilfinger Berger betreibt ein umfassendes Hochschulmarketing mit Praktikanten- und Stipendienprogrammen, Vorlesungen, Diplomarbeiten und in Einzelfällen Promotionen. Es werden Preise an Nachwuchsingenieure vergeben, mit einer Initiative „Technik ist Zukunft“ an Schulen wird für das Berufsbild des Ingenieurs geworben. Die Bereiche Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaft werden mit einem Bildungsprojekt „Wissensfabrik“ in Kindergärten und Schulen vorgestellt. Nach einer Expansion im Konzern ist die Zahl der Ausbildungsplätze gestiegen. 2010 befanden sich weltweit 1.566 Jugendliche, davon in Deutschland 966, in Berufsausbildung. Für Ausbildungsberufe wird ebenfalls an Schulen, in Betriebsführungen und weiteren Informationsveranstaltungen geworben. Bilfinger Berger nennt hier eine mit 25.000 Besuchern pro Monat sehr gut frequentierte Internet-Karriere-Seite und ein Online-Bewerbermanagement-System.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* berichtet das Unternehmen detailliert über Nachwuchsprogramme und aktuell über E-Learning-Kurse. In den letzten Jahren ist das Unternehmen durch Zukäufe in diversen Bereichen erheblich gewachsen, was in der Personalarbeit als wichtige Herausforderung angesehen wurde. Nachwuchsprogramme in den Teilkonzernen und speziell konzipierte Einarbeitungsprogramme für Berufseinsteiger werden genannt. Besonderen Wert legt das Unternehmen auf die Entwicklung seiner Führungskräfte, die jährlich in Reviews beurteilt werden. Der Füh-

rungsnachwuchs wird intern ausgebildet und in Arbeitskreisen, Managementkonferenzen oder ab 2011 auch von Mentoren betreut. Die kontinuierliche *Weiterbildung* der Mitarbeiter ist ausdrücklich im Unternehmensleitbild verankert. In 2010 wurde ein Schwerpunkt auf E-Learning Kurse gelegt, die von 14.000 Mitarbeitern genutzt wurden. Für Art und Umsetzung der Schulungsmaßnahme wurde Bilfinger Berger mit dem E-Learning-Award 2010 der Fachzeitschrift E-Learning Journal ausgezeichnet.

Bei der *Unternehmenskommunikation* sind die zentralen Medien das Intranet und die Mitarbeiterzeitschrift „blueprint“ mit einer halbjährlichen Auflage von 40.000. „Blueprint“ stellt in Portraits und Erfahrungsberichten Mitarbeiter in unterschiedlichen Positionen und Ländern vor. Desweiteren können in den Beilagen der „blueprint extra“ auch kurzfristig Mitteilungen in gedruckter Form an einen großen Mitarbeiterkreis verteilt werden.

*Vereinbarkeit von Familie und Beruf* wird nur im Internet in einer Reportage über den Alltag einer norwegischen Mitarbeiterin thematisiert. Konkrete Programme oder Strategien werden nicht erwähnt. Das gleiche gilt für den Bereich *Diversity*.

Mit einem sogenannten *Wertkontenmodell* haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, einen Teil ihres Entgelts zu sparen oder Zeitguthaben einzubringen. Das Wertkonto wird in Geld geführt und über eine externe Kapitalanlage verzinst.

Als Bauunternehmen spielt bei Bilfinger Berger *Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsvorsorge* eine wesentliche Rolle. Ein Rückgang der Unfälle, aber gleichzeitig ein Anstieg der Unfälle mit Todesfolge innerhalb der letzten vier Jahre wird dokumentiert. Das Unternehmen verweist auf verstärkte Kampagnen und Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und eine regelmäßige Auditierung. Ein Beauftragter für Arbeitssicherheit, ein Netzwerk von Arbeitssicherheitsbeauftragten in den Teilkonzernen sowie umfassende Schulungsprogramme werden erwähnt. Das Gesundheitsvorsorgeprogramm ist umfassend und bietet diverse Sportinitiativen sowie Workshops zu Fitness und Gesundheitsmanagement.

*Sozialer Dialog und Arbeitnehmervertretungsorgane* werden im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Aufsichtsrats erwähnt. Ferner enthält jeder Geschäftsbericht einen Bericht des Aufsichtsrats. Ein detaillierter Bericht mit einem eigenen Abschnitt zu Mitbestimmung findet sich im Geschäftsbericht 2010. Mitbestimmung war ein zentraler Punkt bei der Unternehmensumwandlung der AG in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE). In diesem Zusammenhang werden die Aufgaben und die Zusammensetzung des neuen SE-Betriebsrats beschrieben. Ein weiterer Abschnitt informiert über paritätisch besetzte Verwaltungsbeiräte, die durch eine Rahmenvereinbarung mit dem Konzernbetriebsrat und Gewerkschaften festgelegt sind. In Teilkonzernen mit mindestens 750 Mitarbeitern können die Verwaltungsbeiräte als Informations- und Beratungsgremium Empfehlungen zu wesentlichen Personalthemen und Geschäftsstrategien aussprechen. Im Geschäftsbericht 2010 wird über einen mit

500.000 Euro dotierten Härtefond berichtet, der in wirtschaftliche Notlage geratene Mitarbeiter schnell und unbürokratisch unterstützen kann. Ein Gremium aus Mitgliedern des Konzernbetriebsrats entscheidet über die Verwendung der Mittel.

Auf die *Wirtschaftskrise* nimmt der Geschäftsbericht 2009 Bezug, allerdings blieb der Personalbestand unbeeinträchtigt.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung deckt die wesentlichen Themen ausführlich ab, informiert aber nicht über Frauenförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Diversity. Bemerkenswert ist jedoch die ausführliche Darstellung der Mitbestimmung am Beispiel des neuen SE-Betriebsrats und der paritätisch besetzten Verwaltungsbeiräte. Ein deutlicher Schwerpunkt liegt in der Eigenpräsentation als „vielfältiger, innovativer, zukunftssicherer und internationaler Arbeitgeber“ und der Nachwuchsrekrutierung.

**Awards:**

- 2010, E-Learning-Award für Trainingskurse
- 2009, Auszeichnung vom manager magazin zum Aufsteiger des Jahres in der Kategorie der attraktivsten Arbeitgeber für Ingenieure

## Brenntag AG

Mitarbeiter weltweit: 12.132 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A (2010)

Branche: Chemiedistribution

Homepage: [www.brenntag.com](http://www.brenntag.com)

Der Geschäftsbericht 2010 ist die einzige Informationsquelle und widmet dem Thema Personal zwei Seiten. Das Unternehmen ist erst im Juni 2010 in den M-Dax aufgenommen worden.

Brenntag betont, dass hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich für den Erfolg seien und ein konstruktives und motivierendes Arbeitsumfeld das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter fördere, liefert aber keine konkreten Informationen zu Personalentwicklung oder Nachwuchsförderung.

Das Unternehmen benennt eine geringe *Mitarbeiterfluktuation* von 4,8 Prozent, führt aber keine weiteren Details an.

*Gesundheits- und Arbeitssicherheit* und deren Verbesserung werden als zentrales Geschäftsprinzip des Unternehmens benannt. Hier beschreibt Brenntag eine Erstunterweisung neuer Mitarbeiter bei Neueinstellung sowie eine Unterweisung für spezielle Arbeitsvorgänge und Geräte. Die gesetzlich vorgeschriebenen Schulungen werden dokumentiert und E-Learning Kurse und Videoclips eingesetzt.

Über weitere Themen wird nicht berichtet.

### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Brenntag AG ist sehr lückenhaft und bietet selbst im separaten Mitarbeiterkapitel keine substantiellen Informationen oder Kennzahlen zu den Themenfeldern der Analysematrix.

### **Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

## Celesio AG/Holding

Mitarbeiter weltweit: 36.441 (2010)<sup>186</sup>

Mitarbeiter Deutschland: 3.000 (2010)

Branche: Pharma und Gesundheitswesen

Homepage: [www.celesio.com](http://www.celesio.com)

Die Celesio AG berichtet in jährlichen Geschäftsberichten über ihre Mitarbeiter. Der Umfang der Personalthemen variiert zwischen zwei und vier Seiten und nimmt tendenziell im Untersuchungszeitraum ab. Es wird kein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, die Homepage gibt weitestgehend die Personalthemen des Geschäftsberichts, in Teilen aussagekräftiger, wieder.

Mitarbeitern wird als „Fundament“ des betrieblichen Erfolges und als „Botschafter(n) der Qualitätsstrategie“ besonderer Dank ausgesprochen. Die Berichte geben lediglich Auskunft darüber, wie sich die Mitarbeiterzahlen nach Unternehmensanteilen in den jeweiligen Ländern entwickelt haben. Weitere Kennzahlen zur Beschäftigung oder zu Gesundheit und Arbeitssicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fehlen.

Die Holding sieht als vorrangiges Ziel die *Rekrutierung* von Mitarbeitern, sekundär wird die *Mitarbeiterentwicklung* genannt. Dabei werden Aus- und *Weiterbildungsmaßnahmen* und betriebliche Ausbildungsmöglichkeiten erwähnt. Außerdem sollen ein 18-monatiges Traineeprogramm den Nachwuchs im Unternehmen und die konzerninterne Akademie die Fortbildungen als Apotheker sicherstellen. Ein konzernweites Personalinformationssystem soll helfen, vakante Stellen intern zu besetzen.

Ein betriebliches Kompetenzmodell des *Personalmanagements* soll die Weiterentwicklung und die Nachwuchsförderung stärken, allerdings liegt der Fokus hier mehr auf den Kunden als auf den Mitarbeitern. Jährliche Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen werden in diesem Zusammenhang ebenfalls genannt.

Im Rahmen der *Personalvergütung* werden individuelle und tarifliche Gehaltsvereinbarungen erwähnt. Eine Bonusmethodik soll weiterentwickelt werden, mit deren Hilfe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig ans Unternehmen gebunden werden sollen.

Nach einer Neustrukturierung der Webseite 2010 gibt es jetzt individuelle Mitarbeiterprofile, die einen authentischen Eindruck von Celesio vermitteln sollen. Die Celesio AG informiert auf ihrer Webseite über Veranstaltungstermine, bei denen sich das Unternehmen öffentlich präsentiert.

---

<sup>186</sup> Umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigte (vgl. Celesio: Geschäftsbericht 2010, o.S.).

Der *demografische Wandel* scheint für die Celesio AG nur auf betriebswirtschaftlicher Ebene eine Rolle zu spielen und bezieht sich hier nicht auf die zu erwartende Problematik im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel und einer älter werdenden Belegschaft. Gleichwohl werde nach qualifizierten Fach- und Führungskräften gesucht. Eine langfristige Mitarbeiterbindung soll sichergestellt werden.

Ein interner *Verhaltenskodex* sowie die Charta der Vielfalt werden aufgeführt. Ein Beirat für soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit soll relevante Themen aus dem Konzern aufgreifen. Das Thema: „CSR-Kommunikation als Herausforderung. Berichterstattung aber wie?“ wurde bereits in einem Workshop diskutiert. Der Aufsichtsrat der Celesio AG soll zukünftig mit vier Frauen besetzt sein.

Die Auswirkungen der *Finanzkrise* gingen nicht spurlos an Celesio vorüber, jedoch werden Auswirkungen auf die Mitarbeiter in den Berichten nicht thematisiert.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Celesio AG beschränkt sich auf die Themen Aus- und Weiterbildung sowie Nachwuchsförderung und ist im Umfang zwischen 2008 und 2010 zurückgegangen. Einmalig wurde 2008 das Konzept der Diversity erwähnt, aber nicht weiterentwickelt. Es wird von Bonus- und Anreizsystemen gesprochen, allerdings folgen keine weiteren Details. Wichtige Kennzahlen zur Beschäftigung fehlen ebenfalls. Die Berichterstattung erweckt den Eindruck, als sei sie in erster Linie für Kunden konzipiert, weniger für Investoren, Anteilseigner oder Mitarbeiter.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards für Deutschland erwähnt, allerdings für Niederlassungen außerhalb von Deutschland.

## Continental AG

Mitarbeiter weltweit: 148.228 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 43.136 (2010)

Branche: Automobilzulieferer

Homepage: [www.conti-online.com](http://www.conti-online.com)

Die Continental AG veröffentlicht im Untersuchungszeitraum jährlich einen Geschäftsbericht und stellt Informationen auf der Internetseite zur Verfügung. 2008 verabschiedete der Vorstand eine CSR-Richtlinie. Die Geschäftsberichte von 2008 bis 2010 fassen das Thema Mitarbeiter jeweils auf circa fünf Seiten zusammen, wobei tendenziell im Zeitverlauf eher weniger berichtet wird. Im Kapitel „Verantwortungsvolles Handeln“ variieren die Themen der Personalberichterstattung jedes Jahr.

*Mitarbeiterzahlen* werden in jedem Berichtsjahr nach Regionen und Unternehmenssegmenten dargestellt. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Continental gelten *Unternehmensleitlinien*, die in den „BASICS“<sup>187</sup> zusammengefasst werden.

2008 setzte Continental die Integration der Mitarbeiter in Unternehmensentscheidungen und -prozesse in den Mittelpunkt der Berichterstattung. Im Rahmen der „BASICS“ werden *Mitarbeiterbefragungen* auf allen Ebenen durchgeführt, aus denen Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden können. Die Mitarbeiter in Führungspositionen werden durch den sogenannten „BIG SIX Radar-Feedbackprozess“ evaluiert.

2009 und 2010 wurden als Schwerpunkt der Berichterstattung die *Förderung und Qualifizierung* sowie die *Rekrutierung* der Mitarbeiter gesetzt. In diesem Zusammenhang wird auf die überarbeitete Karriereseite ([www.careers-continental.com](http://www.careers-continental.com)) des Unternehmens hingewiesen. Um die Entwicklungsmöglichkeiten von Nachwuchstalenten sowie neuen und erfahrenen Führungskräften zu fördern, bietet das Unternehmen Programme wie zum Beispiel „Ambassador-Initiative“, „Corporate Entry Programm“ oder „Leadership Entry Programm“ für junge Menschen an. Trainingsprozesse und -evaluationen sollen für Qualitätssicherung und für die Zertifizierung genutzt werden.

Ein neues Mentoring-Programm soll helfen, Conti-Bachelor-Absolventen an das Unternehmen zu binden und verfolgt die *Förderung von Frauen*. Continental bietet verschiedene technische und kaufmännische Ausbildungsberufe oder Einarbeitungsprogramme im Ausland sowie duale Studiengänge an. Ein ausführliches *Ideenmanagement* soll die Kreativität der Mitarbeiter fördern.

---

187 „BASICS“ stellen seit 1989 die Leitlinien des Unternehmens dar und sollen die Vision, die Werte und das Selbstbild des Konzerns vermitteln (vgl. [http://www.conti-online.com/generator/www/com/de/continental/csr/themen/grundsatzliches/basics/basics\\_allgemein\\_de.html](http://www.conti-online.com/generator/www/com/de/continental/csr/themen/grundsatzliches/basics/basics_allgemein_de.html), [Zugriff 16.09.2011]).



2010 wurde der Schwerpunkt der „BASICS“ auf *Diversity*, vor allem auf Gender und Internationalität, gelegt. Diversity soll als Key-Performance-Indicator (KPI) in die „Balanced Scorecard“ des Personalmanagements aufgenommen werden. *Work-Life-Balance*-Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Kindernotfallbetreuung oder Heim-Arbeitsplatz werden ohne konkrete Kennzahlen erwähnt und sollen vorwiegend von Frauen und internationalen Mitarbeitern genutzt werden.

Continental hat die „*Charta der Vielfalt*“ unterzeichnet und erwähnt dabei die Förderung der *Chancengleichheit*. 2009 werden Kennzahlen über Frauenanteil, Betriebszugehörigkeit in Jahren und das Durchschnittsalter der Beschäftigten erwähnt, ohne dabei genauer auf die Darstellung der Altersstruktur oder der Fluktuationsrate einzugehen. Ebenso fehlen die Zahlen zu Befristungen, Teilzeit oder Menschen mit Behinderung.

Einmalig wird 2009 der Rückgang von *Arbeitsunfällen* erwähnt. Eine *betriebliche Altersvorsorge* ist in Form von leistungs- und beitragsorientierten Plänen (Pensionsfonds) vorhanden. Die Continental geht von einer Zunahme altersbedingter Erkrankungen aus und hat verschiedene Programme zur Gesundheitsförderung aufgelegt. Das Unternehmen hat diesbezüglich die Luxemburger Deklaration<sup>188</sup> zur *betrieblichen Gesundheitsförderung* unterschrieben. Grundsatz dieser Deklaration ist zum Beispiel die Mitarbeiterbeteiligung.

Die Continental AG betont den *demografischen Wandel* sowie den *Fachkräftemangel* und verweist auf ihre Kooperation mit zahlreichen Hochschulen und Universitäten. 2005 hat die Continental AG ein Demografie-Programm eingeführt und wurde dafür 2010 mit dem FOKUS-Plus50-Award ausgezeichnet. Vorwiegend geht es dabei um Arbeitsplatzgestaltung, Erhaltung der Gesundheit für einen längeren Arbeitseinsatz, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und die Motivation der Mitarbeiter für ein längeres Berufsleben. *Lebenslanges Lernen* ist in den „BASICS“ verankert.

Einmalig wurde 2008 der Abschluss eines *Qualifizierungstarifvertrags* für die Chemieindustrie, basierend auf einer Gesamtbetriebsvereinbarung, erwähnt. Im gleichen Jahr wurde aufgrund der *Finanzkrise* Personal abgebaut. Obwohl im Krisenjahr 2009 auf Kurzarbeit umgestellt wurde, liegt der Fokus auf der Gewinnung von Mitarbeitern. Den *Arbeitnehmervertretungen* wird für ihre hervorragende Zusammenarbeit gedankt.

### **Fazit:**

Die Continental AG berichtet über wichtige Personalthemen. Einige Standard-Kennzahlen wie Teilzeitquote, Mitarbeiterfluktuation oder Altersstruktur nennt das Unternehmen nicht. Ein Trend zu einer ausführlichen Berichterstattung ist mit dem erstmalig publizierten CSR-Bericht von 2011 erkennbar.

<sup>188</sup> 1997 von den Mitgliedern des europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) verabschiedet, um der betrieblichen Gesundheitsförderung einen höheren Stellenwert zuzuschreiben.

### **Awards:**

- 2010, Erster Platz bei Work-Life-Balance im CRF-Ranking „Top-Arbeitgeber Automotive Deutschland 2009/10“
- 2010, Top-Arbeitgeber, Universum Student Survey der Wirtschaftswoche
- 2010, Trendence-Studie: Platz 23 bei Ingenieuren in Deutschland
- 2010, Auszeichnung mit dem FOKUS-50plus-Award für ein Ergonomie-Projekt im Demografie-Management von einer Initiative der Apriori-business solution AG
- 2009, Auszeichnung durch das Georgia Institute of Technology mit „Employer of the Year“ Award
- 2009, Kienbaum Award für das beste Absageschreiben
- 2008, Auszeichnung durch die National Society for Experimental Education der USA mit dem „Corporate Leader of the Year for Experimental Education Award“
- 2008, Continental-BASICS-Award<sup>189</sup>
- Mitglied von Fair-Company von Junge.Karriere
- „Open Company“-Siegel der Bewerbungsplattform Kununu

---

189 Siehe Fußnote 4.

## Demag Cranes AG

Mitarbeiter weltweit: 5.711 (2010)<sup>190</sup>

Mitarbeiter Deutschland: 2.734 (2010)

Branche: Maschinenbau

Homepage: [www.demagcranes.de](http://www.demagcranes.de)

Der Konzern Demag Cranes berichtet in seinen Geschäftsberichten auf circa drei bis vier Seiten vor allem im Lagebericht im Rahmen der Entwicklung von (nicht-finanziellen) Erfolgsfaktoren über seine Mitarbeiter. Seit dem Geschäftsjahr 2009/2010 veröffentlicht die Demag Cranes AG auch einen Nachhaltigkeitsbericht, der sich auf fünf Seiten den „Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Erfolgsgaranten“ widmet und neue, zusätzliche Personalthemen aufgreift.

Ein weltweit gültiger interner Verhaltenskodex „*Code of Conduct*“ ist auf der Internetseite der AG abrufbar, die darüber hinaus kaum über Personalthemen informiert.<sup>191</sup>

Im Mittelpunkt der Personalberichterstattung steht neben ausgewählten Mitarbeiterkennzahlen das Thema *Personalentwicklung*. Die Bedeutung ständiger und bedarfsorientierter Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird anhand einiger Beispiele illustriert. Neben der Berufsausbildung in kaufmännischen und technischen Berufen bietet der Konzern seinen Mitarbeitern zum Beispiel gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu den Themen Methoden-, Sozial- und Führungskompetenz oder seit 2010 Stipendien für berufsbegleitende Studiengänge an. Die Personalentwicklung von Führungskräften bildet dabei einen besonderen Schwerpunkt.

Im Risikobericht wird der – vor allem in den Industrieländern – stärker werdende Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte als personelles Risiko dargestellt, dem mit attraktiven Qualifizierungsangeboten und leistungsbezogenen Vergütungssystemen begegnet werden soll. In den Wachstumsländern stehen die *Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern* im Vordergrund der Personalpolitik. Mittels einer „Employer Branding“-Strategie soll zum einen die Attraktivität des Arbeitgebers für Mitarbeiter und Nachwuchskräfte gesteigert werden. Zum anderen soll die Personalstrategie die Internationalisierung der Karrieren von Führungskräften fördern. Darüber hinaus kooperiert Demag Cranes im Zuge der *Nachwuchskräftegewinnung* auf internationaler Ebene unter anderem mit Hochschulen oder Verbänden.

In den letzten Geschäftsberichten und im Nachhaltigkeitsbericht erwähnt der Konzern die Herausforderungen des *demografischen Wandels* und geht, auch anhand konkreter

<sup>190</sup> Mitarbeiter ohne Leiharbeiter, Auszubildende und Praktikanten.

<sup>191</sup> Sowohl Nachhaltigkeitsbericht als auch Geschäftsbericht 2009/2010 verweisen aufeinander und auf den auf der Homepage einsehbaren Code of Conduct.

Kennzahlen, auf den Altersstrukturwandel innerhalb der Belegschaft ein. Laut Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010 ist ein Drittel der Belegschaft älter als fünfzig Jahre. Demag Cranes reagiert hierauf mit einem gezielten Wissensmanagement, welches auf dem Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern basiert. Auch das *Ideenmanagement* soll gemäß dem Geschäftsbericht 2008/2009 ausgebaut werden. Im Rahmen einer „Ideen-Initiative“ im Geschäftsjahr 2008/2009 wurden mehr als 500 Mitarbeitervorschläge prämiert.

Im Zuge der internationalen *Wirtschafts- und Finanzkrise* verzeichnete Demag Cranes negative Auswirkungen in allen Segmenten. Angesichts von Absatz- und Umsatzrückgängen wurde im Geschäftsjahr 2008/2009 unter anderem mit der Rückführung des Leiharbeiteranteils, dem Abbau von Überstunden- und Urlaubskonten sowie mit Kurzarbeit reagiert. Ein im Mai 2009 vom Aufsichtsrat gebilligtes Restrukturierungsprogramm schloss den Abbau von bis zu 750 Stellen ein. Der Geschäftsbericht erwähnt im Zusammenhang mit dem Restrukturierungsprozess auch die „zielorientierten und konstruktiven“ Verhandlungen mit den *Arbeitnehmervertretern* und den Abschluss eines Interessenausgleichs und entsprechender Sozialpläne.

Parallel zur Restrukturierung wurde eine Konzernintegration eingeleitet. Der Integrationsprozess und die damit verbundene Neuorganisation wurden von Neuerungen im Personalbereich begleitet. Seit dem Geschäftsjahr 2009/2010 bilden die Themen interkulturelle *Vielfalt* (Diversity) und eine angemessene Beteiligung von Frauen und *Chancengleichheit* (zum Beispiel in Führungspositionen oder im Aufsichtsrat<sup>192</sup>) neue Schwerpunkte einer insgesamt internationaleren Personalpolitik und in der Berichterstattung. Dies gilt insbesondere im Rahmen des neu eingeführten Nachhaltigkeitsberichts. Auch über *Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit* als Bestandteil der Unternehmenspolitik, die Vermeidung von Gesundheitsbelastungen oder *Mitarbeiterfluktuation* wird 2009/2010 im Vergleich zu vorherigen Geschäftsberichten erstmalig berichtet.

In Bezug auf *Vergütungssysteme* wird im Nachhaltigkeitsbericht darauf hingewiesen, dass sich die Vergütung an Tarifverträgen beziehungsweise marktüblichen Gehältern orientiert und dass das Geschlecht kein Kriterium für die Vergütung ist. Informationen über tatsächliche Entlohnungsdifferenzen sind dem nicht zu entnehmen. Die Demag Cranes AG bietet ihren Mitarbeitern eine betriebliche Altersvorsorge an. Dies gilt in Deutschland jedoch nur für Beschäftigte mit einem unbefristeten Vertrag.

Der Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010 schließt mit einer dreiseitigen Auflistung diverser Indikatoren des *GRI-Index* ab, denen durch die Angabe der Seitenzahlen die entsprechenden Passagen im Geschäftsbericht und im Nachhaltigkeitsbericht gegenübergestellt werden. Hierbei ist zu bemerken, dass bestimmte Indikatoren, über die der Konzern nicht berichtet, ausgelassen werden.

---

192 Eine Quote wurde im Aufsichtsrat jedoch bewusst nicht festgelegt.

**Fazit:**

Die Berichterstattung beschränkte sich in den vergangenen Jahren vor allem auf den Themenbereich Personalentwicklung und ausgewählte Mitarbeiterkennzahlen. Auch wenn seit 2010 die Themen Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Vielfalt und Chancen in die Berichterstattung aufgenommen wurden, geht sie noch nicht in die Tiefe. Insgesamt ist die Beschreibung von Maßnahmen oder Beispielen nicht sehr detailliert.

**Awards:**

- 2010, „New Deals Award“ für innovative Personalentwicklungskonzepte für das Programm „Kollegiale Beratung“
- 2010, zweiter Platz im Wettbewerb „Beste Fabrik des Jahres“, Auszeichnung durch WHU – Otto Beisheim School of Management, INSEAD und WirtschaftsWoche für durchgängige und konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie in den Prozessen unter Einbindung aller Mitarbeiter

## Deutsche Euro Shop AG

Mitarbeiter weltweit: k.A. (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 4 (2010)

Branche: Immobilien

Homepage: [www.deutsche-euroshop.de](http://www.deutsche-euroshop.de)

Die Deutsche Euro Shop AG hält als Holdinggesellschaft Beteiligungen an Shoppingcentern in der EU. Sie hat in den letzten Jahren jährliche Geschäftsberichte sowie im Jahr 2008 einen separaten Lagebericht veröffentlicht. Auf der Homepage gibt es einen Menüpunkt zu Nachhaltigkeit. Personalbezogene Themen beziehungsweise eine Personalberichterstattung spielen aufgrund der geringen Mitarbeiteranzahl eine untergeordnete Rolle.

Im Berichtsjahr 2010 beschäftigte der Konzern vier Mitarbeiter. Dieses ist unter anderem damit zu erklären, dass die jeweiligen Beteiligungsgesellschaften Haltegesellschaften ohne eigenes Personal sind und das operative Management an externe Dienstleister vergeben ist.

Abgesehen von der Mitarbeiterzahl weisen die Geschäftsberichte der Jahre 2008 bis 2010 bei der Darstellung wesentlicher Einzelrisiken auf das *Personalrisiko* durch die Abhängigkeit von einzelnen Personen in Schlüsselpositionen hin. Auch die Themen Vergütung und Entschädigungsvereinbarungen werden in den Geschäftsberichten behandelt.

Der Begriff *Vielfalt* taucht in den Geschäftsberichten und im Internet in Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands auf, die über Kenntnisse und Fähigkeiten aus verschiedenen Bereichen verfügen sollten und offen für „jeden qualifizierten Kandidaten ungeachtet des Geschlechts und der Nationalität“ sein sollten.

Die Deutsche Euro Shop AG verfügt über einen Internet-Blog („IR Mall“). Auf der Homepage werden offene Positionen im Konzern unter dem Punkt „Karriere“ bekannt gemacht.<sup>193</sup>

### **Fazit:**

Angesichts der geringen Mitarbeiteranzahl ist die Deutsche Euro Shop AG ein Sonderfall. Eine Personalberichterstattung existiert quasi nicht. Der Konzern ist sich dessen bewusst und erwähnt den Verzicht auf einen separaten Personalbericht aufgrund der Mitarbeiteranzahl in den Geschäftsberichten.

<sup>193</sup> Aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl ist die Zahl der offenen Stellen jedoch vermutlich begrenzt. Im September 2011 waren keine offenen Stellen zu besetzen.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

## Deutsche Wohnen AG

Mitarbeiter weltweit: k.A. (2010)

Mitarbeiter Deutschland<sup>194</sup>: 338 (Wohnungswirtschaft) und 911 (Pflege und Betreutes Wohnen) (2010)

Branche: Immobilien

Homepage: [www.deutsche-wohnen.com](http://www.deutsche-wohnen.com)

Die Deutsche Wohnen AG veröffentlicht jährliche Geschäftsberichte, die sich nur sehr eingeschränkt mit Personalthemen beschäftigen. Der dem Abschluss einer Konzernintegration folgende Geschäftsbericht 2008 war in dieser Hinsicht eine Ausnahme. Die Mitarbeiter wurden in einem sechsseitigen Abschnitt in den Mittelpunkt gestellt, insbesondere in Hinblick auf die mit der Integration und mit Restrukturierungsmaßnahmen für sie zusammenhängenden Veränderungen. Die Geschäftsberichte sind für die letzten zehn Jahre online verfügbar und werden seit dem Jahr 2009 um ein Magazin zum Geschäftsbericht ergänzt, welches (vor allem 2009) auch Mitarbeiterthemen aufgreift. Separate Nachhaltigkeitsberichte oder Personalberichte werden nicht veröffentlicht. Auf der Homepage wird in der Rubrik Karriere besonders detailliert auf die Ausbildungsmöglichkeiten und -konditionen eingegangen. Eine zwölfseitige Azubi-Broschüre steht zum Download zur Verfügung.

Eine gezielte *Personalentwicklung* und Nachwuchsförderung sowie insbesondere die betriebliche Ausbildung werden auf der Homepage als wesentliche Schwerpunkte der Personalpolitik dargestellt. Im Geschäftsbericht 2010 wird dieses auch erwähnt, allerdings wird nicht im Detail auf konkrete Maßnahmen und Beispiele von Schulungen oder Weiterbildungen eingegangen. In Bezug auf die Auszubildenden wird von einer „großen Zahl an Übernahmen“ gesprochen. Im Geschäftsjahr 2009 wurden vier Seiten im Magazin zum Geschäftsbericht explizit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewidmet. Auf einer Seite wird ein ehemaliger Auszubildender, der heute in einer Abteilungsleiterfunktion arbeitet, im Portrait vorgestellt. Im Geschäftsbericht 2008 wurden Ausbildung und „Nachwuchsförderung aus Tradition“ auf einer eigenen Seite behandelt, und es wurde darauf hingewiesen, dass allen Auszubildenden des letzten Jahrgangs eine Weiterbeschäftigung angeboten werden konnte.<sup>195</sup>

Auf der Basis einer „offenen und motivierenden Unternehmenskultur“ sollen die Mitarbeiter gefördert und gebunden werden. Dazu gehören für die Deutsche Wohnen AG

---

194 Ohne Auszubildende. In der Managementholding Deutsche Wohnen AG waren zum Geschäftsjahresende circa siebenzig Personen in nicht-operativen Bereichen wie Personal, Recht, Controlling oder Marketing beschäftigt. Die 338 Mitarbeiter in der Wohnungswirtschaft umfassen die Beschäftigten der Holding sowie die Mitarbeiter in den operativen Bereichen Wohnungsbewirtschaftung und Verkauf. Der Aufsichtsrat der Deutsche Wohnen AG unterliegt keiner Arbeitnehmermitbestimmung.

195 Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung.



eine leistungsorientierte *Vergütung* und individuelle Zielprämien. Mit diesen Anreizen begegnet der Konzern auch personalwirtschaftlichen Risiken, die im Risikobericht gesondert erwähnt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GEHAG<sup>196</sup> haben die Möglichkeit, sich in Form von Genussrechten als stille Gesellschafter an der GEHAG zu beteiligen.

Seit dem Geschäftsjahr 2009<sup>197</sup> umfasst die Berichterstattung *Mitarbeiterkennzahlen* zu Männer- und Frauenanteilen, die Frauenquote in Führungspositionen, die Fluktuationsquote und den Altersdurchschnitt. Auffallend ist die relativ hohe Frauenquote von 61,5 Prozent (Deutsche Wohnen) beziehungsweise 86 Prozent (Katharinenhof) und die Frauenquote in Führungspositionen von 44 Prozent beziehungsweise 61,5 Prozent.

Über *Gesundheits- und Arbeitssicherheitsthemen* wurde in den Geschäftsberichten der Jahre 2008 und 2009 nicht berichtet. Im Geschäftsbericht 2010 wird das seit 2010 existierende Konzept zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter mit Aktionen wie zum Beispiel Gesundheitstagen oder Firmenläufen erwähnt.

Als *Work-Life-Balance*-Maßnahmen werden lediglich flexible Arbeitszeiten und die Gewährung von dreißig Tagen Urlaub genannt.

Dem Geschäftsbericht 2008 ist zu entnehmen, dass sich der Zusammenschluss der Deutsche Wohnen-Gruppe und der GEHAG-Gruppe im Jahr 2007 sowie die parallel durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnisse ausgewirkt haben. Insgesamt seien die Arbeitsbedingungen wettbewerbsfähiger geworden. Unterschiedliche arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, „geprägt von unter anderen drei verschiedenen Tarifwerken und zahlreichen Betriebsvereinbarungen [...]“, wurden abgelöst. Die heutigen Arbeitsverhältnisse unterliegen keiner *Tarifbindung* [...].“ Der mit dem Zusammenschluss verbundene deutliche Personalabbau wurde angeblich „in hohem Maße sozialverträglich“ und mit den Betriebsräten durchgeführt.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Deutsche Wohnen AG beschränkt sich im Wesentlichen auf die Themen Ausbildung und ausgewählte Personalkennzahlen. Auch wenn die Bedeutung der Mitarbeiter für den (nachhaltigen) Unternehmenserfolg vielfach hervorgehoben wird, erfährt der Außenstehende in der Berichterstattung wenig über konkrete Weiterbildungsprogramme, Work-Life-Balance-Maßnahmen oder die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.

#### **Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

196 2007 fusionierte die Deutsche Wohnen AG mit der Berliner GEHAG Gruppe (vgl. <http://www.deutsche-wohnen.com/html/historie.php>, [Zugriff 02.04.2012]).

197 2009 im Magazin zum Geschäftsbericht, 2010 im Geschäftsbericht.

## Douglas Holding AG

Mitarbeiter weltweit: 24.655 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 15.164 (2010)

Branche: Einzelhandel

Homepage: [www.douglas-holding.de](http://www.douglas-holding.de)

Die Konzern-Geschäftsberichte der Douglas Holding der Geschäftsjahre 2007/2008 bis 2009/2010 enthalten jeweils im ersten Abschnitt ein fünf- bis achtseitiges Kapitel „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Darüber hinaus werden geschäftsbereichsübergreifende Personalthemen vor allem im Lagebericht im Rahmen der wesentlichen Erfolgsfaktoren und im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und der Verantwortung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie im Zusammenhang mit Personalrisiken aufgegriffen. Einen gesonderten Personal- oder Nachhaltigkeitsbericht gibt es nicht. Die Website der Douglas Holding und die 2010 neu gestaltete Karriere-Website bilden jedoch weitere umfangreiche Informationsquellen.

Als Einzelhandelsunternehmen mit dem Unternehmensmotto „Handel mit Herz und Verstand“ betont die Douglas Holding wiederholt, wie wichtig zufriedene und kompetente Mitarbeiter für den Erfolg – und zufriedene Kunden – sind. Mitarbeiterorientierung ist einer der zentralen Unternehmenswerte, die zusammen mit den Führungsgrundsätzen die *Leitlinien* für den Umgang im Unternehmen bilden.<sup>198</sup> Auch die persönliche Kommunikation und ein gutes Betriebsklima werden als wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur hervorgehoben. Die Geschäftsberichte und Internetauftritte spiegeln die Mitarbeiter- und Serviceorientierung der Gruppe durch die Veröffentlichung vieler Mitarbeiterfotos, Portraits und Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wider.

Im Mittelpunkt der Personalberichterstattung und der Personalarbeit stehen die Themen *Ausbildung, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung*. Mit einer Ausbildungsquote von über zehn Prozent liegt die Gruppe angeblich seit Jahren über dem Branchenschnitt. Laut Geschäftsbericht wurden 2010 mehr Auszubildende eingestellt als je zuvor, durchschnittlich verblieben circa siebenzig Prozent der Absolventen im Unternehmen. Neben der Berufsausbildung gibt es die Möglichkeit, Studium und Beruf in einem Bachelor-Studium oder einem dualen Studium zu verbinden. Lebenslanges Lernen soll für die Beschäftigten unter anderem durch maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme der Tochtergesellschaften, Akademien für Nachwuchsführungskräfte und die Douglas Holding Academy (seit 2008) für Top-Führungskräfte gewährleistet werden. Das Weiterbildungsangebot umfasst Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzthe-

---

<sup>198</sup> Die Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze wurden 2010/2011 überarbeitet. Ein Code of Conduct (Lieferantenkodex) gilt sowohl für externe Geschäftspartner als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

men sowie individuelle Maßnahmen, Filialeinsätze der Mitarbeiter der Service-Zentrale oder unternehmensübergreifende Austauschprogramme.

Ein Instrument zur Erhebung konkreter Personalentwicklungsbedarfe sind gemäß Berichterstattung die jährlichen Mitarbeitergespräche. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Betriebsklima werden regelmäßig mittels schriftlicher und anonymisierter *Mitarbeiterbefragungen* untersucht, die in Workshops und Diskussionen mit den Beschäftigten über Verbesserungspotenziale und Lösungen münden sollen. Vor dem Hintergrund der *Wirtschafts- und Finanzkrise* sollten Gespräche des Vorstandsvorsitzenden mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Tochtergesellschaften Unsicherheiten ausräumen.

In den letzten Jahren hat insbesondere das *Personalmarketing* an Bedeutung gewonnen und wurde umfassend aktualisiert. Eine „Employer Branding“-Strategie rückt die Attraktivität der Arbeitgebermarke Douglas in den Mittelpunkt. Neben dem traditionellen Hochschulmarketing zur Nachwuchsgewinnung setzt die Gruppe verstärkt auf die Karriere-Website, Online-Recruiting und soziale Netzwerke. Die Douglas Holding betreibt seit 2011 einen Azubi-Blog.<sup>199</sup> Eine Praktikantenbroschüre steht zum Download bereit.

Der *Anteil weiblicher Beschäftigter* in der Douglas-Gruppe beträgt ungefähr neunzig Prozent, Frauenförderung wird als selbstverständlich bezeichnet. Verstanden wird darunter allerdings die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Zu den Angeboten, die diese unterstützen sollen, zählen flexible Arbeitszeitmodelle (Gleit- und Teilzeit) ein Betriebskindergarten (seit 2009) und eine Eltern-Hotline (seit 2009), die über Themen wie Kinderbetreuung, Mutterschutz und Elternzeit informiert.

Zum 30. September 2009 waren ungefähr 25 Prozent der Beschäftigten älter als fünfzig Jahre. Den Herausforderungen des *demografischen Wandels* begegnet die Douglas-Gruppe laut Berichterstattung intern mit einem Generationenmix aus erfahrenen, langjährigen und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit speziell auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigter abgestimmten Fortbildungsmaßnahmen. Gleichzeitig beteiligt sie sich an dem Projekt „Erfahrung 50 plus“ (eine Initiative des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels und des Bundesfamilienministeriums) sowie dem EU-Projekt „Altersrobuste Organisation“.

Auch das Thema *Gesundheitsförderung* nimmt seit dem Geschäftsjahr 2008/2009 einen, wenn auch begrenzten, Platz in der Berichterstattung ein. Genannt werden Aktionen wie eine Anpassung des Ernährungsangebots in der Kantine, Gesundheitstage am Standort Hagen oder die Teilnahme an gesundheitsbezogenen Wettbewerben. Kennzahlen zu Krankheit oder Arbeitsunfällen fehlen in den Veröffentlichungen.

<sup>199</sup> Die einzelnen Geschäftsbereiche haben neben eigenen Websites auch eigene Auftritte im „Social Web“.

Im Rahmen des Konzernabschlusses werden zudem ein *Belegschaftsaktienprogramm* und die *betriebliche Altersversorgung* erwähnt. Die Geschäftsberichte der Jahre 2007/2008 und 2008/2009 berichten über die aktuellen Tarifabschlüsse im Einzelhandel.

**Fazit:**

Obwohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl in den Geschäftsberichten als auch im Internet eine zentrale Rolle einnehmen und einige Instrumente der Personalarbeit ausführlich beschrieben werden, ist die Berichterstattung im Sinne konkreter Mitarbeiterkennzahlen begrenzt. Mitbestimmung oder Sozialpartnerschaft werden nicht thematisiert.

**Awards:**

- 2009, Zweiter Platz „AKTIV-Unternehmen NRW“ der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe
- 2010, Prämierung des Betriebskindergartens „Minifiliale“ der Douglas Holding beim Wettbewerb „365 Orte im Land der Ideen“
- 2009, Neunter Platz der „Traumarbeitgeber“ für das Deutsche Schülerbarometer / trendence

## EADS N.V.

Mitarbeiter weltweit: 121.691 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 43.966 (2010)

Branche: Luft- und Raumfahrt

Homepage: [www.eads.com](http://www.eads.com)

Die EADS N.V. berichtet in den Geschäftsberichten der Jahre 2008 bis 2010 gleichbleibend auf circa zwei Seiten explizit über ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Eine ausführlichere Personalberichterstattung findet seit dem Jahr 2009 im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichte statt. Der „Corporate Responsibility and Sustainability Report“ 2009 widmet sich auf zwölf Seiten der Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darüber hinaus enthält er in Anlehnung an den GRI-Index viele personalbezogene Kennzahlen sowie Hinweise auf entsprechende inhaltliche Texte. Der Nachhaltigkeitsbericht 2010, der einen Fortschrittsbericht („Progress Report“) darstellt, ist nicht ganz so umfangreich und enthält weniger Kennzahlen. Alle Berichte, weitere personalbezogene Inhalte sowie ein Karriereportal befinden sich auch auf der EADS Homepage.<sup>200</sup>

Im strategischen Fokus der EADS (innerhalb der „Vision 2020“) steht das Thema *emotionale Mitarbeiterbindung*. In den Jahren 2009 und 2010 wurden im Rahmen eines mehrjährigen Verbesserungsprozesses erstmalig konzernweite Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit der Beschäftigten und zur Mitarbeiterbindung („Engagement Survey“) durchgeführt. Ziel ist es laut EADS, unter anderem auf Basis der Umfrageergebnisse, eine „innovativere sowie motivierende Arbeitsumgebung zu schaffen“.

Einen weiteren Schwerpunkt der Personalarbeit bildet das Kompetenzmanagement beziehungsweise die individuelle *Personal- und Karriereentwicklung*. Derzeit werden konzernweit die (Kern-) Kompetenzen aller Mitarbeiter erfasst und kategorisiert, um eine bessere Förderung zu gewährleisten. Jährliche Mitarbeitergespräche, Potenzial- und Leistungsbewertungen dienen als Grundlage für die Personalentwicklung. Laut Berichterstattung nehmen jedes Jahr circa zwei Drittel der Beschäftigten an Trainingsmaßnahmen teil. Das ausführlich beschriebene Angebot der EADS umfasst zum Beispiel spezielle Programme für Führungskräfte, Führungsnachwuchs (Leadership 2020, Corporate Business Academy) und Experten, Verbesserungsprogramme oder divisionsspezifische Programme.

Beiträge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Stärkung der Innovationskraft werden alle zwei Jahre mit den EADS „Hall of Fame Awards“ ausgezeichnet.

<sup>200</sup> Die Nachhaltigkeitsberichte sind nur auf Englisch auf der globalen Homepage erhältlich. Neben der globalen Homepage gibt es Homepages der Divisionen und nationale Homepages mit jeweils nationalen Karriereportalen.

Bei einem externen Personalbedarf von derzeit circa 1.000 Ingenieuren pro Jahr spielen *Personalbeschaffung* und Nachwuchsförderung eine große Rolle für EADS. Der Konzern stellt sich, unter anderem auch auf Karriere- und Luftfahrtmessen, als attraktiven Arbeitgeber dar und engagiert sich in Kooperationen mit Hochschulen und Schulen für die Ausbildung technischen Nachwuchses. Dies spiegelt sich auch in dem sehr umfangreichen Internetauftritt zu „Jobs und Karriere“ wider, der verschiedene Zielgruppen (Studierende, Berufseinsteiger, Berufserfahrene sowie Interessierte an Ausbildung oder dualem Studium) im kaufmännischen oder technischen Bereich konkret anspricht und auf Recruiting-Veranstaltungen und offene Stellen hinweist.

In der Berichterstattung wird wiederholt die Bedeutung von Vielfalt in der Mitarbeiterstruktur betont. EADS versteht hierunter *Diversität* bezüglich Geschlecht, Alter, ethnischer und sozialer Herkunft, die personalpolitisch gefördert werden soll. Die Entwicklung entsprechender Kennzahlen wird im Nachhaltigkeitsbericht zum Teil ausgewiesen. Neben Grundsätzen der Gleichberechtigung und Anti-Diskriminierung werden konkrete Ziel-Quoten (zum Beispiel der Prozentsatz außereuropäischer Beschäftigter, Einstellungs- und Trainingsquoten sowie Quoten für Frauen in Führungspositionen) genannt. Bezüglich der Neubestellung des Board of Directors 2012 ist die Rede davon, „gegebenenfalls den Frauenanteil zu erhöhen“. Ein „Gender Diversity Board“ soll die Interessen weiblicher Beschäftigter fördern und befasst sich auch mit *Work-Life-Balance*-Themen wie Heimarbeit und Teilzeitarbeit (3,4 Prozent 2010).

Auffällig ist die durchgängige Dokumentation der *Sozialpartnerschaft*. Der intensive und gute *soziale Dialog* zwischen den Tarifpartnern innerhalb der EADS und in den einzelnen Divisionen und vier Heimatländern wird hervorgehoben und beschrieben. Beispiele beschränken sich vorrangig auf den Europäischen Betriebsrat, gesamteuropäische Vereinbarungen, in Frankreich geschlossene Abkommen und das 2005 abgeschlossene Internationale Rahmenabkommen. Gleichzeitig werden Beispiele für Maßnahmen und Vereinbarungen in *Krisenzeiten*, insbesondere in Zusammenhang mit dem konjunkturellen Abschwung 2009, genannt.

Weitere Personalthemen, die im Nachhaltigkeitsbericht oder auf der Homepage aufgegriffen werden, betreffen zum Beispiel die *Arbeitssicherheit* (Kennzahlen zu Unfällen, Projekte zu Stress und psychosozialen Risiken), die *Mitarbeiterfluktuation* oder Vertragsformen. Dokumente wie der *EADS-Verhaltenskodex* (EADS Code of Ethics), strategische Dokumente und Veröffentlichungen im Rahmen des Corporate Social Responsibility Day 2008 stehen zum Download bereit. EADS verfügt auch über einen *Mitarbeiteraktienplan*.

### **Fazit:**

Bei den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der EADS N.V. handelt es sich um eine konzernweite Berichterstattung, die sich nicht auf Deutschland beschränkt. Mit der zunehmenden strategischen Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und

der Einführung der Nachhaltigkeitsberichte hat der Umfang der Personalberichterstattung im Untersuchungszeitraum erkennbar zugenommen. Dennoch gibt es noch Lücken, der Nachhaltigkeitsbericht wurde vom Konzern mit dem GRI Level „B+-self declared“ versehen.

**Awards:**

- 2011, „Randstad Award“ als beliebtester Arbeitgeber (EADS und Konzern-Divisionen) in Deutschland, Frankreich, Spanien

## ElringKlinger AG

Mitarbeiter weltweit (Konzern): 4.676 (2010)<sup>201</sup>

Mitarbeiter Deutschland (AG): 1.757 (2010)

Branche: Automobilzulieferer

Homepage: [www.elringklinger.de](http://www.elringklinger.de)

Der im März 2009 vom S-Dax in den M-Dax aufgestiegene Automobilzulieferer ElringKlinger hat im Untersuchungszeitraum jährlich einen Jahresabschluss der ElringKlinger AG sowie einen Konzern-Geschäftsbericht veröffentlicht, im Rahmen derer innerhalb verschiedener Kapitel (unter anderem Nachhaltigkeit) auf circa zwei bis fünf Seiten über Mitarbeiterthemen berichtet wird. Gesonderte Nachhaltigkeits- oder Personalberichte gibt es nicht.

Auf der 2010 neu gestalteten Homepage wurde der Auftritt des Personalbereichs angeblich stark ausgeweitet. Aktuell werden dort neben einem umfangreichen *Karriereportal* unter der Rubrik Nachhaltigkeit diverse mitarbeiterbezogene Kennzahlen veröffentlicht. Das online erhältliche, vor allem der internen Kommunikation dienende, Mitarbeitermagazin „move“ dient als weitere Informationsquelle.

Die *Bindung* engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, *Nachwuchsförderung* und *Personalentwicklung* sind nach der Darstellung der Entwicklung der *Beschäftigtenzahlen* zentrale Themen der Berichterstattung. ElringKlinger betreibt ein aktives Hochschulmarketing und präsentiert sich auf Kontaktmessen und Karrierebörsen. Neben einer klassischen technischen oder kaufmännischen Berufsausbildung bietet ElringKlinger zum Beispiel duale Studiengänge an und beschäftigt Praktikanten, Studenten und Diplomanden. *Ausbildungsquoten*, *Fluktuationsquoten* und *Zahlen zu der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit* an deutschen Standorten werden veröffentlicht. Ein Nachwuchskräfteprogramm (Potenzialträgerprogramm) und ein Führungskräfteprogramm bilden wichtige Bausteine der internen Personalentwicklung. Generell werden die individuellen Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter in jährlichen *Mitarbeiterbeurteilungs- und Qualifizierungsgesprächen* erhoben, die in konkreten Fortbildungsmaßnahmen münden sollen. 2010 wurden im Jahresabschluss erstmals auch *Zahlen zu Fortbildungsstunden und -kosten* genannt.

Auch die *Verbesserungsvorschläge* und Entwicklungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlauf eines Geschäftsjahres werden betont und mit Zahlen belegt.

Die Themen *Vielfalt/Diversity* und *Chancengleichheit* werden vor allem im Konzern-Geschäftsbericht aufgegriffen und zum Teil durch Kennzahlen zu den Anteilen aus-

---

<sup>201</sup> Mitarbeiter zum 31.12.2010. Im Jahresdurchschnitt waren an den Standorten der AG 1.683 Mitarbeiter beschäftigt.



ländischer, weiblicher oder schwerbehinderter Beschäftigter illustriert. Das Diversity Management soll weltweit die Gleichstellung in Bezug auf Geschlecht, Rasse, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität sicherstellen. Ein Ziel ist es laut Geschäftsbericht 2010, den *Anteil von Frauen im Aufsichtsrat* (zum damaligen Zeitpunkt eine Frau) kurzfristig zu erhöhen.

Teilzeit- und Gleitzeitmodelle sollen zudem eine gesunde *Work-Life-Balance* fördern. 2010 bekennt sich ElringKlinger zur Unterstützung einer beruflichen Auszeit für Väter nach der Geburt ihres Kindes.

Das Thema *Arbeits- und Gesundheitsschutz* ist fest in den Berichten der AG und des Konzerns verankert. ElringKlinger veröffentlicht Kennzahlen zu Krankheitstagen, Krankheitsquoten und Arbeitsunfällen. Durch regelmäßige Schulungen sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert werden und die Zahl der Arbeitsunfälle reduziert werden. Die derzeit geltende *Arbeitssicherheitspolitik* kann im Internet abgerufen werden und soll als verbindliche Handlungsgrundlage gelten.

Weitere Werte und Unternehmensleitlinien stehen in der „Vision“, dem „Leitbild“, dem „Unternehmenskodex“ und den „Führungsgrundsätzen“ auf der Homepage zur Verfügung. Der *Unternehmenskodex* der ElringKlinger AG basiert auf den Prinzipien global anerkannter Standards wie zum Beispiel den GRI-Richtlinien. Die Berichterstattung ist hingegen bislang nicht GRI-geprüft.

Die weltweite *Wirtschaftskrise* und ihre negativen Auswirkungen auf Aufträge und Umsätze werden in den Berichten der Jahre 2008 bis 2010 thematisiert. Lohnkostenrisiken sind in allen drei Jahren Bestandteil des Chancen- und Risikoberichts des Konzerns. Im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms hat ElringKlinger neben Maßnahmen wie dem Abbau von Gleitzeitkonten und Urlaubstagen unter anderem befristete Arbeitsverhältnisse an den deutschen Standorten nicht verlängert, tarifliche Lohnerhöhungen im Jahr 2009 – nach Verhandlungen mit dem Betriebsrat – verschoben und im Februar 2009 für einen Teil der Belegschaft *Kurzarbeit* eingeführt. Während der Kurzarbeitsphasen wurde den betroffenen Beschäftigten ein speziell entwickeltes Weiterbildungsprogramm angeboten.

In der ElringKlinger AG gibt es keine Arbeitnehmerbeteiligungsprogramme. Im Untersuchungszeitraum wurden jedoch *Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligungen* in Form von Sonderzahlungen ausgeschüttet. Die Beschäftigten haben Anspruch auf eine betriebliche Altersvorsorge.

Über den *sozialen Dialog* in der AG erfährt man in der Berichterstattung wenig. In der Dezember 2010-Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift „move“ wird innerhalb eines Infokastens die Einführung der paritätischen Mitbestimmung dokumentiert. Demnach ist die Mitbestimmung der Arbeitnehmer gestärkt worden. Die sechs Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden namentlich genannt.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung von ElringKlinger ist im Untersuchungszeitraum vergleichsweise umfangreich und tendenziell ausführlicher geworden. Schwerpunkte liegen auf den Kennzahlen der Beschäftigung, der Nachwuchsförderung und der Personalentwicklung. Die Herausforderungen des demografischen Wandels werden nicht konkret thematisiert.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

## Fielmann AG

Mitarbeiter weltweit: 13.453 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Mitarbeiter AG Deutschland: 553 (2010)

Branche: Einzelhandel

Homepage: [www.fielmann.de](http://www.fielmann.de)

Der Geschäftsbericht 2010 berichtet auf knapp zwei Seiten zum Thema Mitarbeiter und Ausbildung, ein Teil davon steht erstmalig unter der Überschrift „Über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Dabei wird zum ersten Mal über die Kennzahlen und das Thema Ausbildung hinaus knapp über andere Personalthemen berichtet. Fielmann veröffentlicht keinen Nachhaltigkeitsbericht. Die Informationen auf der Homepage sind mit Ausnahme des Themas Ausbildung noch weniger aussagekräftig als im Geschäftsbericht.

Das Thema *Ausbildung* steht klar im Zentrum der Berichterstattung. Fielmann betreibt mit seiner Akademie Schloss Plön eine gemeinnützige Bildungseinrichtung und übernimmt damit nach eigener Aussage Verantwortung für die gesamte Branche. Außerdem werden konzernweit mehr als 17 Millionen Euro in die Aus- und Weiterbildung investiert. Auf der Homepage wird ausführlich über die Möglichkeiten verschiedener Ausbildungsgänge informiert.

Hinsichtlich *Kennzahlen* ist Fielmann in der Berichterstattung sehr zurückhaltend, lediglich allgemeine Daten zur Beschäftigung mit der Angabe der Teilzeitquote auf Konzernebene und Ausbildungszahlen werden veröffentlicht.

Thematisch geht der Geschäftsbericht 2010 zum ersten Mal mit Personalthemen über die Ausbildung hinaus. Das Vorhandensein flexibler Arbeitszeitgestaltung für ein *familienfreundliches Umfeld* wird erwähnt, allerdings ohne weitergehende Detailinformationen. Erstmals wird auch die Frauenquote bei Führungspositionen veröffentlicht, die bei dreißig Prozent liegt.

Ein weiteres Thema ist die *finanzielle Beteiligung* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen: Mehr als achtzig Prozent der Konzernmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sind über Fielmann-Aktien am Unternehmen beteiligt.

Im Konzernanhang wird ein leistungsorientiertes Prämienprogramm erwähnt, das insbesondere Elemente der Fielmann-Philosophie, wie zum Beispiel Kundenorientierung, belohnt.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden nicht beschrieben, auf der Homepage wird lediglich erwähnt, dass Führungspositionen nach Möglichkeit aus den eigenen Reihen besetzt werden sollen.

**Fazit:**

Fielmann berichtet sehr knapp über Personalthemen. Viele Kennzahlen wie Frauenanteile an den Beschäftigten, Altersstruktur, Befristungen und weitere finden keine Erwähnung. Das Thema Ausbildung und Karriere überwiegt sowohl in den Geschäftsberichten als auch auf der Homepage. Die Themen Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Diversity fehlen in der Berichterstattung völlig.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

## Fraport AG

Mitarbeiter weltweit (Fraport Konzern): 19.792 (2010)

Mitarbeiter Deutschland (Fraport Konzern): 17.479 in Frankfurt (2010)

Branche: Transport und Logistik

Homepage: [www.fraport.de](http://www.fraport.de)

Der Fraport-Konzern berichtet in seinen jährlich erscheinenden Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten sowie im Internet über seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.<sup>202</sup> Während die den Beschäftigten gewidmeten Kapitel im Nachhaltigkeitsbericht vom Seitenumfang her in den letzten drei Jahren leicht abgenommen haben (von 14 Seiten 2008 hin zu acht Seiten 2010), hat die Veröffentlichung von Personalkennzahlen an Umfang gewonnen. Die Berichterstattung 2010 erfüllte zum ersten Mal die Kriterien der GRI gemäß Level A. Die verschiedenen Quellen verweisen aufeinander beziehungsweise auf weitere Dokumente oder Informationen wie die Konzernstrategie, die Verhaltensstandards der Fraport AG oder Betriebsvereinbarungen zu bestimmten Themen.

Fraport bekennt sich zu grundlegenden *ethischen Grundsätzen und Werten*, die innerhalb eines Wertemanagementsystems festgehalten sind, zur Unterstützung international gültiger Werte (ILO-Kernarbeitsnormen, OECD-Leitsätze, UN Global Compact) sowie zu einer Tradition als *sozial und partnerschaftlich orientiertes Unternehmen* mit einer gelebten Mitbestimmung. Im Rahmen der strategischen Nachhaltigkeitsziele wurde 2010 die Attraktivität als Arbeitgeber zum Prioritätsthema erklärt. Die Herausforderungen des *demografischen Wandels* und des Wettbewerbs um Fach- und Führungskräfte sind hierbei zentral für die Weiterentwicklung der Personalstrategie.

Über *Nachwuchs- und Personalentwicklung* wird entsprechend umfangreich berichtet. Eine bedarfsgerechte Ausbildung sowie eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung sollen unter anderem durch die Fraport Academy und das Fraport College gewährleistet werden. In ihrer Freizeit können Beschäftigte mit einer „Q(ualifizierungs-)Card“ an Weiterbildungskursen teilnehmen, die das Unternehmen bezahlt. Die Fraport AG hat zuletzt 110 „FRAzubis“ jährlich ausgebildet und diese Zahl im Zukunftsvertrag 2018 für kommende Jahre garantiert. Fraport pflegt Kooperationen mit Schulen und Universitäten zur Nachwuchsförderung, organisiert „Girls’ Days“, bietet Praktika, Traineeprogramme und duale Studiengänge an und engagiert sich an einem Ausbildungsprogramm für benachteiligte Jugendliche. Kennzahlen zu Ausgaben und Weiterbildungszeiten der Beschäftigten werden veröffentlicht. Auf der Homepage befindet

<sup>202</sup> Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht berichten grundsätzlich über den Fraport-Konzern. In einzelnen Abschnitten liegt der Fokus jedoch auf der Fraport AG. Kennzahlen werden zumeist gesondert für Konzern und AG ausgewiesen. Mitarbeiterzahlen im Jahresdurchschnitt (IFRS), Fraport AG Mitarbeiter 2010: 11.122.

sich ein umfangreiches Portal „Jobs und Karriere“ mit Jobbörse, Podcasts und Blogs, welches sich seit 2010 auch bei facebook präsentiert.

Sowohl Geschäfts- als auch Nachhaltigkeitsbericht gehen auf die *Vergütung* und weitere Zusatzleistungen (zum Beispiel betriebliche Altersvorsorge, Mitarbeiteraktienprogramm, Job-Tickets) ein. In den Jahren 2008 bis 2010 fielen hundert Prozent der Beschäftigten der Fraport AG unter Kollektivvereinbarungen. Entgelte orientieren sich an gültigen Tarifverträgen (TvöD) und haben zudem eine leistungsabhängige Komponente. Basis hierfür sind nach Angaben des Unternehmens regelmäßige, systematische Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen.

Weitere Themen im Rahmen der Personalstrategie und der Berichterstattung sind seit Jahren *Vielfalt/Diversity* und die *Chancengleichheit* von Frauen und Männern, die durch diverse Projekte, Programme und Vereinbarungen garantiert werden sollen. Es gibt zum Beispiel eine Konzern-Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten, Vielfalt und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz“. Fraport hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet und weist Kennzahlen zum Anteil Schwerbehinderter unter den Beschäftigten, zum Anteil ausländischer Beschäftigter und ihrer Herkunftsländer und zur Altersstruktur der Beschäftigten aus. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen und im Aufsichtsrat soll das Geschlechterverhältnis innerhalb der Gesamtbeschäftigtenzahl widerspiegeln. Mit einem Frauenanteil von 20,5 Prozent im Schnitt aller fünf Führungsebenen und 12,5 Prozent in leitenden Organen im Verhältnis zu einem Frauenanteil von 18,8 Prozent unter den Beschäftigten der Fraport AG liegen Ziele und Realität 2010 nah beieinander.

Die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* soll unter anderem durch flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuungsmöglichkeiten und die Unterstützung von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen gewährleistet werden. Die Familienfreundlichkeit des Unternehmens wird durch die Nennung diverser Auszeichnungen (unter anderem Gesamtsieger in der Kategorie Großunternehmen Wettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2008“, Zertifikat „Audit „berufundfamilie“) Projekte und Ziele sowie ein Podcast im Internet illustriert. Zum Beispiel sollen „Männer in Elternzeit [...] Normalität werden“.

*Arbeits- und Gesundheitsschutz* ist ein weiteres Schwerpunktthema, welches auch in einer Grundsatzklärung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zwischen Arbeitnehmervertretung und Vorstand verankert wurde. Die Gesundheitsvorsorge nimmt dabei einen großen Stellenwert ein. Zahlreiche Initiativen, Beratungsangebote und Präventionsprogramme werden in der Berichterstattung genannt. Eine Steigerung der Gesundheitsquote und eine Reduzierung der Arbeitsunfälle gehören zu den 2008 vereinbarten Nachhaltigkeitszielen 2020. Diesbezügliche Kennzahlen werden seit langem veröffentlicht.

Zu den weiteren Inhalten der Personalberichterstattung gehört die Mitarbeiterzufriedenheit, die in der Fraport AG mittels des Fraport-Barometers einmal jährlich ermittelt,

ausgewertet und berichtet wird. Auch Beiträge der Beschäftigten zum *Ideen- und Innovationsmanagement*, die Umsetzung von Vorschlägen und die Höhe der Prämien an die Entwickler von Ideen gehen in die Berichterstattung ein. Ebenso wird auf Krisen (zuletzt die *Wirtschafts- und Finanzkrise*), Vereinbarungen mit den Arbeitnehmervertretern und Tarifpartnern und Veränderungen in Personalkennzahlen eingegangen.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung des Fraport-Konzerns ist vergleichsweise ausführlich und zeichnet sich durch viele konkrete Beispiele von Initiativen und Vereinbarungen sowie eine umfassende Veröffentlichung von Kennzahlen aus. Auch die Darstellung der Sozialpartnerschaft und des Dialogs mit Arbeitnehmervertretungen fällt positiv auf. Der Nachhaltigkeitsbericht 2009 ist im Umfeld von Flughafenausbau und Wirtschaftskrise weitaus umfangreicher als die Berichte 2008 und 2010 – jedoch nicht unbedingt in Bezug auf Personalthemen.

**Awards:**

- 2010, Total-E-Quality Prädikat
- 2008, 2009, 2010, TOP-Arbeitgeber durch trendence, Universum Kommunikation und Medien AG
- 2008, Auszeichnung für „vorbildliche Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz“ durch die Unfallkasse Hessen

## Fuchs Petrolub AG

Mitarbeiter weltweit: 3.584 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 1.032 (2010)

Branche: Chemie

Homepage: [www.fuchs-oil.de](http://www.fuchs-oil.de)

Der Geschäftsbericht, das Webportal und die Mitarbeiterzeitung „Fuchs Info“ sind die wesentlichen Informationsquellen der Personalberichterstattung. Der Geschäftsbericht 2010 widmet dem Thema Personal ungefähr vier Seiten. In separaten Publikationen, die auf der Internetseite zur Verfügung stehen, informiert die Fuchs Petrolub AG ausführlich über das konzerneigene Gesundheitsmanagement „Fit mit Fuchs“ und die familienorientierte Personalpolitik „Familie und Beruf“. Einen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Unternehmen zwar nicht, aber Broschüren über die „Global Diversity Guidelines of the Fuchs Petrolub Group“ und den Verhaltenskodex des Unternehmens.

Ein Trend zu umfangreicher Berichterstattung ist in den Geschäftsberichten nicht quantitativ, aber tendenziell qualitativ erkennbar. Während sich die Geschäftsberichte 2008 und 2009 nahezu deckungsgleich auf personalrelevante Themen beziehen, greift der Geschäftsbericht 2010 neue Aspekte auf. Zentral für die Personalberichterstattung sind von 2008 bis 2010 gleichermaßen die Themen Work-Life-Balance, das Image eines attraktiven Arbeitgebers sowie Personalentwicklung und Nachwuchsförderung. Ab 2010 wird die Themenpalette um Frauenförderung (Diversity) und den demografischen Wandel ergänzt. Die leistungsabhängige Vergütung wird hingegen 2010 erstmals ausgeklammert.

*Nachwuchsgewinnung* wird in sämtlichen Geschäftsberichten des Untersuchungszeitraums ausführlich thematisiert. Fuchs berichtet über Personalmarketingmaßnahmen wie Informationsmessen und Berufsinformationsbörsen, um sich als attraktiver Arbeitgeber bei Schülern und Studenten zu positionieren. *Nachwuchsförderung* wird in den deutschen Gesellschaften anhand acht verschiedener Ausbildungsberufe und einem dualen Studium an einer Berufsakademie beschrieben. Jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet das Unternehmen von Anfang an die Zusammenarbeit mit erfahrenen Fachkräften, um den Erfahrungsaustausch und die Entwicklung neuer Ideen zu fördern. Der Geschäftsbericht 2009 geht auf Abschlussarbeiten für Diplomanden und ein Praktikantenprogramm ein, der Geschäftsbericht 2010 beschreibt den Trainingseinsatz von Praktikanten und Azubis in Tochtergesellschaften weltweit.

In der dreimal jährlich erscheinenden *Mitarbeiterzeitung* „Fuchs Info“ werden wiederholt personalrelevante Themen mit internationaler Bandbreite aufgegriffen, wie bei-



spielsweise die Teilnahme am „SWR 3 Azubi-Thementag“ oder die Zertifizierung von Arbeits- und Gesundheitsschutz in Australien.<sup>203</sup>

Im Bereich *Personalentwicklung* präsentiert das Unternehmen die unternehmenseigene „FUCHS ACADEMY“, die als weltweite Bildungseinrichtung ein kontinuierliches Schulungs- und Weiterbildungsprogramm bietet. Ferner werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt gefördert und vakante Führungspositionen aus eigenen Reihen besetzt.

Teil der Personalberichterstattung (2008 und 2009) war bislang die *erfolgsorientierte Vergütung* der Mitarbeiter, die die persönliche Leistung mit dem Unternehmenserfolg verknüpft. Das Vergütungsmodell wird im Geschäftsbericht 2010 nicht mehr berücksichtigt und nur noch auf der Internetseite dargestellt. Zusätzlich wird hier auf die Möglichkeit der inländischen Fuchs Petrolub-Mitarbeiter verwiesen, vergünstigte *Belegschaftsaktien* zu erwerben.

Der *demografische Wandel* wird in den Geschäftsberichten 2008 und 2009 nicht explizit thematisiert, ist aber in diversen Personalentwicklungsmaßnahmen wie der gezielten Zusammenarbeit von jungen und erfahrenen Mitarbeitern und der nachhaltigen Nachfolgeplanung erkennbar. Fuchs Petrolub organisiert weltweit interne Schulsätze für den optimalen Wissenstransfer zwischen „Know-How-Trägern“ und neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ab 2010 werden die Herausforderungen des demografischen Wandels konkret benannt, denen das Unternehmen mit Initiativen im Gesundheitsbereich, Weiterbildung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf begegnen will.

Das Thema *Diversity* wird verstärkt ab 2010 dargestellt. Als international operierendes Unternehmen wird die Interkulturalität der Mitarbeiter über Auslandseinsätze und Sprachtrainings gefördert. *Frauenförderung* stellt Fuchs Petrolub erstmals im Geschäftsbericht 2010 dar und beschreibt die adäquate Berücksichtigung von Frauen bei der Bewerberauswahl sowie der Besetzung von Führungspositionen. Nach eigenen Angaben entspricht die Frauenquote in Managementpositionen 22 Prozent. Auch in Bezug auf Potenzialentwicklung wird auf eine gezielte Frauenförderung eingegangen.

Die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* wird in der Broschüre „Familie und Beruf“ ausführlich beschrieben und umfasst ein Betreuungsangebot für Kinder und pflegebedürftige Angehörige, die für Mitarbeiter über die Mitgliedschaft des Unternehmens in einer Familiengenosenschaft zu guten Konditionen organisiert werden können. Auch informiert Fuchs Petrolub über flexible Arbeitszeiten und „zeitgemäße Betriebsvereinbarungen und transparente Richtlinien“, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern sollen. Das Unternehmen fördert nach eigenen Angaben eine Unternehmenskultur, die von Wertschätzung, Vertrauen und respektvollem Umgang miteinander geprägt ist.

<sup>203</sup> Vgl. Fuchs Petrolub AG: Mitarbeiterzeitung „Fuchs Info“, Ausgabe 2, 2010.

Zur *Wirtschaftskrise* nimmt der Vorstandsvorsitzende jeweils in seinem Brief an die Aktionäre in den Geschäftsberichten 2008 und 2009 Stellung. 2009 erwähnt er krisenbedingte personelle Anpassungen vor allem in der Verwaltung und Produktion, die sich in einem Personalrückgang von fast 9,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr ausdrückten. Im Untersuchungszeitraum werden *Personalrisiken*, denen das Unternehmen mit Weiterbildungsprogrammen, leistungsgerechter Vergütung, Stellvertreterregelungen und frühzeitiger Nachfolgeplanung begegnet, jeweils im Risikobericht thematisiert.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Fuchs Petrolub AG zeigt sich im Untersuchungszeitraum nahezu konstant und setzt Schwerpunkte auf Nachwuchsförderung, Familie und Beruf und Personalentwicklung. Erst 2010 wird sie durch die Themenfelder Frauenförderung und demografischer Wandel erweitert. Personalkennzahlen fehlen fast vollständig. Mitarbeitervertreter werden nur im Zusammenhang mit der Besetzung des Aufsichtsrats und indirekt über Betriebsvereinbarungen erwähnt. Fuchs Petrolub versteht sich als ein international operierendes Unternehmen und setzt in der Berichterstattung wiederholt einen Schwerpunkt auf die Förderung der interkulturellen Kompetenzen seiner Mitarbeiter.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards erwähnt.

## GAGFAH S.A.

Mitarbeiter weltweit: 1 912 (2010)<sup>204</sup>

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Immobilien

Homepage: [www.gagfah.com](http://www.gagfah.com)

Die GAGFAH S.A.<sup>205</sup> und ihre Tochtergesellschaften bilden die GAGFAH Group. In den Konzern-Geschäftsberichten sowie Geschäftsberichten der Einzelgesellschaft GAGFAH S.A. der Jahre 2008 bis 2010 spielt die Personalberichterstattung so gut wie keine Rolle. Im Untersuchungszeitraum wurden keine separaten Nachhaltigkeits- oder Personalberichte im Internet veröffentlicht. Unter dem Menüpunkt „Karriere“ werden auf der Homepage der GAGFAH Group ([www.gagfah.de](http://www.gagfah.de)) jedoch Themen wie Personalentwicklung, Vergütung und Arbeitszeitmodelle aufgegriffen.

In den Konzern-Geschäftsberichten werden jährlich die Mitarbeiterzahlen nach Geschäftsbereichen beziehungsweise Funktionen dargestellt. Nebenberuflich tätige Mitarbeiter und Auszubildende werden gesondert ausgewiesen. Darüber hinaus enthalten die Geschäftsberichte Informationen über leistungs- und beitragsorientierte arbeitgeberfinanzierte *Altersversorgungspläne* sowie *Altersteilzeitmodelle*. Die GAGFAH S.A. (beziehungsweise ihre Tochtergesellschaften/Teilkonzerne) hat diesbezüglich einen *Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen* abgeschlossen.

Restrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen umfassten 2009 unter anderem Pläne zur Reduzierung der Mitarbeiterzahl. In der Region Berlin wurde daraufhin eine Vereinbarung zum *Interessenausgleich mit dem Betriebsrat* unterzeichnet. Laut Geschäftsbericht 2010 wurden auch in den anderen Regionen entsprechende Vereinbarungen abgeschlossen, denen Einzelverträge mit den betroffenen Arbeitnehmern folgten.

Der Themenblock *Ausbildung und Personalentwicklung* wird nur auf der Homepage der GAGFAH Group aufgegriffen. Die Gruppe verweist hier in der Rubrik „Karriere“ auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktor und eine systematische Personalentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie. Den (zukünftigen) Mitarbeitern werden „attraktive Sozial- und Zusatzleistungen“ wie eine leistungsorientierte Vergütung, eine betriebliche Altersversorgung und flexible Arbeitszeitmodelle angeboten, die jedoch nicht im Detail beschrieben werden. Das Personalentwicklungssystem „GAGFAH Group Academy“ basiert auf einem Entwicklungsprogramm für Führungskräfte und High Potentials, berufsbegleitenden Studiengängen für alle

204 Durchschnittliche Gesamtzahl der Mitarbeiter 2010 einschließlich 338 nebenberuflich tätiger Mitarbeiter und 104 Auszubildender.

205 GAGFAH S.A. ist eine nach luxemburgischem Recht gegründete Aktiengesellschaft.

Mitarbeiter, der kaufmännischen Ausbildung für Schulabgänger sowie jährlichen Personalentwicklungsinstrumenten wie zum Beispiel Mitarbeitergesprächen und individuellen Bedarfsanalysen.

Berufseinsteiger und Berufserfahrene sowie Schüler und Studenten, die Interesse an einer Ausbildung, einem Praktikum oder der Begleitung einer Studienabschlussarbeit durch die GAGFAH Group haben, werden auf der Homepage der Gruppe konkret angesprochen, während die Rubrik Karriere des Internetauftritts der GAGFAH S.A. ([www.gagfah.com](http://www.gagfah.com)) weitestgehend auf eine Stellenbörse mit aktuellen Stellenangeboten beschränkt ist.

**Fazit:**

Insgesamt veröffentlicht die GAGFAH S.A. im Vergleich zu anderen untersuchten Unternehmen nur wenige mitarbeiterrelevante Informationen. Zu Themen aus dem Bereich Gesundheit und Arbeitssicherheit oder Vielfalt wird weder in den Geschäftsberichten noch auf der Homepage berichtet. Verantwortung und soziales Engagement beziehen sich vorrangig auf den Umgang mit Kunden/Mietern und der Gesellschaft.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

## GEA Group AG

Mitarbeiter weltweit: 20.120 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k. A. (2010)

Branche: Industrie und Maschinenbau

Homepage: [www.geagroup.com/de](http://www.geagroup.com/de)

Die GEA-Gruppe berichtet in jährlichen Geschäftsberichten in geringem Umfang über ihr Personal. Auf zwei bis drei Seiten bleibt der Umfang relativ gleich. Der Abschnitt über Mitarbeiter ist 2010 geringfügig ausführlicher. Der Internetauftritt des Unternehmens gibt keine weiteren Informationen zu Mitarbeitern bekannt, es wird lediglich auf die Karriereseite [www.gea-people.com](http://www.gea-people.com) verwiesen und ein Link zur Jobbörse ist verfügbar.

Auswirkungen der weltweiten *Finanzkrise* sind in allen Berichten aufgegriffen und werden als Ursache für Personalabbau und Kurzarbeit genannt. Es wird auf die jährlichen Sonderzahlungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mit Ausnahme der oberen Führungskräfte) hingewiesen.

Führungskräfte werden besonders im Rahmen der GEA Group Academy und durch ein Global Business Consortium der London Business School gefördert. Ein Feedback-Managementprogramm ist für die Bewertung von Führungspersonal durch die Mitarbeiter als Schwerpunkt in allen Berichten genannt. Ein Personal- sowie Talentfindungs- und entwicklungsprogramm wurde für Führungskräfte mit fünfjähriger Erfahrung und für High Potentials konzipiert. Das Personalmarketing wird durch das Karriereportal verstärkt.

Seit Ende 2010 gibt es bei der GEA-Gruppe ein *Diversity Management*, das Diversity-Gesichtspunkte bei den Personalbeschaffungsmaßnahmen umsetzen und berücksichtigen soll. Darunter fällt das Ziel der *Frauenförderung*. Mehr weibliche Talente sollen in interne Förderinitiativen aufgenommen werden (zwanzig Prozent). Unter dem Motto „Mixed Leadership“ soll der Führungsnachwuchs gefördert werden. Die Diversity-Maßnahmen werden gemäß Schlüsselindikatoren (KPI) überprüft. Der Aufsichtsrat strebt für die nächste Wahlperiode zwei weibliche Mitglieder an.

Unter den Begriff der Vielfalt fällt ebenfalls das Konzept *Work-Life-Balance*. Individuelle Arbeitszeitmodelle sollen die Arbeitswelt bei GEA attraktiv machen, Maßnahmen für zeitgemäße Lebenskonzepte will man berücksichtigen.

Der Vorstandsvorsitzende betont, dass gute Personalarbeit zunehmend wichtiger wird und dies im zukünftigen Personal- und Sozialbericht sichtbar werden soll.<sup>206</sup> Dieser

---

206 Dieser Personal- und Sozialbericht ist nicht Bestandteil der Auswertung.

im Juni 2011 veröffentlichte Bericht wurde auf Initiative des Konzernbetriebsrats hin eingeführt. Der Vorstand dankt den Mitarbeitern und den *Arbeitnehmervertretungen* für die verantwortungsbewusste und konstruktive Zusammenarbeit.

**Fazit:**

Nur wenige Kennzahlen werden genannt. Die Mitarbeiterzahl für den Standort Deutschland für 2010 wird nicht ersichtlich. Es gibt keine Informationen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz oder darüber, wie dem demografischen Wandel begegnet werden soll. Durch den in der Berichterstattung angekündigten (und mittlerweile auch erschienenen) Personal- und Sozialbericht wird die Personalberichterstattung des Unternehmens künftig ausführlicher.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards erwähnt.

## Gerresheimer AG

Mitarbeiter weltweit: 9.475 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 3.149 (2010)

Branche: Pharma und Gesundheitswesen

Homepage: [www.gerresheimer.com](http://www.gerresheimer.com)

Die Gerresheimer AG widmet dem Thema Beschäftigte in den jährlichen Geschäftsberichten ein bis zwei Seiten. Die Broschüre zu Unternehmerischer Verantwortung enthält eine Seite zu Mitarbeitern. Zusätzlich liefert die Internetseite unter der Rubrik Jobs und Karriere detailliertere Informationen über das Personal.

In der Personalberichterstattung ist kein besonderer Schwerpunkt zu erkennen. In 2008 wurden weder die Aus- und Weiterbildung des Personals noch Aspekte zur Vielfalt oder Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit dargestellt. Ab 2009 und 2010 findet *Aus- und Weiterbildung* zumindest Erwähnung. Sie soll durch ein duales Studium und ein Trainingsprogramm der Sales-Academy unterstützt werden. Genauere Zahlen zur Mitarbeiterstruktur sind nicht aufgeführt. Die Berichte geben Auskunft über die *Beschäftigungszahlen* in den jeweiligen Unternehmenssegmenten und Ländern sowie über Auszubildende.

*Kontinuierliches Lernen* soll gefördert werden. Der Bericht 2010 verweist dabei auf verschiedene Ausbildungsberufe und auf die vertiefte Kooperation mit Hochschulen.

Diversity wird unter dem Aspekt *Frauenförderung* und einer steigenden Zahl von Frauen im Aufsichtsrat thematisiert. Nach eigenen Angaben hält das Unternehmen zwei Frauen im Aufsichtsrat für angemessen. Diese Zahl soll bis 2015 auf drei Frauen erhöht werden. Weitere Aspekte zu Diversity und Chancengleichheit fehlen, ebenso Maßnahmen zur Work-Life-Balance.

Aus einer elektronischen *Mitarbeiterbefragung* zur Optimierung des Managementsystems werden Verbesserungsvorschläge abgeleitet. In der Broschüre über unternehmerische Verantwortung wird auf ein Gesundheits- und Sicherheitsprogramm hingewiesen, es folgen aber keine weiteren Ausführungen.

Es werden Tarifeinkommenssteigerungen aufgrund kollektiver *Tarifverträge* erwähnt. Diversity in Zusammenhang mit Integration wird in einem Satz angeschnitten, aber nicht weiter ausgeführt. Den *Arbeitnehmervertretungen* und Mitarbeitern wird für die Zusammenarbeit gedankt.

Auf dem Karriereportal steht ein zweiseitiger Flyer über „Chancen bei Gerresheimer“ zum Download zur Verfügung. Allerdings enthält dieser Flyer mehr Illustrationen als Text und ist inhaltlich nicht aussagekräftig.

**Fazit:**

Die Berichterstattung ist eher lückenhaft, das Thema Work-Life-Balance fehlt völlig. Aus- und Fortbildung nimmt einen hohen Stellenwert ein. Diversity und Integration werden im Bericht 2010 angeschnitten, das Thema wird aber nicht vertieft.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards erwähnt.



## Gerry Weber International AG

Mitarbeiter weltweit: 2.699 (31. Oktober 2010)

Mitarbeiter Deutschland: 1.820 (31. Oktober 2010)

Branche: Textilbekleidungsindustrie

Homepage: [www.gerryweber.com](http://www.gerryweber.com)

Die Gerry Weber International AG wurde im Juni 2011 in den M-Dax aufgenommen (vorher gehörte sie zur Gruppe des S-Dax). Die Geschäftsberichte und die Internetseite sind die Hauptinformationsquellen über die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Geschäftsberichte berichten gleichbleibend mit knapp einer halben Seite über Mitarbeiter. Es wird kein Nachhaltigkeits- oder Personalbericht veröffentlicht.

Laut Bericht konnte das Unternehmen trotz weltweiter Wirtschaftskrise überdurchschnittlich wachsen und verzeichnet daher eine steigende *Mitarbeiterzahl*. Es wird dabei nicht zwischen Frauen- und Männeranteil unterschieden, nur nach im Ausland und Inland und nach *Unternehmenssegmenten* tätigen Mitarbeitern. Andere Kennzahlen der Beschäftigungsstruktur werden nicht dargestellt.

Unter dem Aspekt Leistungsrisiko werden jährliche *Mitarbeitergespräche* im Zusammenhang mit einer individuellen und systematischen Karriereplanung erwähnt. Das Unternehmen spricht von materiellen und immateriellen Maßnahmen, um die Personalbindung zu stärken, jedoch fehlen in den Berichten genauere Details.

Das Unternehmen verweist auf ein kontinuierliches Angebot an *Ausbildungsplätzen*. Spezielle *Nachwuchsprogramme* für Trainees und Auszubildende werden schwerpunktmäßig beschrieben und sollen eine langfristige Personalentwicklung sicherstellen. Zur Motivation der Beschäftigten sollen die vom Unternehmen verfolgten zielgerichteten *Weiterbildungsmaßnahmen* beitragen.

Auf der Website wird der Schwerpunkt der Weiterbildung wieder aufgenommen. Im sogenannten Fortschrittsdialog definiert das Unternehmen individuell abgestimmte Maßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um dem nach eigenen Angaben hohen Stellenwert von Aus- und Fortbildung gerecht zu werden. Durch eine enge Kooperation mit Universitäten, Berufsschulen und Fachhochschulen sowie durch ein internes Seminarangebot soll die *Weiterentwicklung* der Beschäftigten sichergestellt werden. Ein besonderer Akzent der GERRY WEBER Academy liegt laut Aussage des Unternehmens beim Einzelhandel. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang das unternehmensinterne Development-Center für Weiterqualifizierungsmaßnahmen.

Seit Juli 2008 hat der Vorstand von Gerry Weber International mit einem weiblichen Vorstandsmitglied eine neue Struktur erhalten. *Frauen* sollen im Sinne des Corporate Governance-Kodex im Aufsichtsrat und bei der Besetzung von Führungspositionen

künftig angemessen berücksichtigt werden. Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen, werden nicht genannt.

Seit September 2010 gibt es im Unternehmen eine Social Compliance-Managerin, die den Bereich des sozialen unternehmerischen Handelns und des verantwortungsvollen Umgangs mit Mitarbeitern betreut. Es wird dabei auf die Mitgliedschaft in der BSCI (Business Social Compliance Initiative) hingewiesen. Detaillierte Informationen dazu liegen nicht vor.

**Fazit:**

Das Unternehmen setzt seinen Schwerpunkt auf eine langfristige Personalentwicklung durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen und Nachwuchsprogramme. Jedoch fallen die Informationen dazu eher vage und spärlich aus. Der Umfang der Personalberichterstattung hat sich in den letzten Jahren kaum verändert. Keinerlei Erwähnung finden Strategien für die Herausforderungen des demografischen Wandels.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards genannt.

## Gildemeister AG

Mitarbeiter weltweit: 5.445 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 3.306 (2010)

Branche: Maschinenbau

Homepage: [ag.gildemeister.com/de](http://ag.gildemeister.com/de)

Die Gildemeister AG veröffentlicht jährliche Geschäftsberichte. Daneben werden keine weiteren Berichte publiziert. Das Unternehmen berichtet kontinuierlich auf drei bis vier Seiten über die wichtigsten Themen der Personalberichterstattung. Das Internet stellt keine weiteren Informationen über das Personal von Gildemeister zur Verfügung. Einzig Stellenausschreibungen werden dort veröffentlicht.

Einen expliziten Schwerpunkt kann man über den untersuchten Zeitraum hinweg nicht feststellen. Zu den genannten Kriterien werden konkrete Beispiele genannt, die Struktur der Berichte bleibt in etwa gleich. Etwas lückenhaft sind die Bereiche Vielfalt und Chancen, Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Angaben zum demografischen Wandel. In der Rubrik Personalrisiken im Geschäftsbericht wird auf ein Weiterbildungs- und Nachwuchskräfteprogramm hingewiesen.

*Mitarbeiterzahlen* werden nach Unternehmenssegmenten und nach den jeweiligen Ländervertretungen genannt. Erstmals im Bericht 2010 wird auch der *Frauenanteil* nach *Segmenten* benannt.

Die Mitarbeiter sollen durch *variable, erfolgsabhängige Vergütungsstrukturen* motiviert werden. Ein Prämienmodell zur Beteiligung am Unternehmenserfolg wird in diesem Zusammenhang ebenfalls erwähnt.

Es wird ein *Ideenmanagement* genannt, das auf einem betrieblichen Vorschlagswesen basiert und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt.

*Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz* wird als Wertschöpfungspotenzial beschrieben, ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem soll die Arbeitsbedingungen festlegen. Investitionen für eine verbesserte *Arbeitsplatzumgebung* werden genannt, zum Beispiel durch den Einbau einer Klimaanlage und durch *Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen*. Die *Qualifikationsstruktur* wird als wichtiger nicht finanzieller Leistungsindikator mit Nachhaltigkeitsbezug beziehungsweise „Sustainable Development Key Performance Indicator“ betrachtet.

*Ausgebildet* wird laut Bericht in neun bis zehn Berufen, Studiengänge werden in Zusammenarbeit mit regionalen Berufsakademien und Fachhochschulen angeboten.

Flexible Arbeitszeiten sowie individuelle Lösungen für Elternzeit sollen die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* erleichtern und dadurch die Beschäftigung von Frauen – auch in Führungspositionen – unterstützen.

Im Bericht 2008 wird den Betriebsräten ausdrücklich für ihre Leistung gedankt. Dieser Dank entfällt in den darauf folgenden Jahren. Im Rahmen der globalen *Finanzkrise* hat das Unternehmen 2009 allen Leiharbeitnehmern gekündigt. Die für 2011 geplanten tariflichen Lohnerhöhungen wurden bereits 2010 durchgeführt.

**Fazit:**

Gildesheimer informiert knapp und ausschließlich in den Geschäftsberichten über seine Personalstrategie. Informationen über die Gremien der Arbeitnehmervertretung sowie über den demografischen Wandel fehlen, die Angaben über Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleiben vage.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards erwähnt.

## Hannover Rückversicherung AG

Mitarbeiter weltweit: 2.192 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 1.089 (2010)

Branche: Banken und Versicherungen

Homepage: [www.hannover-rueck.de](http://www.hannover-rueck.de)

Die Hannover Rückversicherung AG hat im untersuchten Zeitraum jährlich Geschäftsberichte veröffentlicht. Sie berichtet in einem integrierten Personalbericht auf zwei bis vier Seiten über ihre Beschäftigten mit einer leichten Tendenz zu einem geringeren Umfang. Die Homepage des Unternehmens ergänzt die Berichte um differenzierte Themen und dient ebenfalls als Berichtsquelle über Mitarbeiter.

Der Bericht von 2008 war mit vier Seiten der umfangreichste und erwähnt einige Kennzahlen. So wurden an dieser Stelle noch *Beschäftigungszahlen* nach Regionen und nach Geschlecht veröffentlicht. Für die Folgejahre fiel diese Information im Bericht weg.

Vorwiegend decken die Berichte die Schwerpunkte berufliche Weiterbildung, die Förderung unternehmerischen Denkens, die Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter und die Unterstützung von Work-Life-Balance-Maßnahmen ab. Interne *Weiterbildung* wird durch das sogenannte „Blended Learning“ (Online-Lernphasen und Präsenzseminare) nach eigenen Angaben besser steuerbar. Eine so genannte „Zukunftswerkstatt“ soll frische Ideen und unternehmerisches Denken fördern.

Als *Personalentwicklungsinstrument* ist ein *Führungsfeedback* angedacht, wodurch leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rückmeldung zum Führungsverhalten erhalten sollen. Eine gezielte *Personalentwicklung* in Form von beispielsweise regelmäßigen Mitarbeitergesprächen soll helfen, Defizite der Mitarbeiter abzubauen. Dabei wird auf eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem *Betriebsrat* hingewiesen. Über einen Talentpool im Internet will das Unternehmen mit Arbeitssuchenden in Dialog treten.

Die *Ausbildung* junger Menschen wird nur im Zusammenhang mit einem Trainee-Programm und Weiterbildung genannt. Kompetenzmanagement und Nachfolgeplanung werden im Rahmen der Personalentwicklung betont. Um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, sollen zielgruppengerechte Analysen durchgeführt werden.

Um *Beruf und Familie* besser miteinander vereinbaren zu können, will das Unternehmen individuelle Lebensentwürfe mit Arbeitszeitmodellen kombinieren und verweist dabei auf 193 unterschiedliche Teilzeitmodelle bei circa 1.000 Beschäftigten. Die Teilzeitquote wird mit zwanzig Prozent für 2010 angegeben. Durch Veranstaltungen zu

Stressmanagement soll die Work-Life-Balance verbessert werden. Arbeitszeitmodelle wie Telearbeit und Altersteilzeit sind ebenfalls möglich.

Das Unternehmen erwähnt im Zusammenhang mit der *demografischen Entwicklung* den *Fachkräftemangel*. Um einem sogenannten „War of talents“ entgegenzutreten, hat das Unternehmen eine „Task Force“ zur Rekrutierung von Fachkräften ins Leben gerufen.

Im Zusammenhang mit der *Wirtschaftskrise* weist das Unternehmen darauf hin, dass die Krise der erhöhten Nachfrage nach qualifiziertem Personal keinen Abbruch tat. Einzig der Zeitaufwand, um Stellen zu besetzen, sei gestiegen, ebenso die Rekrutierungskosten.

Das Unternehmen weist im Bericht 2008 den Anteil des Führungspersonals an der Gesamtbelegschaft aus und nennt in diesem Zusammenhang eine erfolgsabhängige Vergütung für den Standort Hannover. Der Teilnehmerkreis an einer *variablen Vergütungsstruktur* hat sich ausgeweitet.

Auf der Homepage wird unter dem Aspekt der Karriere das Thema Vergütung mit Informationen zu freiwilligen Zusatzleistungen des Unternehmens ausgeweitet: Beispielsweise soll unterstützend beim Aufbau einer Altersvorsorge geholfen werden. Die Hannover Rück bietet ebenfalls zinsfreie Arbeitgeberdarlehen an. Es wird auf die Sicherheit eines *Tarifvertrages* hingewiesen.

Die *Gleichstellung* zwischen Männern und Frauen ist laut Unternehmen gewährleistet, „da Beförderungsstufen transparent im Internet dargestellt werden und rein qualifikationsbezogen sind“ (Frauenquote liegt 2010 bei elf Prozent). Um Transparenz in der Gehaltspolitik zu wahren, werden Gehaltsbandbreiten mit dem Betriebsrat abgestimmt. Der Aufsichtsrat legte in der Geschäftsordnung 2010 fest, dass mindestens zwei weibliche Mitglieder im Aufsichtsrat vertreten sein müssen. Das Unternehmen weist auf dreißig unterschiedliche Nationalitäten im Betrieb hin, beschreibt den „Austausch zwischen den Kulturen als inspirierend“ und spricht von „einem vielsprachigen Grundrauschen im Haus“.<sup>207</sup> Obwohl die Unternehmensphilosophie Begriffe wie *Diversity* oder *Vielfalt* nicht explizit nennt, wird das interkulturelle Arbeitsumfeld im Rahmen einer vielfältigen Belegschaft beschrieben.

Die Hannover Rück hat keinen eigenen Konzernbetriebsrat, gibt aber auf der Homepage an, dass Arbeitnehmerrechte an allen Standorten gewährleistet seien. Den Mitarbeitern in *Mitbestimmungsgremien* wird besonders gedankt.

Das Unternehmen weist besonders auf die Möglichkeit der Sabbaticals hin, die jedoch von deutschen Mitarbeitern bisher kaum in Anspruch genommen wurde.

---

<sup>207</sup> Vgl. Hannover Rückversicherung AG: Geschäftsbericht 2009, S. 184.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Hannover Rück AG erfüllt viele der dieser Studie zugrunde gelegten GRI-Kriterien, jedoch ist die Berichterstattung nicht speziell daran ausgerichtet. Konkrete Zahlen zu Personen in Ausbildung fehlen. Ebenso finden sich keine Zahlen zu befristeten Verträgen und zu Beschäftigten mit Behinderung. Das Unternehmen verweist auf eine kontinuierliche Berichterstattung über das Internet. Der eher gleichbleibende bis tendenziell sogar geringer werdende Umfang der Personalberichterstattung kann eventuell mit dem 2011 erstmalig publizierten Nachhaltigkeitsbericht erklärt werden, der sich an den GRI-Richtlinien orientiert.

**Awards:**

- 2009, Mitglied von Fair Company

## Heidelberger Druckmaschinen AG

Mitarbeiter weltweit: 16.496 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 10.937 (2010)<sup>208</sup>

Branche: Druck- und Print/Maschinen

Homepage: [www.heidelberg.com](http://www.heidelberg.com)

Die Heidelberger Druckmaschinen AG berichtet in jährlichen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten über ihr Personal und steigerte im Untersuchungszeitraum kontinuierlich den Umfang der Berichterstattung von sechs auf acht Seiten. In den Nachhaltigkeitsberichten werden soziale Kennzahlen erwähnt, fast zwei Seiten widmen sich der Finanzkrise. Im Nachrichtenstil wird unter der Rubrik „Soziales“ über weitere Themen berichtet, allerdings nicht nur im Bezug auf Mitarbeiter. Das Internet bietet weitere Informationen zum Thema Bewerbung und Karriere mit individuellen Mitarbeiterprofilen.

Die Personalberichterstattung der letzten drei Jahre ist geprägt von den Auswirkungen der globalen Finanzkrise. Für die Heidelberger Druck AG geht die Wirtschaftskrise mit einem erheblichen Personalabbau einher. In den letzten zwei Jahren wurden circa 4.000 Stellen abgebaut. Umstrukturierungsmaßnahmen und lange Kurzarbeitsphasen werden als „einschneidende Ereignisse“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben. Es wird auf umfangreiche Weiterbildungsangebote mit reger Teilnahme während der Phase der Kurzarbeit verwiesen. Vielfältige e-Learning-Module sowie fachbereichsübergreifende *Qualifizierungsmöglichkeiten* sollen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen.

Die *Mitarbeiterzahlen* werden nach Regionen und Sparten ausgewiesen, jedoch konnte im Untersuchungszeitraum keine aktuelle Mitarbeiterzahl für den Standort Deutschland für 2010 gefunden werden. Im letzten Bericht wird erwähnt, dass sich der *Altersdurchschnitt* erhöht hat, es fehlen aber genaue Zahlen dazu.

Im Mittelpunkt der Berichterstattung stehen engagierte, qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Unternehmen beschreibt sein Personal als Erfolgsfaktor für eine gelungene Krisenbewältigung. Die *Mitarbeiterqualifizierung* soll auf das Wesentliche fokussiert werden: Schulungen im Service- und Vertriebsbereich, weiterhin Stärkung des Bereiches Forschung und Entwicklung durch enge Zusammenarbeit zum Beispiel mit Hochschulen, Beibehaltung einer hohen Ausbildungsquote. Darüber hinaus sollen die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* und die kontinuierliche Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen aus dem Ideenmanagement gefördert werden.

---

208 Stand von September 2011.



Eine systematische *Mitarbeiterentwicklung* soll das Unternehmen auf die Auswirkungen des *demografischen Wandels* und des *Fachkräftemangels* vorbereiten. Jährliche Mitarbeitergespräche identifizieren den individuellen Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten.

Eine Vereinbarung zur Zukunftssicherung der Beschäftigten aus dem Jahr 2005 implementierte eine Arbeitszeitverlängerung um sieben Prozent ohne Entgeltausgleich. Diese Vereinbarung wurde aufgrund der Wirtschaftskrise im Berichtsjahr 2008/2009 aufgehoben, um *betriebsbedingte Kündigungen* auszusprechen. Das Unternehmen weist darauf hin, dass aufgrund des starken wirtschaftlichen Abschwungs verstärkt auf Personalinstrumente wie Arbeitnehmerüberlassungen, Installierung von Transfergesellschaften und Kurzarbeit zurückgegriffen wurde.

Das Unternehmen schreibt im Berichtsjahr 2009/2010 vom schwierigsten Jahr in der Geschichte der Heidelberger Druckmaschinen und dankt den *Arbeitnehmervertretern* für die konstruktiven Verhandlungen in dieser Zeit. Ein *Gremium*, bestehend aus Vertreter der Arbeitsagentur, einem Betriebsrat, der IG Metall sowie einem Personalchef wird als erfolgreiches Verhandlungsinstrument im aktuellen Nachhaltigkeitsbericht angeführt.

Die Bedeutung der *Work-Life-Balance* wird – laut Unternehmensaussagen – immer größer eingeschätzt. Ein besseres Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten und die Unterstützung der Beschäftigten bei der Pflege von Angehörigen soll durch Maßnahmen verbessert werden. Die *Teilzeitquote* ist in Deutschland (2010/2011) mit 5,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr um 2,9 Prozentpunkte angestiegen.

Im Rahmen eines *Frauenförderprogrammes* wurde das Frauennetzwerk „Women in Print“ gegründet. Das Unternehmen möchte den Frauenanteil im Unternehmen erhöhen. Um Frauen mehr an technisch und naturwissenschaftlich orientierte Berufe heranzuführen, beteiligt sich das Unternehmen am „Girls' Day“. Mit einer weiblichen Ausbildungsquote von 13 Prozent liegt das Unternehmen weit über der üblichen Quote im Metallgewerbe von sieben Prozent.

Das Unternehmen verweist auf eine niedrige *Unfallquote* in den unterschiedlichen Standorten und führt dies auf die gute Ausbildung der Beschäftigten zurück.

#### **Fazit:**

In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten dominieren die Themen Wirtschaftskrise, Stellenabbau und Aus- und Weiterbildung, um die schwerwiegenden Auswirkungen der Krise zu bewältigen. Dabei werden nur einige Kennzahlen genannt, andere aussagekräftige Informationen zu Gesundheit und Arbeitssicherheit, Vielfalt und Chancen und weiterführende Kennzahlen der Beschäftigung fehlen in der Berichterstattung. Zwar findet das Thema Altersstruktur Erwähnung, allerdings gibt es dazu keine detaillierten Zahlen.

**Awards:**

- 2009, Audit „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung für den Standort Heidelberg-Amstetten

## Hamburger Hafen und Logistik AG

Mitarbeiter weltweit: 4.679 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 3.563 (2010)

Branche: Logistik

Homepage: [www.hhla.de](http://www.hhla.de)

Der Geschäftsbericht und die Internetseite sind die ausführlichsten Informationsquellen über Mitarbeiter. Der Geschäftsbericht 2010 widmet dem Thema fünf Seiten. Zusätzlich veröffentlicht das Unternehmen ausführliche Broschüren mit einem Umfang von circa zwanzig Seiten zu den vier personalpolitischen Themen Lebensarbeitszeitkonto, Ergebnisbeteiligung, Mitarbeiterkapitalbeteiligung und dem Maritimen Kompetenzzentrum. Einen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht publiziert die Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) nicht, stellt aber in einer Broschüre die unternehmens-eigene Nachhaltigkeitsstrategie vor.

Ein eindeutiger Trend zu umfangreicher Berichterstattung ist in den Geschäftsberichten nicht erkennbar. Akzente werden bereits im Vorwort der Geschäftsberichte gesetzt. Während der Geschäftsbericht 2008 einen eindeutigen Schwerpunkt auf den demografischen Wandel setzt, bezieht sich die Berichterstattung 2009 auf das Thema Qualifizierung während der Krise und 2010 auf den modernen Arbeitsplatz am Hafen. Es wird jeweils ein eigener Artikel in Form eines Mitarbeiterportraits oder einer Reportage zum jeweiligen Thema veröffentlicht.

*Personalentwicklung* wird erst im Geschäftsbericht 2010 und hier im Risikobericht unter der Überschrift Personalrisiken thematisiert. Als Personalentwicklungsmaßnahmen werden ein systematischer Know-how-Transfer, regelmäßige Mitarbeitergespräche und standardisierte Verfahren für die Beurteilung von Führungskräften erwähnt. Ein umfassendes *Aus-, Fort- und Weiterbildungsprogramm* bietet das überregionale „Maritime Kompetenzzentrum“ (ma-co) der HHLA, an dem dreißig verschiedene Weiterbildungen wie für Hafentarbeiter, Handwerker und Techniker angeboten werden. Die eigene Hafenfachschule der HHLA wurde in das Kompetenzzentrum integriert.

Über das Thema *Nachwuchsmanagement* berichtet die HHLA anhand der Auszubildenden und diverser Initiativen. In einem praxisnahen Bildungsprojekt zusammen mit einem Hamburger Gymnasium und einem Erlebnistag für Schulklassen am Hafen werden gezielt Schüler angesprochen. Mit dem Projekt „AQUA-AGENTEN“ bietet das Unternehmen Grundschulern einen Einblick in die Welt des Hafens und sensibilisiert diese für die Bedeutung von Wasser für Mensch, Natur und Wirtschaft. Die HHLA unterstützt auch das Hamburger Ausbildungszentrum (HAZ) bei dem Projekt Neustart, das sozial benachteiligten Jugendlichen Chancen auf Ausbildung und den Einstieg in ein geregelteres Berufsleben ermöglicht.

Auf der Internetseite bieten 125 Mitarbeiterportraits unter der Überschrift „Meine HHLA – Mitarbeiter erzählen“ einen Einblick in den Arbeitsalltag im In- und Ausland.

Alle Geschäftsberichte thematisieren im Untersuchungszeitraum ausführlich die *Wirtschaftskrise*. Ein Schwerpunkt 2009 und 2010 ist das Projekt „Zukunftssicherung“, das 18-monatige Qualifizierungsmaßnahmen von circa 420 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Kurzarbeit umfasst. Desweiteren wird auf den verringerten Personalumfang am Standort Hamburg eingegangen, der über Altersteilzeit, Wegfall von Überstunden und weniger externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter realisiert wurde. Im Prognosebericht 2008 wird im Zusammenhang mit einer strikten Ausgabendisziplin auf eine Beschränkung bei Neueinstellungen und gegebenenfalls weitere Personalmaßnahmen hingewiesen. 2010 berichtet die HHLA von der erfolgreichen Umsetzung dieser krisenspezifischen Maßnahmen, durch die betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden konnten.

Die HHLA bietet ihren Mitarbeitern ein *Mitarbeiterbeteiligungsprogramm* in Form von Unternehmensaktien. Darüber hinaus werden Mitarbeiter mit vergünstigten Fahrkarten für den öffentlichen Personennahverkehr und einem eigenen, internen Pendlerportal für die Bildung von Fahrgemeinschaften unterstützt.

2009 führte das Unternehmen ein *Nachhaltigkeitskonzept* mit den drei Säulen Umwelt, Soziales und Wirtschaft ein. Schwerpunkte liegen hier bei Gesundheitsschutz, Mitarbeiterentwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung. Das *Gesundheitsmanagement* umfasst Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, ein Eingliederungsmanagement, Arbeitsmedizin sowie Präventionsprogramme.

Das Thema *demografischer Wandel* ist zentral für die Personalberichterstattung der HHLA und wird ausführlich auf zwei Seiten im Geschäftsbericht 2008 anhand eines Artikels zum Lebensarbeitszeitmodell der HHLA dargestellt. Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit als Wertguthaben anlegen und dadurch früher in den Ruhestand gehen. Die Nachhaltigkeitsbroschüre verweist auf den Rahmentarifvertrag „Demografischer Wandel“, der neben Weiterbildung und Angeboten zur besseren *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* auch eine individuellere Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit ermöglicht.

Beim Thema *Diversity und Chancengleichheit* bezieht sich die HHLA lediglich auf Frauenförderung. In 2010 wurde eine Frauenquote von zwanzig Prozent in allen Führungspositionen definiert. Frauen sollen auch bei der zukünftigen Besetzung des Aufsichtsrats gezielt berücksichtigt werden, um möglichst ab 2012 ein weibliches Mitglied für den Aufsichtsrat zu gewinnen.

*Mitbestimmung* und Betriebsräte werden in der Berichterstattung im Zusammenhang mit diversen Tarifverträgen und Verhandlungen zur Veränderung der Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation an einem Containerterminal thematisiert. Besonders in den vier Broschüren zu Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Lebensarbeitszeitkonto, Er-

gebnisbeteiligung und dem „Maritimen Kompetenzzentrum“ finden Arbeitnehmervertretungen ausführlich Erwähnung.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung legt Schwerpunkte auf den demografischen Wandel, die Qualifizierungsoffensive während der Wirtschaftskrise und Weiterbildung im „Maritimen Kompetenzzentrum“. Auffällig ist allerdings, dass Personalentwicklung explizit erst ab 2010 thematisiert und vorher nur im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung erwähnt wird. Besonders ausführlich informiert die HHLA in separaten Publikationen zu personalpolitischen Themen wie Lebensarbeitszeitkonto, Ergebnisbeteiligung, Mitarbeiterkapitalbeteiligung und dem „Maritimen Kompetenzzentrum“.

**Awards:**

- 2010, Einstufung in die Gruppe der Betriebe mit vorbildlichem Arbeitssicherheitssystem von der Hamburger Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz

## Hochtief AG

Mitarbeiter weltweit: 70.657 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 10.821 (2010)

Branche: Baugewerbe

Homepage: [www.hochtief.de](http://www.hochtief.de)

Die Hochtief AG widmet in ihren jährlichen Geschäftsberichten den Mitarbeitern in den Jahren 2008 bis 2010 kontinuierlich knapp vier Seiten. Deutlich umfangreicher fällt die Personalberichterstattung im Nachhaltigkeitsbericht von 2009 aus, wo sie 14 Seiten umfasst. Auch auf der Homepage finden sich viele Informationen. Hier liegt der Schwerpunkt auf den Karriereseiten mit Informationen zur Aus- und Weiterbildung. Soziale Leistungen des Unternehmens finden sich auf den Webseiten in den Rubriken Karriere und Nachhaltigkeit.

Eine *Online-Stellenbörse* ist Bestandteil der Firmenwebseiten. Unter der Rubrik Karriere werden Schüler, Studenten, Hochschulabsolventen und Berufserfahrene jeweils separat angesprochen, mit umfangreichen Informationen zu Einsatzmöglichkeiten und Anforderungen, angereichert mit Bewerbungs-Tipps, Erfahrungsberichten und Perspektiven im Unternehmen. 17 *Ausbildungsberufe*, die das Unternehmen anbietet, werden ausführlich dargestellt. Die konzernerneigene Hochtief-Akademie bietet die *Studiengänge* Bau und Facility Management in Kooperation mit Hochschulen an. Das Unternehmen präsentiert sich auf Hochschulmessen und Absolventenkongressen und organisiert an mehreren Standorten viermal im Jahr „Praxisseminare“ für besonders talentierte Ingenieurstudenten. Die Abteilung Global Recruitment wurde etabliert, um für den frühzeitigen Austausch von Informationen zur internationalen Besetzung von Positionen zu sorgen. Mit dem Programm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ nutzt das Unternehmen die Kontakte seiner Beschäftigten, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuwerben. Technik-Programme für Kinder und die Beteiligung am „Girls’ Day“ sollen langfristig für Mitarbeiternachwuchs sorgen.

Hochtief betreibt *Personalentwicklung* für die eigene Belegschaft mit einer Fülle von Programmen, zum Beispiel das Praktikantenbindungsprogramm, das Promotionsprogramm, die Möglichkeit zu berufsbegleitendem Studium. Außerdem wird Weiterbildung zu fachspezifischen Themen angeboten, aber auch zu Themen wie Arbeitsplatzgestaltung und Work-Life-Balance. Es werden jährlich Mitarbeitergespräche geführt, ausgebildet wird in mehr als dreißig Berufen. Für die Führungskräfte gibt es das Leadership-Konzept mit Rückmeldung zu ihren Kompetenzen, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Expertenlaufbahn gibt es eine Expertenwerkstatt.

Im Jahr 2009 wurde das Instrument „HOCHTIEF-People.Index“ zur regelmäßigen *Mitarbeiterbefragung* eingeführt, als Feedback über ihre Arbeitsplatzzufriedenheit und ihr Engagement.

*Betriebliche Altersversorgung* wird in den meisten Gesellschaften des Konzerns als Kombination von arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierter Altersversorgung zur Verfügung gestellt.

Hochtief berichtet von einem ganzheitlichen Angebot zum Thema *Gesundheit* für seine Beschäftigten. Dazu zählen medizinische Check-up-Untersuchungen, Trainingsprogramme zur Work-Life-Balance und die Beratung zur persönlichen Arbeitsplatzgestaltung ebenso wie Betriebssportgruppen. Im Bereich *Gesundheit und Arbeitssicherheit* betont das Unternehmen die Kooperation mit den Gewerkschaften. Die geschulten Sicherheitsbeauftragten der Gewerkschaften und die gemeinsamen Gesundheits-/Sicherheitskomitees in den Unternehmen werden als wesentliche Elemente einer Arbeitssicherheitsstrategie beschrieben, die eine systematische Kontrolle aller Risiken am Arbeitsplatz anstrebt. Es werden Studien zitiert, die belegen, dass formelle Verhandlungen mit Gewerkschaften oder das Engagement von Belegschaften entscheidend zu einem effizienten Gesundheits- und Sicherheitsprogramm führten. *Arbeitssicherheit* definiert das Unternehmen als eine wichtige Führungsaufgabe und hat mit dem AGUS Center ein bereichsübergreifendes Kompetenzzentrum für Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz etabliert, das Handlungskonzepte erarbeitet, berät, informiert und Mitarbeiter schult sowie Hilfestellung bei der Gefährdungsbeurteilung und der Arbeitsplatzgestaltung leistet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Erster Hilfe und im Brandschutz geschult.

Zum Thema *Work-Life-Balance* berichtet Hochtief über flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle, die Umfänge von einem Tag bis zu fünf Tagen pro Woche mit unterschiedlicher Stundenzahl erlauben. Bei der Suche nach Betreuungen für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige gibt es beratende Unterstützung, für Beschäftigte nach Elternzeit oder Krankheit werden Wiedereinstiegsmöglichkeiten individuell erarbeitet. Hochtief ist mit dem Hertie-Audit „berufundfamilie“ zertifiziert.

Das Unternehmen veröffentlicht eine ganze Reihe eher selten publizierter *Kennzahlen*, zum Beispiel seine Schwerbehindertenquote, den Anteil der Mitarbeiter ethnischer Gruppen in Nordamerika, aufgeteilt nach Asiaten, Lateinamerikanern, Afroamerikanern, Ureinwohnern und Weißen, den Prozentsatz der Mitarbeiter (mehr als neunzig Prozent), die von Arbeitssicherheitsausschuss-Sitzungen vertreten werden, und für Deutschland den Prozentsatz der Beschäftigten (94 Prozent), die durch Betriebsräte vertreten werden.

Hochtief hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet und erwähnt sein *Diversity-Management*, ohne es näher zu erläutern.

2008 wurde das *betriebliche Vorschlagswesen* in Deutschland durch ein neues Ideenmanagement ersetzt. Dazu wurde im Intranet ein virtueller „Ideenraum“ eingerichtet, in dem jeder Mitarbeiter seine Verbesserungsvorschläge eingeben kann. Interessierte haben die Möglichkeit, die Ideen zu kommentieren oder weiterzuentwickeln. Ideenpaten bewerten die Vorschläge und sorgen nach Möglichkeit für deren Umsetzung.

Der *Code of Conduct* des Unternehmens wurde im Jahr 2010 überarbeitet und um internationale Standards, zum Beispiel aus den Bereichen Arbeitnehmerrechte, Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit sowie Umweltschutz, erweitert.

Hochtief betont explizit, dass es sich strikt an die in der deutschen Bauindustrie gültigen *Tariflöhne* oder gesetzlichen Mindestlöhne hält und diese nicht unterschreitet. Lohn- und Sozialdumping wird verurteilt, Hochtief tritt für allgemein verbindliche Tarifverträge ein. Auch für tariflich Bezahlte gibt es bei Hochtief in Deutschland eine *leistungsabhängige Vergütung*.

Die konstruktive Zusammenarbeit mit dem *Betriebsrat* wird an mehreren Stellen betont. Die Mitarbeiter haben an allen Standorten das Recht, eigene Interessenvertretungen zu wählen und sich von ihnen unterstützen zu lassen. Die Geschäftsleitung trifft sich monatlich mit den Arbeitnehmervertretern. Bei wesentlichen betrieblichen Veränderungen finden diese Gespräche häufiger statt. Das Recht der Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu organisieren, wird ausdrücklich begrüßt. Den Belegschaftsvertretern wird in den Geschäftsberichten ausdrücklich für die Kooperation gedankt.

Die *Wirtschaftskrise* konnte das Unternehmen gut bewältigen, Hochtief wurde beim Wettbewerb „Best of European Business“ mit dem Preis „Wachstum trotz Krise“ für große Unternehmen ausgezeichnet.

#### **Fazit:**

Hochtief berichtet insgesamt ausführlich über Personalthemen, besonders detailreich ist die Berichterstattung zu den Themen Aus- und Weiterbildung. Auffällig ist die häufige positive Erwähnung der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen. Auch wenn einige Kennzahlen fehlen und das Thema Frauenförderung keine Rolle spielt, ist die Berichterstattung insgesamt ausführlich und umfangreich. Die Krise hat das Unternehmen laut eigener Berichterstattung gut überstanden.

#### **Awards:**

- 2010, Universum Top 100 Arbeitgeber (Beratung Universum Communications zusammen mit dem Kölner Marktforschung Access)
- 2010, Top Arbeitgeber 2010 (Corporate Research Foundation und geva-Instituts gemeinsam mit dem Magazin karriere der Verlagsgruppe Handelsblatt)
- 2010, Platz 1 TOP-Arbeitgeber der Immobilienwirtschaft (Immobilienzeitung)



- 2010, 17. Platz Gesamtranking der 100 Top-Arbeitgeber für Ingenieure „trendence Absolventenbarometer“
- 2010, unter 100 beliebtesten Ausbildungsbetrieben "Schülerbarometer 2010"
- 2009, Platz 22 Universum Top 100 Arbeitgeber (Beratung Universum Communications zusammen mit dem Kölner Marktforschung Access)
- 2009, Europe's Top 500 2009 (Berliner Beratungsinstitut Trendence in Zusammenarbeit mit dem manager-magazin)
- 2009, Platz 25 Top unter 100 Top-Arbeitgebern 2009 (Trendence)
- 2009, Top-Arbeitgeber 2009 (Corporate Research Foundation und geva-Instituts gemeinsam mit dem Magazin karriere der Verlagsgruppe Handelsblatt))
- 2008, "beliebtester Arbeitgeber 2008" bei Studierenden ("Universum Student Survey 2008")
- 2008, Top-100-Arbeitgeber 2008 (Umfrage des Trendence)
- 2008, "TOP-Arbeitgeber für Ingenieure 2008" (Corporate Research Foundation)

## Hugo Boss AG Vz

Mitarbeiter weltweit: 9.944 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 21 Prozent (2010)

Branche: Textil/Bekleidungsindustrie

Homepage: [www.hugoboss.com](http://www.hugoboss.com)

Der Geschäftsbericht ist die ausführlichste Informationsquelle über Mitarbeiter bei der Hugo Boss AG. Der Geschäftsbericht 2010 widmet dem Thema Personal fünf bis sechs Seiten. Einen gesonderten Nachhaltigkeits- oder Personalbericht gibt es nicht. In den Geschäftsberichten ist ein eindeutiger Trend zu umfangreicher Personalberichterstattung erkennbar. Neben einem steigenden Seitenumfang von zwei Seiten 2008 auf fast sechs Seiten 2010 werden kontinuierlich weitere Themen in die Berichte aufgenommen und ausführlicher dargestellt. Zentral für die Personalberichterstattung sind in den Jahren 2008 bis 2010 mit steigendem Umfang die Themen Nachwuchsmanagement, Diversity und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Das Thema *Nachwuchsgewinnung* und Nachwuchsförderung ist ein zentraler Bestandteil der Personalberichterstattung. Im Unternehmensbereich „Talent Supply“ ist das Nachwuchsmanagement organisiert. Hugo Boss bietet verschiedene Ausbildungen und ein duales Studium an der Dualen Hochschule (DH) an. Das Unternehmen verweist auf eine nachhaltige Konzeption der Nachwuchsgewinnung, mit der ein großer Teil der Praktikanten und Diplomanden sowie alle Auszubildenden und DH-Studenten 2010 in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden konnten. Ab dem Geschäftsbericht 2009 werden diese Themenfelder ausführlich beschrieben und die Zahlen der Praktikanten, Auszubildenden, Abschlussarbeiten und DH Studenten konkret beziffert. Im Bezug auf Praktikanten betont Hugo Boss, eine „Fair Company“ zu sein und seinen Praktikanten eine adäquate Aufwandsentschädigung zu zahlen. Jeder Auszubildende wird von einem Paten aus einem höheren Ausbildungsjahr betreut.

Nachwuchstalente der Modebranche werden im „Talent Pool“ von Hugo Boss gefördert. Studentinnen und Studenten bekommen die Gelegenheit, eigene Kollektionen zu entwickeln, zu produzieren und zu promoten. Einige besonders talentierte Studentinnen und Studenten werden sogar unter Vertrag genommen. Hugo Boss beschreibt Kooperationen mit Modehochschulen und die Veranstaltung von Kreativwettbewerben wie den „APOLDA European Design Award“ und den „HUGO BOSS Fashion Award“.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* betont Hugo Boss die Bedeutung seiner Mitarbeiter, deren individuelle Potenziale erkannt und gezielt gefördert werden müssen. Zur Qualifikation und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde ein Talent- und Performancemanagement eingeführt, um individualisierte Schulungsmaßnahmen anzubieten. Im Geschäftsbericht 2009 wird im Zusammenhang

mit der Arbeitszeitreduzierung ein Trainingsfokus auf die Verbesserung der Führungsqualität erwähnt. In einem „Leadership Training“ wurden circa 150 Führungskräfte weitergebildet.

Das Thema *Diversity* spielt eine wachsende Rolle in der Personalberichterstattung. Im Geschäftsbericht 2010 wird explizit auf das Thema Diversity bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands eingegangen. Hugo Boss betont, dass der aktuelle Aufsichtsrat mit einer Frau besetzt ist, aber auch bei der zukünftigen Wahl mindestens zwei Frauen vertreten sein sollen. Hugo Boss hat 2009 die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet, in der die Werte Vielfalt, Fairness und Wertschätzung manifestiert sind, und betont seine Internationalität, den internationalen Hintergrund seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland und den hohen Frauenanteil von 61 Prozent im Unternehmen. Allerdings bezieht sich Diversity bei Hugo Boss lediglich auf Frauenanteile und Internationalität. Behinderte werden nicht erwähnt.

Die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* wird detailliert thematisiert. Das Konzept von Hugo Boss umfasst folgende Maßnahmen: einen finanziellen Zuschuss zu den anfallenden Kinderbetreuungskosten, eine bestimmte Anzahl von Kita-Plätzen in der Stadt und die Unterstützung bei der Vermittlung von Kinderbetreuung. Dieses Familienförderungsmodell für berufstätige Eltern wurde in einer Betriebsvereinbarung von Betriebsrat und Geschäftsführung festgehalten. Seit 2008 ist Hugo Boss Teil des bundesweiten Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“, einer Initiative des Bundesfamilienministeriums und des deutschen Industrie- und Handwerkskammertags. Desweiteren wird auf ein Jahresarbeitszeitkonto hingewiesen, durch das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeit flexibel gestalten und an eigene Bedürfnisse anpassen können. Die *Work-Life-Balance* wird mit einem umfassenden Sport-, Fitness- und Gesundheitsangebot erleichtert. Hugo Boss pflegt ein vielfältiges Mitarbeiterprogramm wie den Hugo Boss Artpass für den freien Eintritt in eine Auswahl von Museen, wechselnde Kulturausfahrten und Ausstellungsführungen. Die Berichte erwähnen auch das soziale Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kleinen Hilfsinitiativen.

*Sozialer Dialog und Arbeitnehmervertretung* werden im Zusammenhang mit Betriebsvereinbarungen beschrieben. Zum einen schlossen Betriebsrat und Vorstand im März 2009 eine Vereinbarung über den Standort und Beschäftigung mit einer Gültigkeit von fünf Jahren. Diese sind somit nicht von einer Neuorganisation im Unternehmen betroffen. Eine weitere Betriebsvereinbarung regelt ein Fördermodell für berufstätige Eltern, die bei Rückkehr in den Beruf bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten unterstützt werden und gegebenenfalls einen finanziellen Zuschuss erhalten sollen. Ein weiteres Beispiel ist das soziale Engagement des Betriebsrats wie die Unterstützung eines Fördervereins für krebskranke Kinder und des Deutschen Roten Kreuzes mit Geld- und Sachspenden.

Im Geschäftsbericht 2009 wurde im Zusammenhang mit der Neuorganisation des Unternehmens Personalabbau thematisiert (*Wirtschaftskrise*). Den betroffenen Mitar-

beiterinnen und Mitarbeitern wurde zur beruflichen Neuorientierung ein sogenanntes Outplacement angeboten. Ebenfalls erwähnt Hugo Boss eine Anpassung des Arbeitszeitmodells als Folge der zurückgehenden Umsatzentwicklungen im ersten Quartal 2009. Hier wird auch auf eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat über eine außerordentliche Reduzierung der Arbeitszeit verwiesen. Ziel der Maßnahme war es, Kurzarbeit und damit verbundene Gehaltseinbußen über eine Arbeitszeitreduktion von zwanzig Prozent bis zum Jahresende zu vermeiden.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich an den unternehmensweiten *Verhaltenskodex* halten, der auch die Einhaltung von internationalen Sozialstandards (ILO) festlegt.

**Fazit:**

Hugo Boss hat seine Personalberichterstattung in den Geschäftsberichten kontinuierlich erweitert. Schwerpunktfelder des Modeunternehmens mit einer Frauenquote von über 61 Prozent sind neben dem Nachwuchsmanagement die Frauenförderung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Über einige Bereiche wie Gesundheit und Sicherheit oder Unternehmensstrategien werden keinerlei Angaben gemacht. Lückenhaft ist auch die Darstellung der Kennzahlen zur Beschäftigung.

**Awards:**

- 2008, Auszeichnung „Great Place to Work“ vom Wirtschaftsmagazin Capital

## IVG Immobilien AG

Mitarbeiter weltweit: 590 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Immobilien

Homepage: [www.ivg.de](http://www.ivg.de)

Die Geschäftsberichte 2008-2010 widmen dem Thema Mitarbeiter zwischen einer und eineinhalb Seiten. Deutlich ausführlicher fällt die Berichterstattung im erstmals 2011 erschienenen Nachhaltigkeitsbericht aus. Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum fast gleichbleibend und thematisiert nur Personalentwicklung und ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell. Der Geschäftsbericht 2010 liefert erstmals konkrete Beispiele zu Nachwuchsmanagement und Personalentwicklung.

Das Unternehmen betont seine Neuausrichtung und eine damit verbundene „Transparenzoffensive“, die sich auch in der erstmaligen Publikation eines Nachhaltigkeitsberichts 2011 ausdrücken soll.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* wird betont, dass die Grundsätze Qualifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wesentlich für den Erfolg des Unternehmens seien. Ein Kompetenzmodell ist Basis für die zukunftsorientierte, strategische Personalentwicklung der Mitarbeiter. Die IVG Immobilien AG pflegt jährliche entwicklungs- und potenzialorientierte Mitarbeitergespräche und vergleicht Potenziale mit den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Kompetenzen. Als Teil einer nachhaltigen Personal- und Nachfolgeplanung wurde ein Führungskräfte-Nachwuchsprogramm (IVG Talent Management Program) ins Leben gerufen. Dieses Programm schließt eine Betreuung durch Mentoren, Impulsgespräche mit der Unternehmensleitung, Initiativen zum Netzwerken und Erfahrungsaustausch und Trainings ein. Darüber hinaus werden Aufbaustudiengänge durch einen einheitlichen Förderrahmen unterstützt.

Ein weiterer Schwerpunkt der Berichterstattung liegt in der finanziellen *Mitarbeiterbeteiligung*. Es werden Mitarbeiteraktien und ein IVG-Arbeitnehmerdarlehen als Möglichkeit der kursrisikofreien Vermögensbildung angeboten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen dem Unternehmen Kapital zu Verfügung, das mit einer Laufzeit von sechs Jahren eine Rendite von 9,8 Prozent erbringen konnte.

**Fazit:**

Der geringe Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum konstant geblieben. Die wenigen dokumentierten Themen variieren fast gar nicht oder nur geringfügig.<sup>209</sup>

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

---

<sup>209</sup> Das Unternehmen erwähnt eine Transparenzoffensive und den neu installierten Zentralbereich CS und Research ab 2011 und veröffentlicht im Juni 2011 erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht.

## Kabel Deutschland Holding AG

Mitarbeiter weltweit: 2.700 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 2.700 (2010)

Branche: Telekommunikation

Homepage: [www.kabeldeutschland.com](http://www.kabeldeutschland.com)

Die Jahresfinanzberichte sind die einzige Informationsquelle über Mitarbeiter. Die Berichte 2008 und 2009 sind lediglich in englischer Sprache erhältlich, die aktuelle Ausgabe 2010 auf Deutsch. Sämtliche Publikationen berichten im Inhalt und Umfang nahezu deckungsgleich über Personal.

Ein Trend zu umfangreicherer Personalberichterstattung ist nicht erkennbar. Das einzige Thema sind Personalaufwendungen.

Es wird ein 24-monatiger *Tarifvertrag* ab April 2008 erwähnt sowie auf eine betriebliche *Altersvorsorge* und leistungsorientierte Pensionspläne für Mitarbeiter hingewiesen. Desweiteren wird die durchschnittliche Mitarbeiterfluktuation, die im Geschäftsjahr 2010 von 4,5 Prozent auf 6,1 Prozent gestiegen ist, dokumentiert.

Im Jahresfinanzbericht 2010 wird im Zuge des Formenwechsels von GmbH zu AG und der somit paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats auf *Betriebsratswahlen* verwiesen.

Auf der Internetseite präsentiert das Unternehmen unter der Rubrik Karriere verschiedene, kurze Mitarbeiterportraits, berichtet knapp über Personalentwicklungsmaßnahmen und diverse Ausbildungsmöglichkeiten.

Weitere Themen werden nicht dargestellt.

### **Fazit:**

Eine Personalberichterstattung der Kabel Deutschland Holding AG gibt es fast nicht. Die wenigen vorhandenen Informationen beziehen sich nur auf Personalaufwendungen. Das Thema Mitbestimmung wird im Zusammenhang mit dem paritätisch besetzten Aufsichtsrat erwähnt. Beschäftigtenkennzahlen werden nicht veröffentlicht.

### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Klößner & Co SE

Mitarbeiter weltweit: 9.699 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Stahl und Maschinenbau

Homepage: [www.kloeckner.de](http://www.kloeckner.de)

Der Geschäftsbericht 2010 berichtet auf drei Seiten zum Thema Mitarbeiter und ist zusammen mit der Internetseite die wesentliche Informationsquelle. Einen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht gibt es nicht. Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum gestiegen. Besonders der aktuelle Geschäftsbericht liefert detaillierte Informationen zu den wesentlichen Themen der Personalberichterstattung und erwähnt eine Reihe von konkreten Projekten. Auf der Internetseite stehen unter der Rubrik Karriere verschiedene Mitarbeiter- und Karriereportraits im Kurzfilmformat zur Verfügung.

Der Geschäftsbericht 2010 formuliert die neue Unternehmensstrategie von Klößner & Co 2020, in der die Personal- und Managemententwicklung explizit als ein wesentlicher Aspekt definiert wird. Unter Personalentwicklung versteht das Unternehmen Förderung, Bildung und Organisationsentwicklung, um Personal auf aktuelle und zukünftige Anforderungen vorzubereiten. Ein weiteres Ziel ist es, das Image eines attraktiven Arbeitgebers auszubauen.

Ein Schwerpunkt wird auf *Nachwuchsgewinnung* und Nachwuchsförderung gelegt. In einer Schülergesprächsreihe „Dialog mit der Jugend“ sucht der Vorstandsvorsitzende regelmäßig den Dialog mit jungen Menschen. Auch werden Praktika und Ausbildungsplätze an Schüler und Studenten vergeben. In europäischen Ländern ohne duales Ausbildungssystem nutzt Klößner & Co überwiegend firmeneigene Trainingszentren. In Kooperation mit der Europäischen Fachhochschule besteht die Möglichkeit, ein duales Studium zu absolvieren.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* berichtet das Unternehmen von einer konsequenten Entwicklung. Im Geschäftsbericht 2009 wird auf die Weiterbildungspolitik verwiesen, nach der mit steigender Tendenz bis zu zwei Prozent der Lohnsumme in Fortbildungsprogramme investiert werden soll. Neben berufsspezifischen Programmen werden Sprachkurse angeboten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei eigenen Fortbildungsmaßnahmen unterstützt. Desweiteren sollen vakante Führungspositionen aus eigenen Reihen besetzt werden.

Das Unternehmen bekennt sich klar zu einer *Diversity*-Philosophie und definiert erstmals 2010 Frauenförderung als eindeutiges Ziel. In den kommenden Jahren soll in Managementfunktionen ein Frauenanteil von zwanzig Prozent erreicht werden, was



als eine Herausforderung in einer traditionell stark von Männern dominierten Branche angesehen wird. Als Erfolgsbeispiel wird auf die französische Landesorganisation mit einem Frauenanteil von 33 Prozent verwiesen. Behinderte werden im Zusammenhang mit Diversity nicht thematisiert.

Für das Stahlunternehmen sind Arbeitsplatzsicherheit und *Gesundheitsvorsorge* zentrale Themen. Es beschreibt ein innerbetriebliches Gesundheitswesen, das kontinuierlich in Zusammenarbeit mit externen Beratungsfirmen verbessert wird. Unter dem Motto „Gesundheit und Sicherheit“ wurden Projekte weiterentwickelt und angepasst. Beispielsweise wurden in der Schweiz zertifizierte Arbeitssicherheitssysteme und ein Gesundheitsmanagement aufgebaut, in den USA und Niederlanden Raucherentwöhnungsprogramme oder Seminare zur Gewichtsreduzierung angeboten sowie konzernweit eine jährliche freiwillige medizinische Beratung oder eine Grippeimpfung zur Verfügung gestellt.

*Sozialer Dialog und Arbeitnehmervertretungsorgane* werden im Zusammenhang mit der Umwandlung des Unternehmens in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) genannt. Der neu gegründete SE-Betriebsrat wird in seiner Zusammensetzung und den Hauptaufgabenbereichen beschrieben. Die Schwerpunkte bilden Initiativen zu den Themen Chancengleichheit, Gleichstellung, Diskriminierung, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz sowie Aus- und Weiterbildungspolitik.

Zur *Wirtschaftskrise* nimmt der Geschäftsbericht 2009 bereits auf seiner ersten Seite unter „Highlights 2009“ Bezug. Das Unternehmen erklärt, dass der Personalbestand über ein Sofortmaßnahmenprogramm um 15 Prozent (1.500 Mitarbeiter) verringert wurde. Kurzarbeit wurde nur eingeschränkt genutzt. „Die Voraussetzung einer erfolgreichen Krisenbewältigung ist [...] schnelles und konsequentes Handeln, auch um den Mitarbeitern schnellstmöglich wieder Sicherheit zu geben.“<sup>210</sup>

Ein *Code of Conduct* wird erwähnt und im Zusammenhang mit der CSR-Strategie auf Mitarbeiter, Umwelt, Wertschöpfungskette und gesellschaftliches Engagement als Leitbilder des nachhaltigen Handelns verwiesen. Das Unternehmen bietet finanziell in Not geratenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Hilfemaßnahmen an. Details werden allerdings nicht genannt.

*Vereinbarkeit von Familie und Beruf* und der demografische Wandel werden nicht thematisiert.

### **Fazit:**

Bei Klöckner & Co SE ist ein Trend zur detaillierten Berichterstattung erkennbar. Besonders der aktuelle Geschäftsbericht informiert mit vielen Beispielen über die wesentlichen Themen der Analysematrix. Im Mittelpunkt stehen Nachwuchsgewinnung und

<sup>210</sup> Klöckner & Co. SE: Geschäftsbericht 2009, S. 10.

Personalentwicklung. Die Darstellung der Beschäftigtenkennzahlen bleibt allerdings lückenhaft.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Krones AG

Mitarbeiter weltweit: 10.575 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 8.127 (2010)

Branche: Maschinenbau

Homepage: [www.krones.com/de](http://www.krones.com/de)

Der Geschäftsbericht 2010 berichtet auf drei Seiten und der Nachhaltigkeitsbericht 2010 detaillierter auf circa 17 Seiten zum Thema Mitarbeiter. Der jährliche Nachhaltigkeitsbericht ist zusammen mit der Internetseite die ausführlichste Informationsquelle. Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum gestiegen. In den Geschäftsberichten wird das Thema Personal anfänglich auf zwei Seiten und 2010 auf drei Seiten dargestellt sowie kontinuierlich durch neue Themen erweitert. Der Nachhaltigkeitsbericht orientiert sich explizit an den GRI-Kriterien und bietet in einem GRI-Index abschließend einen Überblick über die erfüllten Kriterien der Berichterstattung.

Zentraler Punkt ist die neue „CSR Strategie 2015“, in der als ein Ziel die Etablierung als attraktiver Arbeitgeber genannt wird. Hierzu wird eine Reihe von personalrelevanten Maßnahmen definiert. In der Berichterstattung 2009 wurden die Auswirkungen und Herausforderungen der *Wirtschaftskrise* auf das Personal thematisiert. Mit dem „Conversion“-Programm konnte die Stammebelegschaft erfolgreich gehalten werden. Das Restrukturierungsprogramm wurde aktuell durch „Value“ zur gemeinsamen Wertentwicklung ersetzt.

Ein eindeutiger Schwerpunkt der Berichterstattung liegt auf der Imagepflege und Eigenpräsentation als attraktiver Arbeitgeber. *Nachwuchsgewinnung* und Nachwuchsförderung sind wesentliche Themen und werden anhand von Ausbildungsmöglichkeiten, Stipendienprogrammen für die besten jedes Ausbildungsjahrgangs, eine enge Kooperation mit Hochschulen, Angeboten an Praxissemestern, Praktika und Diplomarbeiten sowie vielfältigen Informationsveranstaltungen (zum Beispiel „Tag der Ausbildung“) für junge Menschen beschrieben. Gemeinsam mit mehreren Hochschulen bietet Krones ein duales Studium an. Auf dem Karriereportal der Krones-Internetseite befinden sich diverse Kurzvideos von Krones.tv mit Mitarbeiterportraits und Erfahrungsberichten, um potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern einen Einblick in die Praxis zu gewähren.

Im Bereich *Personalentwicklung* verweist Krones auf ein neu eingeführtes Kompetenzmanagement und regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Planung der Trainingsmaßnahmen. Krones betreibt ein umfassendes *Weiterbildungsangebot*, das neben der fachlichen Qualifizierung auch fachübergreifende, interkulturelle Fortbildungen, Prä-

sensationstechniken und Sprachkurse abdeckt. In Deutschland sind Trainingseinheiten im Arbeits- und Gesundheitsschutz fester Bestandteil des Weiterbildungsangebots.

Krones beschreibt Zeitwertkonten für Mitarbeiter, um Auftragsfluktuationen besser begegnen zu können, sowie die Möglichkeit, über ein Sabbatical eine Auszeit zu nehmen.

Das Unternehmen bekennt sich klar zu einer *Diversity-Philosophie*, verweist auf die Charta der Vielfalt, die Schwerbehindertenvertretung und eine über dem gesetzlichen Wert liegende Schwerbehindertenquote von 5,21 Prozent. Der Frauenanteil im Unternehmen ist in den vergangenen Jahren stetig angestiegen und liegt 2010 bei 12,5 Prozent. Mit einem „Girls’ Day“ wurden gezielt technikbegeisterte Mädchen auf einen beruflichen Einstieg bei Krones aufmerksam gemacht.

*Arbeitsplatzsicherheit* und *Gesundheitsvorsorge* werden ebenfalls ausführlich dokumentiert. Ein betriebsärztlicher Dienst bietet präventive Gesundheitschecks und diverse Kursangebote wie eine Rückenschule, autogenes Training und Kurse zu Stressbewältigung, Ernährung und Fitness an. Das Gesundheitsmanagement von Krones ist mit einer eigenen Physiotherapie und einem Tropenmediziner umfassend. Eine betriebliche Sozialberatung bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Hilfeleistungen und Beratung und organisiert regelmäßig Suchtpräventionsveranstaltungen. Krones betreibt ein aktives betriebliches Eingliederungsmanagement, um gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Das Unternehmen verweist bei *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* auf flexible Arbeitszeitmodelle und eine betriebseigene Kita. Der *demografische Wandel* wird im Zusammenhang mit dem Kompetenzmanagement und der neuen CSR-Strategie 2015 thematisiert.

Bemerkenswert ist das *Sozialleistungsspektrum* der Krones AG. Neben einem Fahrtkostenzuschuss und Job-Ticket ab mehr als zwei Kilometern Entfernung zum Arbeitsplatz bietet das Unternehmen eine betriebliche Krankenkasse, eine Auslandskrankenversicherung, eine Sozialkasse mit einem Zuschuss von bis zu 600 Euro jährlich, eine betriebseigene Kita, ein Work-Life-Balance-Programm und eine betriebliche Sozialberatung. Desweiteren wurde ein Verbesserungsmanagement-System eingeführt, das Mitarbeiter für innovative Ideen finanziell belohnt.

*Mitbestimmung und Arbeitnehmervertreter* werden an vielen Stellen erwähnt. Auf seiner Internetseite wirbt Krones mit der „Ausbildungsurkunde“ der IG Metall für intensives Nachwuchsmanagement. Die Sozialberatung kooperiert eng mit dem Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung. Auch überprüft der Betriebsrat regelmäßig an den internationalen Standorten des Unternehmens die Einhaltung der geltenden Gesetze sowie der Krones-Richtlinien bei den Arbeitsbedingungen. Krones legt Wert auf Mitbestimmung und auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, wie beispielsweise 2009 bei der Bewältigung der Wirtschaftskrise. Zu diesem Thema

wird im Nachhaltigkeitsbericht 2009 ein Interview mit dem GBR-Vorsitzenden veröffentlicht. Ein weiteres Interview mit einer Arbeitnehmervertreterin findet sich im Nachhaltigkeitsbericht 2010, im dem das neue Mitglied des CSR-Komitees, eine Vertreterin der IG Metall, vorgestellt wird. Eindeutiges Highlight ist die Auszeichnung des Krones-Betriebsrats in der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“ 2010. Für seine „Zukunftsorientierte Gestaltung der Beschäftigungsrahmenbedingungen für den Standort Deutschland“ wurde er mit dem Deutschen Betriebsräte-Preis in Silber ausgezeichnet. Der deutsche Betriebsräte-Preis wird von der Zeitschrift »Arbeitsrecht im Betrieb« unter der Schirmherrschaft der Bundesarbeitsministerin von der Leyen verliehen.

Auf die *Wirtschaftskrise* nehmen sämtliche Publikationen im Untersuchungszeitraum Bezug. Im Geschäftsbericht 2008 beschreibt Krones seine Restrukturierungsmaßnahmen, die im sogenannten „Conversion“ Programm zusammengefasst sind. Das Programm umfasst die Kündigung von circa 800 Leiharbeits- und befristeten Arbeitsverträgen, den Abbau von Mehrarbeitsstunden, Insourcing und umfassende Kurzarbeit.

#### **Fazit:**

Krones legt viel Wert auf ein Image als attraktiver Arbeitgeber, der seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzt, fördert und auch in Krisenzeiten unterstützt. Die Personalberichterstattung ist sehr ausführlich, informativ und detailliert und wird mit einer Vielzahl von Beschäftigtenkennzahlen abgerundet. Auffällig sind viele Hinweise auf den sozialen Dialog und die Arbeit der Betriebsräte.

#### **Awards:**

- 2010, Auszeichnung des Krones-Betriebsrat mit dem deutschen Betriebsräte-Preis in Silber der Zeitschrift „Arbeitsrecht im Betrieb“
- 2009, Auszeichnung mit OHRIS-Zertifikat (Occupational Health-and-Risk-Managementssystem) von der Bayerischen Staatsregierung für das Engagement in Arbeitssicherheit
- 2006, Auszeichnung Krones Flensburg mit „Ausbildungsurkunde“ für Nachwuchsarbeit von der IG Metall

## Lanxess AG

Mitarbeiter weltweit: 14.648 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 7.590 (2010)

Branche: Chemie

Homepage: [www.lanxess.de](http://www.lanxess.de)

Der Geschäftsbericht mit einem ausführlichen Kapitel zu Corporate Responsibility und die Internetseite sind die wesentlichen Informationsquellen über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Geschäftsbericht 2010 widmet dem Thema Personal acht bis neun Seiten. Einen gesonderten Nachhaltigkeits- oder Personalbericht gibt es nicht. Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum nur geringfügig angestiegen, wurde aber stetig durch aktuelle Programme ergänzt.

Sämtliche Publikationen im Untersuchungszeitraum thematisieren das operative Maßnahmenpaket „Challenge09-12“ zur Bewältigung der *Wirtschaftskrise*. Als Personalmaßnahmen zur Arbeitsplatzsicherheit umfasst es die Anpassung der Arbeitszeit und des Entgelts, Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit und ein internes Qualifizierungs-, Einsatz- und Stellenmanagement-Center (Quest), welches als interne Vermittlungsdrehscheibe für Mitarbeiter mit einer krisenbedingt geringen Auslastung dient. Quest wurde in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern abgestimmt und setzt auf spezifische Qualifizierungen, um die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch an anderen Stellen intern und extern einzusetzen.

Lanxess legt viel Wert darauf, sich als attraktiver Arbeitgeber mit einem attraktiven Vergütungsmodell zu präsentieren. Ebenfalls stehen eine transparente Kommunikations- und gute Informationspolitik, ein etablierter Dialog mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat im Fokus. Ferner wird über „Round Tables“ für den Gedankenaustausch zwischen Mitarbeitern und Management berichtet. Sowohl in den Berichten als auch auf der Internetseite informieren viele Mitarbeiterprofile über den Alltag im Unternehmen.

Ein weiterer Schwerpunkt ist das Thema *Nachwuchsgewinnung* und Nachwuchsförderung. Beim Personalmarketing wird von Kooperationen mit Hochschulen, Hochschul- und Ausbildungsmessen berichtet. Lanxess bietet ein duales Studium, Praktika und ein internationales Trainee-Programm für Hochschulabsolventen. Das Unternehmen engagiert sich mit Schülerpraktika, Workshops für Schüler, einer Zusammenarbeit mit Partnergymnasien und einer jährlichen „Chemie Olympiade“ für leistungsstarke Jungwissenschaftler (Schüler). Die Ausbildungsquote von 6,6 Prozent liegt deutlich über der festgelegten Quote im Chemie-Ausbildungs-Tarifvertrag „Zukunft durch Ausbildung“. Auch verpflichtet sich das Unternehmen zum fairen Umgang mit Praktikanten, wofür es die Auszeichnung „Fair Company“ erhielt.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* berichtet das Unternehmen detailliert über diverse Weiterbildungsmöglichkeiten und eine Lanxess Akademie mit einem internationalen, modularen Management-Entwicklungsprogramm. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird ebenfalls ein Auslandseinsatz angeboten. Führungskräfte werden in spezifischen Programmen mit einem persönlichen Coaching und einem „360 Grad Feedback“ gefördert. Besonders die Phase der Kurzarbeit wurde für Qualifizierung genutzt. An einigen Standorten wurde in Mentoren-Programmen das Wissen von erfahreneren Mitarbeitern mit jüngeren Mitarbeitern geteilt.

Lanxess berichtet von einem weiteren Ausbau von *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Geplant sind eine betriebseigene Kita am Sitz der Konzernzentrale sowie ein Familienservice als Beratungsstelle für Kinderbetreuung und Pflege von Familienangehörigen.

Details über die Themen *Diversity und Frauenförderung* werden nicht genannt. Der Frauenanteil unter den leitenden Angestellten wird mit 16,7 Prozent ausgewiesen.

Lanxess betreibt ein aktives Ideenmanagement, was 2010 zu 3.218 Mitarbeitervorschlägen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes führte. Für eine besondere Idee wurde ein Mitarbeiter mit einer Einzelprämie von 162.000 Euro belohnt.

In Bezug auf *Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsvorsorge* wird über eine Kampagne „Mehr Sinn für Sicherheit“ und ein internationales elektronisches Meldesystem zur einheitlichen Erfassung von Unfällen berichtet.

Dem *demografischen Wandel* begegnet das Unternehmen mit einem langfristig angelegten Ausbildungs- und einem kontinuierlichen Weiterbildungskonzept. Lanxess hat gemäß dem Chemie-Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ in Abstimmung mit Arbeitnehmervertretern ein eigenes Projekt initiiert. Die wesentlichen Handlungsfelder sind hier „Mensch & Gesundheit“, „Zeit & Organisation“, „Beruf & Familie“ sowie „Sparen & Vorsorgen“. 2010 startete das „XCare-Programm“ mit diversen Pilotprojekten. Auch wurde eine Vereinbarung für ein betriebliches Gesundheitsmanagement und Eingliederungsmaßnahmen sowie ein Langzeitkonto eingeführt.

*Sozialer Dialog und Arbeitnehmervertretungsorgane* werden an diversen Stellen erwähnt. Im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise wird auf das mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft IG BCE ausgehandelte Maßnahmenpaket verwiesen. Lanxess betont die Bedeutung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern und erwähnt wiederholt verschiedene Tarifverträge in der Chemieindustrie.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung von Lanxess fällt in den Kapiteln zu Corporate Responsibility sehr ausführlich aus. Fast sämtliche Themen der Analysematrix werden be-

schrieben und mit Beispielen oder Projekten belegt. Allerdings ist die Darstellung der Kennzahlen zur Beschäftigung mangelhaft.

**Awards:**

- 2009, 2010, Auszeichnung mit Siegel „Fair Company“ für einen fairen Umgang mit Praktikanten
- 2009, Auszeichnung als Top Arbeitgeber vom CRF Institute und der Zeitschrift Junge Karriere 2009
- 2009, internationale Auszeichnungen, zum Beispiel in China als „Top Employer 2009“ und in Brasilien als „Great Place to Work“



## Leoni AG

Mitarbeiter weltweit: 55.156 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 3.775 (2010)

Branche: Automobilzulieferer

Homepage: [www.leoni.com](http://www.leoni.com)

Die Personalberichterstattung in den Geschäftsberichten hat in den letzten Jahren an Umfang zugelegt: Waren es 2008 und 2009 noch circa zweieinhalb Seiten, so wurden es im Geschäftsbericht 2010 bereits dreieinhalb Seiten, jeweils unter der Rubrik „Weitere Leistungsindikatoren“ im Konzernlagebericht. Einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Unternehmen nicht, die Homepage ist zu Personalthemen mit Ausnahme von Weiterbildung und vor allem Ausbildung wenig aussagekräftig.

Auf der Homepage gibt es unter der Rubrik „Jobs & Karriere“ Informationen für Professionals, Hochschulabsolventen, Studenten und Schulabsolventen zu ihren Möglichkeiten im Unternehmen. Diese fallen allerdings nicht sehr ausführlich aus. Schlagworte wie „Training-on-the-job“, „Job-Rotation“ und „Job-Enlargement“ werden genannt, für Hochschulabsolventen gibt es ein Traineeprogramm, für Studenten die Möglichkeit von Praktika oder Diplomarbeiten, Detailinformationen fehlen jeweils. Lediglich die Ausbildungsgänge im technischen und kaufmännischen Bereich sowie die dualen Studiengänge werden ausführlich beschrieben. Die Termine, an denen sich das Unternehmen im Rahmen von Hochschul- und Firmenkontaktbörsen präsentiert, werden einzeln aufgeführt.

Im Rahmen der internen *Personalentwicklung* wird als Angebot für den Fach- und Führungskräftenachwuchs ein „Individual Development Process“ erwähnt. Laut Homepage gibt es Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und eine ausgeprägte Feedback-Kultur. Außerdem wird im Geschäftsbericht von Weiterbildungsmaßnahmen berichtet, darunter Fach- und Soft-skill-Seminare, Führungsschulungen und interkulturelle Schulungen bei Auslandseinsätzen, letztere für die ganze Familie.

Auf den Webseiten finden sich über das Thema Karriere hinaus nur sehr spärliche Informationen zu Personalthemen. Der interne *Verhaltenskodex* sowie eine vom Europäischen Betriebsrat von Leoni sowie dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund (IMB) unterzeichnete *Sozialcharta* werden beschrieben und können heruntergeladen werden. Außerdem berichtet das Unternehmen, dass es die Charta der *Vielfalt* unterzeichnet hat.

Informativer hinsichtlich der Personalberichterstattung sind die Geschäftsberichte. Hier werden neben Ausbildungsgängen und Traineeprogrammen auch flexible *Arbeitszeit*-

*modelle, leistungsabhängige Bezahlung* und eine variable Erfolgsbeteiligung genannt. Auch *betriebliche Altersversorgung* durch Entgeltumwandlung und ein *betriebliches Vorschlagswesen* werden erwähnt, jeweils jedoch ohne detailliertere Angaben.

Im Geschäftsbericht von 2008 wird ein *Gesundheitsmanagement* genannt, das Anregungen für Fitness und gesunden Lebensstil gebe, ansonsten gibt es keinerlei Berichterstattung zu Gesundheits- oder Präventionsprogrammen.

Leoni ist laut Geschäftsbericht 2010 bemüht, den *Frauenanteil* im Management zu erhöhen, und nimmt deshalb mit fünf Potenzialträgerinnen an einem Modellprojekt des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie teil. Außerdem engagiert sich das Unternehmen beim „Girls’ Day“.

Im Geschäftsbericht 2009 wird von einer *Mitarbeiterbefragung* und Round-Table-Gesprächen berichtet, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erfragen. Über eine laut Geschäftsbericht 2009 geplante Mitarbeiterbefragung finden sich im Geschäftsbericht 2010 allerdings keine Informationen.

Mehrfach wird die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit *Mitarbeitervertretungen* erwähnt. Auch in der *Krise*, die das Unternehmen teilweise hart getroffen hat, wurden laut Geschäftsbericht 2009 die Entlassungen, die durch Maßnahmen wie die Auflösung von Zeitarbeitsverträgen, das Auslaufen von Befristungen, einen Einstellungsstopp, Vorruhestandsregelungen, Arbeitszeitverkürzungen ohne Entgeltausgleich und Kurzarbeit nicht vermieden werden konnten, immer in Kooperation mit Arbeitnehmervertretungen beschlossen.

Während *Kennzahlen* nur lückenhaft publiziert werden, berichtet das Unternehmen über die Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter – eine Kennzahl, die nur von wenigen Unternehmen veröffentlicht wird.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung von Leoni ist knapp gehalten, lediglich die Themenbereiche Aus- und Weiterbildung, mit denen potenzielle Bewerber angesprochen werden, enthalten teilweise ausführliche Informationen. Viele Themen werden lediglich schlagwortartig genannt, ohne ausführlich darüber zu berichten. Das Thema Gesundheit und Arbeitssicherheit wird fast gänzlich ausgespart. Mitarbeitervertretungen werden mehrfach als vertrauensvolle Kooperationspartner genannt.

#### **Awards:**

- 2010, 2009, 2008 CRF Institute (Corporate Research Foundation): einer der “TOP Arbeitgeber in Deutschland“

## MTU Aero Engines GmbH

Mitarbeiter weltweit: 7.907 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 6.907 (2010)

Branche: Luft-und Raumfahrtindustrie

Homepage: [www.mtu.de](http://www.mtu.de)

Im Rahmen des Geschäftsberichtes ist der Umfang der Personalberichterstattung von MTU von fast vier Seiten im Jahr 2008 auf circa zwei bis drei Seiten in den Jahren 2009 und 2010 zurückgegangen. Einen Nachhaltigkeitsbericht gibt es nicht, die Berichterstattung in den Geschäftsberichten steht unter der Überschrift CSR (2008) beziehungsweise Unternehmerische Verantwortung (2009 und 2010). In den Geschäftsberichten wird auf den separaten Personalbericht verwiesen: MTU hat einen ausführlichen Personalbericht 2009/2010 mit einem Umfang von 67 Seiten, in dem zu allen personalrelevanten Themen berichtet wird. Auch die Homepage enthält viele Informationen zu Personalthemen. Das Hauptaugenmerk liegt hier auf dem Thema Karriere und Nachwuchsförderung.

Auf den *Karriereseiten* der Homepage finden sich Informationen für die Zielgruppen Schulabgänger, Studenten, Absolventen und Berufseinsteiger sowie Berufserfahrene. Für jede Zielgruppe werden die Angebote des Unternehmens ausführlich beschrieben, darunter verschiedene Ausbildungs- und Studiengänge, Praktika, Werkstudien, Schnupperstudien, Traineeprogramme und die Möglichkeit des direkten Berufseinstieges. Für Studenten, die bereits ein Praktikum oder ähnliches im Unternehmen absolviert haben, gibt es den MTU Career Club zur Studienförderung und Nachbetreuung.

*Personalentwicklung* für Führungskräftenachwuchs wird mit dem Instrument „potential&succession“ betrieben, mit dem das Potenzial von angehenden Führungskräften ermittelt wird. Für die anderen Mitarbeiter gibt es mit „profession“ ein Weiterbildungsangebot in den Bereichen Fach-, Methoden- und Führungswissen.

Die übrigen personalrelevanten Themen werden in allen Publikationsformen beschrieben, am ausführlichsten im Personalbericht. Neben dem eigenen *Gesundheitsmanagement* arbeitet MTU im Netzwerk „Enterprise for Health“ (EfH) mit, in dem sich 19 europäische Unternehmen zusammengeschlossen haben, um die Bereiche Gesundheit, motivierte Mitarbeiter, partnerschaftliche Unternehmenskultur und wirtschaftliche Entwicklung zu vernetzen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es neben der medizinischen Beratung und Versorgung auch soziale Beratung, Präventionsaktionen in Form von Screenings und Seminaren sowie Betriebssportangebote, unter anderem im unternehmenseigenen MTU-Gesundheitsstudio.

Um weiblichen Nachwuchs zu rekrutieren, engagiert sich die MTU bei Berufsinfo- und Studientagen und beim „Girls’ Day“. Im Jahr 2000 wurde eine Studienstiftung gegründet, die hochbegabte, junge *Frauen* in technischen Ausbildungen und Studiengängen unterstützt, unter anderem mit Seminaren, einem einjährigen Mentoring- Programm und Auslandspraktika. MTU beteiligt sich an einem „Cross-Mentoring“-Programm für Frauen in München. Seit 1996 gibt es intern das Frauennetzwerk „Progetto Donna“ mit Gesprächsforen und Weiterbildungsseminaren. Den Frauenanteil an den Beschäftigten veröffentlicht MTU nicht.

Für die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* gibt es verschiedene Arbeitszeitmodelle, flexible Gleitzeitkonten und Tele-Arbeitsplätze sowie eine Kindertagesstätte. Ein firmenunabhängiger Service steht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Beratung und Vermittlung von Betreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige zur Verfügung. Das Unternehmen ist mit dem Audit „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung zertifiziert.

Das Vergütungssystem von MTU besteht aus der Basisvergütung, einer *erfolgsabhängigen Vergütung*, einem Mitarbeiter-Aktienprogramm, der *betrieblichen Altersversorgung* sowie einem weiteren Angebot von vergütungsergänzenden Leistungen.

Der *Betriebsrat* wird als wichtiger Partner bezeichnet, der maßgeblich an der kontinuierlichen Erneuerung der Rahmenbedingungen beteiligt sei, von tarifrechtlichen Änderungen bis zu betriebsinternen Vereinbarungen. Die Betriebsvereinbarungen werden einzeln aufgelistet, darunter auch eine zum Umgang mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz.

MTU hat die Charta der *Vielfalt* unterschrieben.

Als zentrales Feedback-Instrument der MTU wird alle zwei Jahre an den deutschen Standorten eine *Mitarbeiterbefragung* durchgeführt. Aus den Ergebnissen werden konkrete *Verbesserungspotenziale* zu Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit abgeleitet.

Der Personalbericht enthält eine Vielzahl von *Kennzahlen*, darunter auch die Anzahl der befristeten Beschäftigten.

### **Fazit:**

MTU berichtet sehr ausführlich über alle personalrelevanten Themen. Dabei nutzt das Unternehmen in erster Linie den Personalbericht. Zum Themenbereich Karriere und Nachwuchsförderung sind auch die Webseiten sehr informativ. Wenngleich einige Kennzahlen wie zum Beispiel der Frauenanteil an den Beschäftigten fehlen, ist die Berichterstattung zu anderen Kennzahlen wie Altersstruktur oder Arbeitsunfällen sehr detailliert. Der Betriebsrat wird im Rahmen des Personalberichtes separat beschrieben und gewürdigt.

**Awards:**

- 2011, Trendence: Graduate Barometer, 25. Platz (Das bundesweite Ranking der attraktivsten Arbeitgeber für Hochschulabsolventen)
- 2011, Wirtschaftswoche: Universum Student Survey 2011, 24. Platz
- 2010, CRF Institute: Deutschlands 100 TOP-Arbeitgeber 2009/2010, Rang 12
- 2010, "Chief Learning Officer 2010" Dritter Platz, von der Fachzeitschrift "wirtschaft und weiterbildung"
- 2009, Trendence Young Professionals Ranking
- 2008, Hertie-Audit „berufundfamilie“

## Praktiker AG

Mitarbeiter weltweit: 21.463 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 11.811 (2010)

Branche: Einzelhandel

Homepage: [www.praktiker.de](http://www.praktiker.de)

Der Geschäftsbericht 2010 widmet dem Personalbericht nur noch eine Seite, nachdem 2009 noch auf drei und 2008 auf knapp über zwei Seiten berichtet worden war. Praktiker veröffentlicht keinen Nachhaltigkeitsbericht. Die Informationen auf der Homepage sind mit Ausnahme des Themas Ausbildung und Karriere weniger ausführlich als im Geschäftsbericht.

Die Geschäftsberichte enthalten jeweils Angaben über die quantitative Mitarbeiterentwicklung, die Tarifentwicklung, Personalarbeit und Ausbildung sowie soziale Verantwortung.

Die Themen *Personalrekrutierung und Personalentwicklung* stehen im Vordergrund. Praktiker will sich als attraktiver Arbeitgeber darstellen und berichtet in den Geschäftsberichten über ein Führungskräfteentwicklungsprogramm und ein „International Trainee Programm“ für Hochschulabsolventen. Hierzu gibt es eine separate Broschüre als Download auf der Homepage. Eine haus eigene Akademie und Kontakte zu Hochschulen werden ebenfalls erwähnt. Praktikantinnen und Praktikanten werden nach den „Fair Company“-Bedingungen behandelt.

Das Risiko des Fachkräftemangels stuft Praktiker in seinem Risikobericht für sich als gering ein, da kontinuierlich daran gearbeitet wird, als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

*Kennzahlen* wie die Investition in Weiterbildung oder Schulungsstunden pro Mitarbeiter finden sich nicht in der Berichterstattung. Auch Frauenförderung und Ideenmanagement spielen darin keine Rolle. Einige Kennzahlen aus dem Bereich Beschäftigung werden allerdings veröffentlicht, etwa Frauenanteile und Teilzeitquoten sowie die Anzahl der Azubis und das Durchschnittsalter.

Angaben über *Gesundheit und Arbeitssicherheit* und zur *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* fehlen völlig.

2010 wurde mit der Einführung eines *Verhaltenskodex* begonnen. Schwerpunkte sind die Achtung fairer Arbeitsbedingungen, Nichtdiskriminierung, Datenschutz, die Vermeidung von Interessenkonflikten, Korruptionsprävention, Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften sowie ein korrekter Umgang mit Unternehmensinformationen.

Zur *sozialen Verantwortung* findet sich im neuesten Geschäftsbericht nur noch ein knapper Absatz. In den Geschäftsberichten 2009 und 2008 wird ausführlicher über das soziale und kulturelle Engagement von Praktiker berichtet, etwa über die Förderung des Sports im regionalen Umfeld, einen Ideenwettbewerb zum Selbstbau von Kinderspielplätzen, die Unterstützung von Musikfestspielen und weitere Aktivitäten im In- und Ausland.

Dem Betriebsrat wird in den Geschäftsberichten gedankt. Auf der Homepage finden sich Informationen über eine aktuelle Einigung mit dem Betriebsrat zu einem Restrukturierungs-Sozialplan.

**Fazit:**

Praktiker berichtet insgesamt knapp über Personalthemen, im neusten Geschäftsbericht mit abnehmendem Umfang. Einige wenige Kennzahlen werden genannt. Das Thema Personalentwicklung und Karriere überwiegt in den Geschäftsberichten und auf der Homepage. Themen wie Gesundheit und Sicherheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Diversity fehlen in der Berichterstattung völlig.

**Awards:**

- Mitglied von Fair-Company von Junge.Karriere

## ProSiebenSat.1 Media AG

Mitarbeiter weltweit: 4.749 (2010)<sup>211</sup>

Mitarbeiter Deutschland, Österreich und Schweiz: 2.366 (2010)

Branche: Medien

Homepage: [www.prosiebensat1.de](http://www.prosiebensat1.de)

Die ProSiebenSat.1 Media AG berichtet in den jährlichen Geschäftsberichten über ihre Mitarbeiter. Der Umfang der Personalthemen hat zwischen 2008 und 2010 von zwei über drei auf vier Seiten zugenommen. Die Berichterstattung im Rahmen der Geschäftsberichte wird im Laufe der Jahre nicht nur umfangreicher, sondern auch inhaltlich aussagekräftiger. Die Homepage beschränkt sich hinsichtlich Personalthemen im Wesentlichen auf Karriere- und Ausbildungsangebote. In diesem Zusammenhang werden kurz weitere Angebote der Gesundheitsförderung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erwähnt. Es wird kein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Im Mittelpunkt der Personalberichterstattung stehen sowohl in den Geschäftsberichten als auch auf der Homepage die Themen *Ausbildung* sowie *Karrierechancen* und *Personalentwicklung*.

Das Unternehmen hat für seine Auszubildenden ein so genanntes crossmediales *Ausbildungskonzept* entwickelt. Für die Auszubildenden – TV-, Multimedia- und PR-Volontäre – wurde 2010 ein neues Ausbildungskonzept mit crossmedialem Schwerpunkt eingeführt, das noch stärker künftige Marktanforderungen berücksichtigen soll. Darüber hinaus werden Kaufleute für audiovisuelle Medien, Veranstaltungskaufleute, Bürokaufleute, Mediengestalter Bild und Ton sowie Mediengestalter Digital und Print ausgebildet.

2010 wurde das *Talentmanagement-Programm* „Performance Development“ für Führungskräfte und potenzielle Führungskräfte eingeführt, bei dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sehr guter Leistung und überdurchschnittlichem Potenzial einen individuellen und langfristig angelegten Entwicklungsplan erhalten.

Das Projekt *PROFI 100 – Weiterentwicklung für Führungskräfte* begleitet neue Führungskräfte während der ersten hundert Tage in ihrer neuen Aufgabe und unterstützt die Nachwuchsführungskräfte bei Bedarf unter anderem mit einem individuellen Coaching durch die Personalentwicklung.

2010 gründete das Unternehmen in Deutschland die *ProSiebenSat.1 Academy* mit einem neuen Bildungsprogramm, das Trainings sowie fortlaufende Informationsveranstaltungen mit Expertenvorträgen enthält, die für alle Angestellten offen sind. Zu-

---

<sup>211</sup> Umgerechnet auf Vollzeitäquivalente (vgl. ProSiebenSat1: Geschäftsbericht 2010, S. 1)



sätzliche *Weiterbildungsprogramme* für die Mitarbeiter des Konzerns werden genannt, darunter Teambuilding-Maßnahmen für umstrukturierte Abteilungen und Bereiche sowie die fachliche Weiterbildung von Mitarbeitern mit neuen Aufgabenfeldern.

Während der Geschäftsbericht 2008 neben der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten nur die *Kennzahlen* Fluktuation und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit enthält, finden sich im Geschäftsbericht 2009 weitere Kennzahlen: Mitarbeiter nach Geschlecht, nach Regionen und nach Segmenten und im Geschäftsbericht 2010 zusätzlich der Prozentsatz an Teilzeit. Angaben über Schwerbehinderung, Befristungen, Führungskräfteanteil und Altersstruktur werden nicht gemacht.

Das Thema *Gesundheit* findet sich in den Geschäftsberichten nicht, lediglich auf der Homepage wird kurz auf den Karriereseiten beschrieben, dass das Unternehmen neben Kooperationen mit Fitness-Clubs und Sportartikelherstellern eigene Rückengymnastik- und Yogakurse anbietet. Außerdem können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer Betriebsärztin sowie einem Masseur behandeln lassen. Arbeitsunfälle, Fehlzeiten und arbeitsbedingte Erkrankungen sind nicht Gegenstand der Berichterstattung.

Der Begriff *Diversity* wird erstmalig im Geschäftsbericht 2010 verwendet, zugeordnete Maßnahmen beschränken sich allerdings auf *Frauenförderung*. Für das Top-Management wird innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Frauenanteil von dreißig Prozent angestrebt. Im Rahmen des Talent- und Nachfolgeplanungsprozesses „Performance Development“ (siehe oben) legt das Unternehmen besonderen Wert auf die *Identifikation weiblicher Talente und Potenzialträgerinnen* und fördert die Karriere- und Entwicklungsplanung von Mitarbeiterinnen.

Um die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* für die Mitarbeiter zu erleichtern, bietet ProSiebenSat.1 flexible Arbeitsmodelle und Teilzeit an. Eine eigene Kindertagesstätte wurde ausgebaut, darüber hinaus werden Betreuungszuschüsse bezahlt.

ProSiebenSat.1 bietet eine *leistungsorientierte Vergütung*, die Höhe der Prämie hängt von der individuellen Zielerreichung ab.

Das Unternehmen hat einen konzernweit gültigen *Verhaltenskodex*. 2010 wurde eine *Mitarbeiterbefragung* durchgeführt, aus der Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet wurden.

Der *Betriebsrat* wird lediglich im Geschäftsbericht 2009 erwähnt, da im Zuge der Verlagerung von Unternehmensteilen von Berlin nach München Sozialpläne und Betriebsvereinbarungen geschlossen wurden. Die damit einhergehende Zentralisierung war Teil eines Maßnahmenprogramms, das aufgrund der *Wirtschaftskrise* umgesetzt wurde.

**Fazit:**

ProSiebenSat.1 berichtet in seinen Geschäftsberichten in zunehmendem Ausmaß über personalrelevante Themen. Allerdings ist die Berichterstattung in manchen Bereichen, vor allem hinsichtlich des Themas Gesundheit und Arbeitssicherheit, noch sehr lückenhaft. Ausführlicher wird die Berichterstattung da, wo potenzielle Arbeitskräfte angesprochen werden. Hier informiert vor allem die Homepage, die 2010 komplett überarbeitet wurde. Bei der internen Weiterbildung werden Maßnahmen zwar genannt, aber nicht sehr detailliert beschrieben.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Puma SE

Mitarbeiter weltweit: 9.539 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Sportartikel

Homepage: [about.puma.com](http://about.puma.com)

Puma SE widmet Mitarbeitern in seinen jährlichen Geschäftsberichten 2008 und 2009 je zwei Seiten. Deutlich umfangreicher fällt die Berichterstattung in der gemeinsamen Publikation „Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010“ mit zehn bis elf Seiten aus. Puma hat bislang einen separaten Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht herausgegeben. Der 2010 erstmals erschienene integrierte Bericht ist ein Novum. Ein eindeutiger Trend zur detaillierteren Personalberichterstattung ist nicht erkennbar. Hauptinformationsquelle für Personal ist der Nachhaltigkeitsbericht.

Schwerpunkte der Berichterstattung sind Personalentwicklung, die Einhaltung von Sozialstandards in der Zulieferkette und das Thema Diversity.

Puma bekennt sich zu einer Mitarbeiterphilosophie, in der „das Humankapital die wichtigste Ressource des Unternehmens“ darstellt.<sup>212</sup> Einen entsprechend hohen Stellenwert nimmt demnach das *Nachwuchsmanagement* ein, das Betreuung von Studierenden aus dem In- und Ausland und Kontakte zu Absolventen umfasst. Ferner bietet das Unternehmen Ausbildungsplätze, Praktika und Diplomarbeiten an. In einem Dualen Studium können Nachwuchskräfte einen Abschluss in International Business und Wirtschaftsinformatik erlangen. Puma spricht sich für eine nachhaltige Nachwuchsgewinnung aus und verweist auf eine Vielzahl von in feste Arbeitsverhältnisse übernommenen Praktikanten und Diplomanden. Kennzahlen werden hier keine genannt.

Im Bereich Personalentwicklung wurde für das gesamte Unternehmen ein globales „Talent-Management-System“ entwickelt, durch das Leistungsbeurteilungen und Kompetenzen erfasst und entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden können. 2009 berichtet das Unternehmen über eine *Mitarbeiterbefragung* zu den Themen „Engagement, Führung, Verbundenheit und Weiterentwicklung.“ In anschließenden Workshops und Initiativen wurden die Ergebnisse weiterbearbeitet. Der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010 bezieht sich auf die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und erwähnt Verbesserungspotenzial in den Bereichen Weiterbildung, Firmenimage und allgemeine Vergütungsstruktur. Das Ressort Lernen und Entwicklung ist für Personalentwicklung zuständig und koordiniert das neu entwickelte modulare Trainingsprogramm, an dem 2010 851 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen haben. Weltweit wurden 3.220 Mitarbeiter fortgebildet.

<sup>212</sup> Puma SE: Geschäftsbericht 2009: S. 36.

Eine umfangreiche Darstellung erfährt das Thema Diversity. Puma berichtet über sein CSR-Programm „PUMAVision“, die unterzeichnete Charta der Vielfalt, sowie den PUMA Code of Ethics und *Code of Conduct*. Als international aufgestelltes Unternehmen wird Chancengleichheit und Vielfältigkeit im Arbeitsumfeld unterstützt und auf eine kulturell höchst diversifizierte Belegschaft verwiesen. Stellenanzeigen werden länderspezifisch erstellt. Das Unternehmen dokumentiert einen allgemeinen Frauenanteil von 49 Prozent und einen Frauenanteil in Managementfunktionen von 36 Prozent. Erwähnenswert ist die internationale Zusammensetzung des Vorstands, in dem ein Mitglied eine Frau ist.

Eine Besonderheit der Berichterstattung ist eine eigene *Zielbewertung*. Der Nachhaltigkeitsbericht verweist auf die in der letzten Publikation definierten Ziele und legt anhand einer Tabelle den jeweiligen Grad (in Prozent) der Zielerfüllung offen. Ein Ziel ist beispielsweise das „Bewusstsein für Versammlungsfreiheit in Zuliefererländern stärken“, was bislang noch nicht wesentlich verbessert werden konnte. Ebenfalls auffällig ist die transparente *Auditierung von Fabriken*. Puma beschreibt ein neues internes Bewertungssystem, in dem unter anderem Unfallquoten, Lohnzahlungen im Vergleich zu Mindestlöhnen, Personalfuktuation, Verhältnis festangestellter Mitarbeiter zur Gesamtmitarbeiterzahl, Schulungen sowie gemeldete Mitarbeiterbeschwerden dokumentiert werden. Bei den zwölf aufgezeigten Fehlerbereichen spielen auch Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen, nicht korrekte oder vollständige Bezahlung, Arbeitszeiten und Mitarbeiterschulungen eine Rolle. Das Unternehmen schlussfolgert hieraus: „Mitarbeiterschulungen sind eine Schwachstelle, die eng mit schwachen Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen innerhalb der Fabriken verbunden ist, was wiederum auf die Notwendigkeit hindeutet, diese Beziehungen zu stärken.“<sup>213</sup>

Über *Arbeitssicherheit* informiert das Unternehmen äußerst ausführlich anhand diverser unternehmensweiter Kennzahlen. Für die Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Schulungen für Erste-Hilfe-Maßnahmen, Verhalten im Brandfall und allgemeiner Arbeitssicherheit angeboten. Ärzte und Physiotherapeuten stehen an einigen Standorten zur Verfügung. Das *Work-Life-Balance-Programm* ist vielfältig und bietet subventionierte Teilnahme an Sportveranstaltungen und betriebs-eigene Fitness-Centren. Auch können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten und komprimierte Wochenarbeitszeiten in Anspruch nehmen.

*Mitarbeiterkommunikation* für den Austausch von internen Unternehmensinformationen und sonstigem Wissen wird in dem Projekt „PUMA School“ gezielt gefördert. Auch wird auf einen regelmäßigen Dialog zwischen Management und Mitarbeitern in öffentlichen Mitarbeiterversammlungen („Townhall Meetings“) Wert gelegt. Mitbestimmung und *Arbeitnehmervertreter* werden an zwei Stellen erwähnt: im Zusammenhang mit einer Tarifvereinbarung zur Vergütung oder Kollektivverträgen und bei der Zusammensetzung des deutschen Betriebsrats. Puma berichtet über eine Dialogveran-

213 Puma SE: Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010: S. 43.

staltung mit diversen NGOs zum Thema Gehälter in der Zulieferkette. Allerdings war hier keine Beteiligung von Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretern erkennbar.

Auf die *Wirtschaftskrise* hat Puma mit einem „Restrukturierungs- und Reengineering-programm“ reagiert. Auch nimmt das Unternehmen auf krisenbedingte Einsparungen beim Weiterbildungsbudget Bezug.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Puma wurde wiederholt mit dem bestmöglichen Siegel „GRI A+“ ausgezeichnet. Das Unternehmen beteiligte sich bereits 2006 an dem neu initiierten GRI-GTZ-Pilotprojekt „Transparency in the Supply Chain“ und veröffentlicht im Anhang einen GRI-Index, der eine Übersicht über die berichteten Kriterien bietet.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung von Puma ist umfassend und gibt Einblick in nahezu alle Kriterien der Analysematrix. Erwähnenswert ist die ungewöhnliche Fülle von Kennzahlen zur Beschäftigung im Nachhaltigkeitsbericht. Der demografische Wandel wird bei Puma nicht thematisiert.

**Awards:**

- 2011, Trendence Graduate Barometer – Deutschlands 100 Top-Arbeitgeber
- 2010, Reakkreditierung durch die Fair Labor Association für das PUMA.Safe-Programm zur Einhaltung von Sozialstandards innerhalb der Lieferkette
- 2010, Deutscher Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Nachhaltigste Zukunftsstrategie“

## Rational AG

Mitarbeiter weltweit: 1.058 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 612 (2010)

Branche: Technologie

Homepage: [www.rational-online.com](http://www.rational-online.com)

Die Geschäftsberichte und die Internetseite sind die wesentlichen Informationsquellen über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Geschäftsberichte widmen dem Thema Personal 2008 und 2009 je zwei bis drei Seiten. Deutlich ausführlicher fällt die Berichterstattung im Geschäftsbericht 2010 mit 15 bis 16 Seiten aus. Einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Unternehmen nicht.

Die Personalberichterstattung der Rational AG zeigt einen Trend zur umfangreicheren Berichterstattung. Im Geschäftsbericht 2010 wird ein eigenes Kapitel zum Thema „U.I.U. – Unternehmer im Unternehmen“ veröffentlicht. Auf 13 Seiten wird der Arbeitsalltag in unterschiedlichen Positionen bei Rational anhand von Mitarbeiterportraits dargestellt. Das Unternehmen verfolgt eine „Unternehmer im Unternehmen“-Strategie, die auf dezentrale Führung, Verantwortung und das Selbstverständnis jedes Mitarbeiters als Unternehmer setzt. Auf der Internetseite informiert das Karriereportal über diverse Einstiegsmöglichkeiten und Stellenvakanzen. Kennzahlen der Beschäftigung oder weitere Informationen über Personal werden hier nicht genannt.

Im Bereich *Personalentwicklung* berichtet Rational über ein eigenes Erfolgsbeurteilungssystem für sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Entsprechend ihrer Fähigkeiten werden diese anschließend gezielt geschult. Rational legt auf eine langfristige Mitarbeiterbindung Wert und bezieht sich in sämtlichen Geschäftsberichten auf Firmenjubiläen von Mitarbeitern.

Zum *Nachwuchsmanagement* zählen Ausbildungsplätze, Praktika, die Mitarbeit als Werkstudentin und Werkstudent oder über eine universitäre Abschlussarbeit. Rational fördert seinen Führungskräftenachwuchs aus eigenen Reihen. In einem internationalen Förderkreis werden diese auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet. 2009 wurden Führungspositionen zu 67 Prozent intern besetzt.

Rational bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kontinuierliche *Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramme*. Das Unternehmensleitbild definiert Wissen und Fähigkeiten seines Personals als das wesentliche Unternehmenskapital.

Der Geschäftsbericht 2008 dokumentiert ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit, das von TNS Infratest erhoben wurde. Demnach gehörte die Rational AG 2008 zu den besten zehn Prozent der deutschen Industrieunternehmen. Das Unternehmen verweist auf eine freiwillige Ergebnisbeteiligung der Belegschaft 2009 in Höhe eines zusätz-

lichen Monatsgehalts und eine wiederholte freiwillige Ergebnisbeteiligung 2010. Auch betreibt Rational ein *betriebliches Vorschlagwesen*, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für besonders erfolgreiche Vorschläge vergütet.

Die *Wirtschaftskrise* wird 2008 und 2009 thematisiert. Im Bezug auf Personal wird im Geschäftsbericht 2009 von einer bewussten Entscheidung gegen das Instrument Kurzarbeit und über die entsprechende Anpassung der Belegschaft gesprochen. Nach eigenen Angaben resultierte dies in einem Personalabbau von circa sechzig Stellen. Weitere personalpolitische Themen bleiben unerwähnt.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Rational AG ist sehr lückenhaft und bezieht sich nur auf eine kleine Auswahl von Themen rund um Personalentwicklung. Beschäftigungskennzahlen werden fast keine veröffentlicht. Auffällig ist das Kapitel „Unternehmer im Unternehmen“ im aktuellen Geschäftsbericht, das erstmals ausführlich über den Arbeitsalltag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berichtet.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Rheinmetall AG

Mitarbeiter weltweit: 21.706 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: circa 55 Prozent (2010)

Branche: Maschinenbau/Automobilzulieferer/Wehrgüter

Homepage: [www.rheinmetall.de](http://www.rheinmetall.de)

Der Geschäftsbericht der Rheinmetall AG ist die wesentliche Informationsquelle zum Thema Personal. Einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Unternehmen nicht. Der Umfang der Personalberichterstattung ist im Untersuchungszeitraum von drei Seiten auf sechs Seiten im aktuellen Geschäftsbericht 2010 gestiegen. Dieser Trend spiegelt sich auch in der inhaltlichen Bandbreite der dargestellten Themen wider. Besonders der aktuelle Geschäftsbericht greift neue Themenfelder und Beschäftigtenkennzahlen wie Diversity, den demografischen Wandel, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Frauenquote auf.

Die Personalberichterstattung der Rheinmetall AG ist klar strukturiert und umfasst in sämtlichen Publikationen die Themen Personalentwicklung, Nachwuchsmanagement und Auszubildende, Qualifizierung, Vergütungspolitik, Mitarbeiterbeteiligungsprogramm und Altersvorsorge.

Das Thema *Wirtschaftskrise* nimmt in der Berichterstattung 2008 und 2009 einen eindeutigen Schwerpunkt ein. Das Unternehmen berichtet über den umfassenden Einsatz von Kurzarbeit in allen deutschen Werken mit einer Kurzarbeitsquote von dreißig Prozent bis fünfzig Prozent. Ebenfalls verweist der Geschäftsbericht 2009 auf eine Anpassung der Mitarbeiterzahlen im In- und Ausland und die Reduzierung der Leih- und Zeitarbeiter. Im Unternehmensbereich Automotive wurde weltweit bis Ende 2010 das Personal einschließlich der Zeit- und Leiharbeiter um rund 3.060 Personen reduziert.

*Arbeitnehmervertretungen* wurden im Zusammenhang mit den aus der Wirtschaftskrise resultierenden Umstrukturierungen erwähnt. In enger Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmensleitung wurde die Umorganisation nach eigenen Angaben „sozialverträglich“ gestaltet. Zu diesem Zweck wurden eine Transfergesellschaft am Standort Hamburg und eine Dienstleistungsgesellschaft der Kolbenschmidt Pierburg AG zur Vermittlung von Mitarbeitern als Leiharbeiter gegründet. Auch wird der soziale Dialog im Zusammenhang mit dem für alle Beschäftigten gültigen Qualifizierungstarifvertrag thematisiert.

*Nachwuchsgewinnung* wird als ein wesentlicher Teil der langfristigen Personalentwicklung und des „Demographiemanagements“ betrachtet und nimmt einen festen und kontinuierlich wachsenden Anteil in der Berichterstattung ein. Das Nachwuchs-



management umfasst Kontaktpflege zu Universitäten und Hochschulen, Praktikumsangebote, Traineeprogramme, duale Studiengänge und Themenangebote für Diplomarbeiten. Die Rheinmetall-Stiftung bietet talentierten Studentinnen und Studenten in Deutschland eine Art Stipendium für eine Teilnahme an internationalen Studien oder Praktikantenprogrammen.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* ist das konzerneigene Talent-Management maßgebend, was eine systematische Identifikation und Einstufung von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern ermöglicht. Alle Führungs- und Nachwuchskräfte werden einer regelmäßigen Potenzialanalyse unterzogen. Das Rheinmetall-Kolleg ist eine Weiterbildungseinrichtung für Führungskräfte und Potenzialträger, das sich an aktuellen Veränderungen orientiert und kontinuierlich durch neue Programme erweitert wird. Ebenfalls weist Rheinmetall explizit seine Investitionssummen in Weiterbildung und Ausbildung aus und dokumentiert die Anzahl der Schulungsstunden und Teilnehmer.

Mit einem „Demographiemanagement“ versucht Rheinmetall den Auswirkungen des *demografischen Wandels* auf das Personal gestalterisch entgegenzuwirken. Hierzu wurden Handlungsfelder für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Arbeitszeitmanagement, Arbeitsorganisation und -gestaltung, Gesundheitsförderung, Qualifizierung und Weiterbildung definiert sowie ein langfristiges Nachwuchsmanagement implementiert. Das Unternehmen erkennt die Probleme des Fachkräftemangels und der Mitarbeiterfluktuation an und möchte als attraktiver Arbeitgeber seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig im Unternehmen halten.

Rheinmetall berichtet über *Arbeitsicherheit und Gesundheitsmanagement* und bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Teilnahme an Gesundheitstagen, Grippeimpfungen und unterschiedlichen Präventionsprogrammen. Die Anzahl der Arbeitsunfälle oder Fehlzeiten werden nicht ausgewiesen.

Rheinmetall verfolgt eine *Diversity*-Politik, die sich ausschließlich auf die im Unternehmen gelebte Internationalität und Interkulturalität bezieht. Behinderte werden hier nicht genannt. Die ab 2010 ausgewiesene Frauenquote im Unternehmen betrug 19,5 Prozent, der Führungskräfteanteil elf Prozent.

Ein weiteres erstmals 2010 erwähntes Thema ist die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Rheinmetall schreibt, dass die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein expliziter Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war und eine entsprechende Gewichtung in der personalpolitischen Steuerung erhalten hat. Zu den Maßnahmen gehören Unterstützung bei Wiedereinstieg nach der Elternzeit und Lösungen für Kinderbetreuung durch Kooperationen mit Kitas sowie die flexible Gestaltung der Arbeitszeit und die Möglichkeit zur Teilzeit.

Seit 2008 wird Mitarbeitern in einem *Mitarbeiterbeteiligungsprogramm* die Möglichkeit geboten, Aktien am Unternehmen zu erwerben. Das Programm „Mein Stück Rheinmetall“ wurde positiv angenommen.

Das Unternehmen betreibt kein eigenes facebook-Profil, betont aber die Notwendigkeit einer verstärkten Nutzung der verschiedenen „Social Media“-Kanäle, um zukünftige Mitarbeiter effektiver ansprechen zu können.

**Fazit:**

Bei der Rheinmetall AG ist ein eindeutiger Trend zur umfangreicheren Personalberichterstattung und Ausweitung der Themenfelder erkennbar. Neu hinzugekommen sind Diversity, der demografische Wandel, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Kennzahlen zum Frauenanteil. Auch die Darstellung von Personalentwicklung und Nachwuchsmanagement ist stetig ausführlicher geworden. Das Unternehmen möchte sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren und investiert viel in eine entsprechende Imagepflege. Die Rheinmetall AG zeigt in der Berichtsweise eine kontinuierliche Entwicklung, die sich an aktuellen Themen einer modernen Personalberichterstattung orientiert. Allerdings finden einige Kennzahlen der Beschäftigung keine Erwähnung.

**Awards:**

- 2010, Platz 82 der 100 attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland für Ingenieurwissenschaften, Auszeichnung des Berliner trendence-Institut

## Rhön-Klinikum AG

Mitarbeiter weltweit: keine

Mitarbeiter Deutschland: 38.058 (2010)

Branche: Pharma- und Gesundheitswesen

Homepage: [www.rhoen-klinikum-ag.com](http://www.rhoen-klinikum-ag.com)

Die Rhön-Klinikum AG ist ein Zusammenschluss von 53 Kliniken in Deutschland und veröffentlicht jährliche Geschäftsberichte. Es liegen keine Nachhaltigkeitsberichte vor. Der Umfang der Personalberichterstattung bleibt über die Jahre bei circa fünf Seiten. Die Unternehmenswebseite bietet viele Informationen. Hier werden die Themen Aus-/Fort- und Weiterbildung ergänzend in der Rubrik Beruf & Chancen behandelt. Für Ärzte wie für die einzelnen Kliniken gibt es eine gesonderte Rubrik mit Berufschancen, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Stellenangeboten.

Ein deutlicher Schwerpunkt der Personalberichterstattung ist im Bereich der *Aus-/Fort- und Weiterbildung* zu erkennen. Ein Konzeptmanagement vereint umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen, Ausbildung, Weiter- und Fortbildung, ärztliche Weiterbildung und Weiterbildung im Verbund, Programme für den Führungsnachwuchs, Master-Studium und Personal-Recruiting. Im Skills Lab, einem Trainingszentrum, sollen praktische Fähigkeiten anhand einer Simulationsumgebung vermittelt und praktiziert werden. Theoretische Inhalte werden über das Internet anhand von E-Learning-Modulen vermittelt.

Die Rhön-Klinikum AG betont den hohen Stellenwert der *Ausbildung* und erwähnt 15 unterschiedliche Ausbildungsberufsgruppen. Auch wird die *Höhe der Investitionen* für Weiter- und Fortbildung als Kennzahl genannt. Der ärztliche *Nachwuchs* soll in Zukunft besonders stark gefördert und weitergebildet werden, betont der Vorstand der AG. Zu diesem Zweck wurde eine Koordinatorin für ärztliche Weiterbildung eingestellt. Auch sieht das Unternehmen eine Herausforderung darin, Synergien in Form von Weiterbildung im Verbund auszunutzen. Eine Weiterbildungsbroschüre für Ärzte gibt Auskunft über Weiterbildungszentren in den jeweiligen Standorten. Bildungszentren und interne, betriebliche Fortbildungsinstitute unterstützen die hohe Priorität der Weiterbildung des Pflegepersonals. Spezielle *Ausbildungsprogramme* für Absolventen und junge Fachkräfte (Young Professionals) werden ebenfalls angeboten. Über die *Online-Bewerbungsplattform* können eine Reihe von Schulen und Stellenangeboten eingesehen werden. Als wichtige Treffpunkte verweist das Unternehmen auf Kongresse, Messen und Hochschulkontaktbörsen. Die Einführung eines *Führungskräfteprogramms* soll sowohl Management- als auch Sozialkompetenzen stärken.

Das Unternehmen erwartet langfristig keinen *Fachkräftemangel*. Es wird auf einen höheren Anteil älterer Mitarbeiter hingewiesen, es werden aber keine genauen Angaben

zur *Altersstruktur* der Beschäftigten gemacht. Der *demografische Wandel* wird nicht als problematisch in Bezug auf die Beschäftigten erwähnt, allerdings macht er dem Unternehmen hinsichtlich der Patientenstruktur zu schaffen.

Neben der *tariflichen* Gehaltsbindung (Haustarifverträgen) und *variablen Entlohnungssystemen* hebt das Unternehmen die Wichtigkeit von nicht monetären Bestandteilen für die Attraktivität von Arbeitsplätzen hervor und möchte die Arbeitgeberattraktivität durch mehr „Corporate Identity“ und familienfreundliche Arbeitsplatzbedingungen fördern. Eine langfristige Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen soll durch die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* geschaffen werden. Als Elemente werden Teilzeitmodelle für Pflege der Angehörigen, Kinderbetreuung und das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ genannt. Entsprechend schwierige Arbeitsmarktstrukturen werden im Bericht hervorgehoben, beispielsweise die hohe Zahl der alleinstehenden Frauen in Frankfurt/Oder. Der *Anteil der Frauen* an der Gesamtbeschäftigtenzahl der AG liegt bei 75 Prozent (2010). Auch wird eine Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat gewünscht.

*Mitarbeiterbefragungen* werden seit 2010 durchgeführt und sollen Verbesserungspotenzial identifizieren. Eine *betriebliche Altersvorsorge* wird als individuelle Leistung einzelner Kliniken angegeben. Regelmäßige *Mitarbeiterschulungen* in den Bereichen Brandschutz und Gefahrstoffe erhöhen die Sicherheit am Arbeitsplatz.

Mit dem *Betriebsrat* gibt es laut Berichterstattung eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Der Betriebsratsvorsitzende betont, dass die Integration von *Arbeitnehmervertretungen* in Entscheidungsprozesse einen höheren Stellenwert erreicht hat.

#### **Fazit:**

Es gibt eine Vielzahl an Programmen, die den Fokus auf Aus-/Fort- und Weiterbildung legen. Wichtige Kennzahlen, die Aufschluss über die Beschäftigungsstrukturen und zu Gesundheit und Sicherheit für Mitarbeiter geben, fehlen. Diversity spielt in der Berichterstattung keine Rolle. Der demografische Wandel wird nur in Bezug auf die Patientenstruktur thematisiert. Ab 2011 sollen Projekte zur Verbesserung der familienfreundlichen Arbeitsplatzangebote zusammen mit dem Betriebsrat initiiert werden.

#### **Awards:**

- 2010, Auszeichnung einiger ausgewählter Kliniken mit dem „berufundfamilie“-Zertifikat der Hertie-Stiftung

## Salzgitter AG

Mitarbeiter weltweit: 22.948 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 19.547 (2010)

Branche: Stahl

Homepage: [www.salzgitter-ag.de](http://www.salzgitter-ag.de)

Der Geschäftsbericht der Salzgitter AG, der erstmals 2009 erschienene Nachhaltigkeitsbericht und die Internetseite sind die wesentlichen Informationsquellen zum Thema Personal. Während die Personalberichterstattung in den Geschäftsberichten im Untersuchungszeitraum mit je vier Seiten nahezu konstant blieb, werden Mitarbeiter im Nachhaltigkeitsbericht sehr ausführlich auf fünf bis sechs Seiten thematisiert. Auf der Internetseite wird auf dem separaten Karriereblog und unter der Kategorie „Mitarbeiter“ detailliert über personalpolitische Themen informiert.

Der Nachhaltigkeitsbericht „Corporate Responsibility Bericht 2009“ orientiert sich an der Global Reporting Initiative (GRI) und wurde mit dem Level „B“ ausgezeichnet. Ein Trend zu umfangreicher Personalberichterstattung ist nicht erkennbar. *Zentrale Punkte* der Personalberichterstattung sind Strategien zum demografischen Wandel, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Tarifvereinbarungen.

Mit der Personalstrategie „GO – Die Generationen-Offensive 2025 der Salzgitter AG“ vereint das Unternehmen diverse Instrumente und Ansätze, die Nachwuchsmanagement, Gesundheitsmanagement, Frauenförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Integration von jungen Migranten umfassen. Ein expliziter Schwerpunkt von „GO“ sind Maßnahmen, um auf Anforderungen des *demografischen Wandels* zu reagieren. Personalanpassungen erfolgten überwiegend über die Altersteilzeit, die über den 2007 eingeführten und von Vorstand und Konzernbetriebsrat vereinbarten „Demografiefond“ finanziert wird.

*Tarifabschlüsse* in der Stahlindustrie werden ausführlich in jedem Geschäftsbericht thematisiert. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern eine arbeitgeberfinanzierte betriebliche *Altersvorsorge*, die „Salzgitter-Rente“, an, die über einen von den Sozialpartnern Gesamtmetall und IG Metall gegründeten Dienstleister abgewickelt wird. Desweiteren gilt in den Unternehmensbereichen Stahl, Röhren und Dienstleistungen die Konzernbetriebsvereinbarung „Erfolgsbeteiligung“ für eine entsprechende Beteiligung der Mitarbeiter.

Das Thema *Nachwuchsmanagement* wird detailliert im Nachhaltigkeitsbericht dargestellt. Die Salzgitter AG bietet Ausbildungsplätze, regionale Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen, das „Salzgitter International Management Development Program“ für Berufseinsteiger und Führungskräfteentwicklung, ein internationales

Führungskräfteförderprogramm „Salzgitter Kolleg“ und das „Salzgitter Stipendium“ für Studierende des Maschinenbaus und Elektrotechnik. Die Austauschplattform „PrakTisch“ ist eine Initiative für frühzeitige Nachwuchssicherung von Diplomanden, Praktikanten und Werkstudenten, die für ihre Zeit im Unternehmen von einem festen Ansprechpartner betreut werden. Die Salzgitter AG pflegt enge Kontakte und Kooperationen mit Schulen und Hochschulen und bietet Bewerbertrainings und Praxistage im Unternehmen.

Im Bereich *Personalentwicklung und Weiterbildung* betont das Unternehmen, dass es ein breitgefächertes Angebot für jeden Mitarbeiter gemäß seiner Qualifizierung und Betriebszugehörigkeit vorhält. Für tarifliche Mitarbeiter bietet das Projekt „PEQO“ (PersonalEntwicklung, Qualität/Qualifizierung und Organisationsentwicklung) bei der Salzgitter Flachstahl passgenaue Fortbildungen, deren Bedarf in einem jährlichen Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten ermittelt wird.

*Arbeitssicherheit und betriebliches Gesundheitsmanagement* sind ebenfalls ein konstanter Bestandteil der Berichterstattung. Salzgitter AG hat ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement entwickelt, das in den „SZAG Gesundheitschecks“ die wichtigsten Risikofaktoren identifiziert und individuelle Lösungsansätze zur Gesundheitsförderung aufzeigt. Die betriebseigene Krankenkasse BKK Salzgitter und Paracelsus-Klinik Bad Gandersheim haben ein Pilotprojekt zur Wiedereingliederung Langzeiterkrankter gestartet. Im Geschäftsbericht 2009 wurden Arbeitsunfälle im Bahnbetrieb dokumentiert, zu deren Vermeidung Mitarbeiter in der „Sicherheitsoffensive 2009“ qualifiziert wurden. Besonders der Nachhaltigkeitsbericht informiert umfassend über das Thema Arbeitssicherheit und bezieht sich auf eine Fülle von Initiativen und Verbesserungsprozessen zur Vermeidung von Unfällen. Neben gezielten Mitarbeitergesprächen zur Einschätzung der Gefahren wird in einer betriebsübergreifenden Kommunikation über Unfälle und zukünftige Vermeidungsstrategien unter dem Titel „Aus Unfällen lernen“ berichtet. „Europipe“ ist eine Telefonhotline für die sofortige Meldung von Gefahren am Arbeitsplatz, die mit Erfolg zur Reduzierung von Unfällen geführt hat.

Das Unternehmen informiert über einige *Work-Life-Balance-Maßnahmen*. Die *Verainbarkeit von Familie und Beruf* und das Thema *Diversity* werden ausschließlich im Nachhaltigkeitsbericht und auf der Internetseite dargestellt. Hier werden Frauenförderung, die Möglichkeit von Teilzeitarbeit und ein „Girls’ Day – Mädchen-Zukunftstag“ beschrieben, der Mädchen einen Einblick in die Berufswelt bei der Salzgitter AG ermöglichen soll.

Die *Wirtschaftskrise* und deren Auswirkungen werden in sämtlichen Publikationen und besonders in den Berichten des Vorstands und des Aufsichtsrats thematisiert. Als Reaktion wurden ein umfassendes Maßnahmenprogramm zur Ergebnis- und Liquiditätsstabilisierung initiiert und im Bereich Personal die Instrumente Kurzarbeit, Zeitkonten und Abbau von bezahlter Mehrarbeit genutzt.

*Sozialer Dialog und Mitarbeitervertretungen* werden an diversen Stellen genannt. Im Zusammenhang mit Tarifverträgen für die Stahlindustrie, dem Tarifvertrag für Leiharbeiter, dem Tarifvertrag zur Bewältigung des demografischen Wandels und bei einem Stakeholder-Dialog anlässlich des ersten Nachhaltigkeitsberichts werden Sozialpartner erwähnt. Der Nachhaltigkeitsbericht widmet diesem Thema sogar ein eigenes Kapitel. Der Bericht bezieht sich auch auf ein Zeitungsinterview des Salzgitter-Konzernbetriebsrats Christian Schwandt und seinen Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Zusammenarbeit zwischen Konzernbetriebsrat und Vorstand basiert auf „einem gewachsenen Vertrauensverhältnis“ und wird als sehr gut beschrieben. Des Weiteren geht das Kapitel auf die für die Salzgitter AG geltende Montanmitbestimmung, den Eurobetriebsrat von Europipe und Salzgitter Mannesmann Precision ein.

Auch führt das Unternehmen regelmäßig *Mitarbeiterbefragungen* durch. Das Unternehmen betreibt einen Karriereblog.

#### **Fazit:**

Die Berichterstattung der Salzgitter AG ist sehr ausführlich. Personalpolitischen Maßnahmen zum demografischen Wandel wird enorme Beachtung geschenkt und sogar ein höherer Stellenwert eingeräumt als Nachwuchsmanagement. Eine weitere Auffälligkeit ist die sehr ausführliche Darstellung der Mitbestimmung, der Tarifverträge und der Arbeitnehmervertreter sowie die Veröffentlichung konkreter Kennzahlen zu Kurzarbeit und Leiharbeitnehmern.

#### **Awards:**

- 2008, Platz 69 der „TOP Arbeitgeber“ in Deutschland, Befragung im Auftrag des „Manager Magazins“ von über 8.000 examensnahen Studierenden der Ingenieurwissenschaften
- 2007, Erster Preis der Kategorie „Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen“ für den Salzgitter Mannesmann Stahlhandel von der Großhandels- und Lagerei-Berufsgenossenschaft

## SGL Carbon

Mitarbeiter weltweit: 6.285 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 2.480 (2010)

Branche: Chemie

Homepage: [www.sglgroup.com](http://www.sglgroup.com)

Der jährliche Geschäftsbericht der SGL-Gruppe berichtet kontinuierlich auf circa zwei Seiten zum Thema Mitarbeiter. Seit 2009 gibt es die Rubrik „CSR“, wo Aspekte über Mitarbeiter zu finden sind. Die Gruppe veröffentlicht keinen Nachhaltigkeitsbericht. Die Informationen auf der Homepage sind zum Thema Recruiting und „Employer Branding“ geringfügig ausführlicher als im Geschäftsbericht und unter der Rubrik Karriere zu finden.

Obwohl die Mitarbeiter der SGL-Gruppe als „wichtigstes Kapital“ beschrieben werden, bleibt der Umfang der Personalberichterstattung im Laufe der Berichtsjahre gleich. In Bezug auf *Kennzahlen* ist die Gruppe eher zurückhaltend.

Während im Bericht 2008 das „Employer Branding“ im Vordergrund der *Nachwuchssicherung* stand, wird im Zusammenhang mit der Finanzkrise 2009 und 2010 das Augenmerk auf *Ausbildung* gelegt. Im Rahmen der Finanzkrise wurden Stellen sowie Zeitarbeitsplätze abgebaut und verstärkt flexible Arbeitszeitmodelle eingesetzt.

*Ausbildung* wird durch eine duale Berufsausbildung und in Form von Netzwerken mit Hochschulen forciert. Dabei werden vom Unternehmen die Gewinnung und Integration von neuen Mitarbeitern, die zielgruppenorientierte *Weiterentwicklung* und die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen verfolgt. Es heißt im Karriereportal des Unternehmens, dass [...]“die persönliche und fachliche Entwicklung aller Mitarbeiter [...] in der SGL Group einen sehr hohen Stellenwert [...] genießt“. Um mit dem Unternehmen direkt in Kontakt zu treten, werden auf der Homepage Termine von Hochschulmessen bekannt gegeben. Ein Flyer zum Thema gibt Auskunft über die verschiedenen Ausbildungsberufe bei SGL.

Es werden in allen Berichten die *Mitarbeiterzahlen* nach Regionen ausgewiesen, nur 2009 wird die Altersstruktur erwähnt. Bemerkenswert dabei ist, dass im letzten Bericht der Anteil der Frauen an der gesamten Belegschaft sowie am Führungspersonal ausgewiesen wird. *Frauenförderung* findet in Form von sogenannten „Forscherinnen Camps“ statt und zielt darauf ab, mehr Frauen für den Bereich Forschung und Entwicklung zu gewinnen. Das Unternehmen beteiligt sich an Veranstaltungen im Rahmen des „Girls’ Day“. Der Frauenanteil des Aufsichtsrates soll erhöht werden.

Der interne SGL-Dialog wird als Performance-Management-Instrument beschrieben und soll *Zielvereinbarungen* sowie *individuelle Leistungsbeurteilung* vereinen und ko-



ordinieren. Dies drückt sich auch in einem *variablen Gehalt* für alle Mitarbeiter aus. Allen Mitarbeitern wird ein jährlicher Bonus gewährt, der unter Berücksichtigung der individuellen Leistung, des Erfolgs der Geschäftseinheit sowie des Gesamterfolgs der SGL-Gruppe ausgezahlt wird und die Mitarbeiter motivieren soll, sich aktiv an der Erreichung der Unternehmensziele zu beteiligen.

Programme zum Arbeits- und Gesundheitsschutz haben die Anzahl unfallbedingter *Arbeitszeitausfälle* seit 2002 halbiert. Regelmäßige Audits helfen, Maßnahmen zur Risikovermeidung zu entwickeln.

Ein Arbeitskreis „*Fair-Einbarkeit Familie und Beruf*“ entwickelt Maßnahmen für Mitarbeiter mit Familie. Besondere Arbeitszeit- und Kinderbetreuungsmodelle in Form von Telearbeit sollen das zukünftige Mitarbeiterpotenzial erschließen.

*Betriebsratsgremien* werden in Zusammenhang mit Verhandlungen mit den Gewerkschaften erwähnt.

**Fazit:**

Die SGL-Gruppe berichtet vereinzelt über Personalthemen, viele Beschäftigungskennzahlen bleiben unerwähnt. Diversity wird in Zusammenhang mit dem Führungspersonal und Frauen genannt, jedoch ohne detaillierte Ausweisung der Nationalitäten der Mitarbeiter. Der demografische Wandel wird nicht erwähnt.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Sky Deutschland AG

Mitarbeiter Konzern: 1.420 (2010)

Mitarbeiter Sky Deutschland AG: 203 (2010)

Branche: Medien

Homepage: [www.info.sky.de](http://www.info.sky.de)

Die Sky Deutschland AG, ehemals Premiere AG, veröffentlicht jährliche Geschäftsberichte. In den Berichten wird im Untersuchungszeitraum gleichbleibend auf weniger als einer Seite über Mitarbeiter berichtet, wohingegen die Internetseite des Unternehmens ausführlichere Informationen zum Personal liefert. Es wird kein Nachhaltigkeitsbericht publiziert.

In den jährlichen Berichten werden lediglich auf einer Seite *Beschäftigungskennzahlen* nach Standorten und Funktionsbereichen sowie das Durchschnittsalter, der Frauenanteil der gesamten Belegschaft und in Führungspositionen (2008) ausgewiesen. Bis 2014 hat sich der Aufsichtsrat das Ziel gesetzt, den weiblichen Anteil der Aufsichtsratsmitglieder auf dreißig Prozent zu erhöhen. Ebenso wird die Fluktuationsrate des Unternehmens bekannt gegeben.

Es wird auf ein *variables Gehalt* (Boni) aufmerksam gemacht, das von Unternehmenszielen, persönlichen Zielen und Bereichszielen abhängt. Achtzig Prozent der Beschäftigten nehmen daran teil. Das mit einem Durchschnittsalter von 35 Jahren junge Unternehmen betont gleichwohl die Wichtigkeit der *Altersvorsorge* und bietet einige Modelle für das Alter an. Weiterhin wird auf *Sonderzahlungen* zum Beispiel bei Heirat, Geburt oder Jubiläen aufmerksam gemacht.

Das Thema mediale *Nachwuchsförderung* wird im Bericht angesprochen, eine Aus- und Fortbildung GmbH für elektronische Medien wird neben anderen Medienunternehmen genannt. Sky und andere Medienunternehmen unterstützen die *Ausbildung* angehender Journalisten, Regisseure und Produzenten. *Personalentwicklung* wird als unverzichtbar bezeichnet, es gelte die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Um wettbewerbsstark zu sein, werden vom Unternehmen Fachschulungen und Sprachangebote über *Führungskräftetrainings* und Coachings bis hin zu Schulungen zur persönlichen *Weiterentwicklung* als Auswahlmöglichkeiten aufgezählt.

*Gesundheit und Fitness* wird zumindest in einigen Standorten als wichtig eingeschätzt. Es wird auf eine ausgewogene Ernährung und Bio-Menüs im Standort München hingewiesen. Außerdem werden zum Beispiel regelmäßige Schutzimpfungen und Sehtests durchgeführt und körperliche Bewegung für eine gesunde Lebensweise in den Mittelpunkt gestellt.

**Fazit:**

Die Berichterstattung der Sky Deutschland AG ist nicht sehr umfangreich. Wichtige Kennzahlen fehlen. Ein besonderer Schwerpunkt ist nicht zu erkennen.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## STADA Arzneimittel AG

Mitarbeiter weltweit: 8.080 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 1.192 (2010)

Branche: Pharma- und Gesundheitswesen

Homepage: [www.stada.de](http://www.stada.de)

Die STADA Arzneimittel AG publiziert jährlich einen 28-seitigen Personal- und Sozialbericht „INSIDE“, der mit Statistiken und Fotos illustriert ist. Daneben finden sich im Geschäftsbericht des Unternehmens auf knapp drei Seiten kurz gehaltene Informationen zu den Mitarbeitern. Die Struktur der Berichte bleibt über die Jahre gleich. Wenig zusätzliche Informationen bietet die Internetseite für die Personalberichterstattung.

Im Bereich des Personalmanagements setzt das Unternehmen auf eine dezentrale Managementrolle und will so individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden, so die Aussage im Bericht. Im Geschäftsbericht erfolgt der Verweis auf den ausführlichen *Personal- und Sozialbericht* der STADA-Gesellschaften. Dieser soll Aufschluss geben über Grundsätze der Personalführung, Leistungen von STADA für ihre Mitarbeiter und den Stellenwert der Personalarbeit bei STADA.

Die STADA AG stellt kein besonderes Thema in den Mittelpunkt ihres Personalberichts. Eine Reihe von *Kennzahlen* wird im Bericht publiziert, aufgeschlüsselt nach Gesellschaften und Mitarbeitergruppen, andere aussagekräftige Zahlen wie zum Beispiel Befristungen und Beschäftigte mit Behinderung fehlen, obwohl von einer *Schwerbehindertenvertretung* gesprochen wird. Allerdings werden die Austrittgründe der Beschäftigten genannt, was in der Personalberichterstattung eher seltener anzutreffen ist.

*Recruiting* spielt eine wichtige Rolle im Unternehmen. Talentsuche erfolgt im Zusammenschluss mit dem Online-Karriereportal Stepstone.de. Die STADA AG bemüht sich um eine offene Kommunikation. Ein Führungskräfte-Training wird speziell für Personal angeboten. Das STADA-Führungskolleg bietet einen Intensiv-Lehrgang zur Schärfung der Kompetenzen an. Es wird auf Fremdsprachenförderung und die Möglichkeit von Praktika hingewiesen.

Beschäftigungszahlen werden unter anderem sowohl nach Tarifmitarbeitern und tarifnahen Mitarbeitern als auch nach außertariflichen Mitarbeitern unterschieden. Es liegt ein *Manteltarifvertrag* mit dem BAVC (Bundesarbeitgeberverband Chemie) zugrunde. Eine Reihe von freiwilligen Leistungen für Mitarbeiter werden im Bericht erwähnt: beispielsweise Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (BUC), Betriebliche *Altersversorgung*, der Zuschuss zu STADA-Aktien („Mitarbeiterbeteiligungsmodell“) sowie eine zusätzliche Altersvorsorge durch den ChemiePensionsfonds.

STADA-Sicherheitsfachkräfte und -beauftragte sorgen nach Angaben der AG für die permanente Einhaltung aller gesetzlichen und berufsgenossenschaftlichen *Sicherheitsstandards*. Es fehlt eine Quantifizierung von Arbeitsunfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen. Zwei Gesundheitszentren bieten Bewegungsprogramme an und sorgen für Präventionsmöglichkeiten, wie zum Beispiel regelmäßiges Impfen.

Im Rahmen der *Ausbildung* stellt das Unternehmen dem Auszubildenden einen „Patent“ aus einem höheren Ausbildungsjahr zur Seite.

*Work-Life-Balance* soll durch den Zuschuss von Kinderbetreuungskosten und die Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen ermöglicht werden.

Ein betriebliches *Vorschlagswesen* hat sich laut Berichterstattung seit langem bewährt.

Die Zusammenarbeit mit dem *Betriebsrat* wird als vertrauensvoll bezeichnet, er wird als Partner auf Augenhöhe gesehen. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und auf die Auswirkungen der globalen *Finanzkrise* zu reagieren, wurde im Rahmen des Kosteneffizienzprogramms („STADA-build the future“) zusammen mit dem Betriebsrat für ausgewählte Standorte ein Sozialplan erarbeitet und Personal abgebaut. An anderen Standorten wurde eine bis Ende 2012 geltende vierzig-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich im Rahmen einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat und den *Tarifvertragsparteien* vereinbart. Im Zuge dessen wurde 2010 auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet.

#### **Fazit:**

Bemerkenswert ist die Publikation eines Personal- und Sozialberichts, der aber nicht sehr ausführlich ausfällt. Obwohl Ausbildung und Personalentwicklung einen hohen Stellenwert im Unternehmen genießen, werden nur spärliche Informationen dazu veröffentlicht. Die Förderung von Mitarbeitern ohne Führungskompetenz wird im Bericht nicht erläutert. Detaillierte Informationen zu Sicherheit und Arbeitssicherheit fehlen ebenso wie Angaben zu Vielfalt beziehungsweise Diversity. Ein Bestreben nach Frauenförderung ist nicht erkennbar.

#### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Südzucker AG

Mitarbeiter weltweit: 17.658 (2010/2011)

Mitarbeiter Deutschland: 3.976 (2010/2011)

Branche: Nahrungsmittel und Getränke

Homepage: [www.suedzucker.de](http://www.suedzucker.de)

In seinen Geschäftsberichten widmet der Südzucker-Konzern seinen Mitarbeitern in den letzten Jahren jeweils eine Seite. Zusätzlich wird im Rahmen des Risikoberichtes in einem kurzen Abschnitt über Personalrisiken berichtet. Den bislang einzigen Nachhaltigkeitsbericht hat Südzucker bereits im Jahr 2005 veröffentlicht. Er wird daher in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt.

*Kennzahlen* führt Südzucker in seiner Berichterstattung nur sehr eingeschränkt auf. Zwar werden die Beschäftigten nach Unternehmensteilen beziffert, jede weitere Differenzierung nach Alter, Geschlecht oder Teilzeit unterbleibt jedoch.

Unter dem Stichwort *Personalpolitik* erwähnt der Geschäftsbericht 2010 Maßnahmen wie leistungsorientierte Bezahlung, die Intensivierung des Kontaktes zu Schulen und Universitäten sowie Angebote der Weiterqualifizierung für die Mitarbeiter als Mittel, um auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein, ohne diese näher zu beschreiben. Als Motivation für diese Maßnahmen werden auch der demografische Wandel und die dadurch gewachsene Konkurrenz erwähnt. Die Integration der Konzerngruppe wird durch länderübergreifende Themen thematisiert.

Auf der Webseite verbergen sich hinter dem Stichwort *Personalentwicklung* etwas ausführlichere Informationen zur Einarbeitung im Unternehmen, zur Fort- und Weiterbildung, zur Mitarbeiterbeurteilung und zur internationalen Ausrichtung des Konzerns. Die Hierarchien werden als flach beschrieben, zur Motivation der Mitarbeiter sollen anspruchsvolle Positionen überwiegend aus den eigenen Reihen besetzt werden.

In jedem Geschäftsbericht wird der Europäische Betriebsrat als konstruktiver Gesprächspartner genannt, auf der Homepage findet sich sogar ein eigener Abschnitt zur *Mitbestimmung*, der eine besondere Wertschätzung der Mitarbeitervertretungen auf den verschiedenen Ebenen zum Ausdruck bringt. Jeder Geschäftsbericht enthält einen eigenen Abschnitt mit Dankesworten an die Mitarbeiter und Mitarbeitervertretungen für ihr Engagement und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

*Arbeitssicherheit* wird im Geschäftsbericht als wichtiges Thema benannt. Beispielhaft für Schulungsmaßnahmen werden zweitägige Arbeitssicherheitsworkshops aufgeführt.

Das *betriebliche Vorschlagswesen* wird für die Optimierung von Arbeitsabläufen als ursächlich beschrieben. Die *Grundsätze zur Unternehmensführung*, die zweieinhalb

Seiten umfassen, enthalten auch Anforderungen an die Mitarbeiter zum Umgang mit Kollegen und Dritten.

Mitarbeiterförderung und *Weiterbildung* sind laut Geschäftsbericht zentraler Punkt der Unternehmensstrategie, allerdings finden sich im Geschäftsbericht keine Detailinformationen dazu. Die Homepage ist hier ausführlicher: Unter dem Stichwort Karriere werden gezielt Studierende und Absolventen angesprochen. Es finden sich gesuchte Fachrichtungen und Einsatzmöglichkeiten für potenzielle Mitarbeiter sowie Möglichkeiten für Diplomarbeiten und Praktika im Unternehmen.

Ein eigener Abschnitt auf der Webseite widmet sich den *betrieblichen Sozialleistungen*. Hier finden sich neben der Unfallversicherung für alle Beschäftigten die betriebliche Altersvorsorge, das Weihnachtsgeld, Belegschaftsaktien und Gewinnbeteiligung, das betriebliche Vorschlagswesen mit Prämie sowie Möglichkeiten, ein Darlehen zu erhalten und unternehmenseigene Ferienhäuser zu nutzen. Im Konzernanhang des Geschäftsberichtes werden die Aufwendungen für die betriebliche *Altersversorgung* in Form von direkten leistungsorientierten Versorgungszusagen beziffert.

Als einzige Maßnahme zur *Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben* wird die Gleitzeitregelung erwähnt. *Diversity* ist nur im Hinblick auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates ein Thema und spielt darüber hinaus in der Berichterstattung keine Rolle.

#### **Fazit:**

Die Homepage informiert ausführlicher über Personalthemen als der Geschäftsbericht. Adressaten sind hierbei potenzielle Bewerber beziehungsweise Mitarbeiter, die Personalberichterstattung ist dem Thema Karriere zugeordnet. Die Geschäftsberichte bleiben eher unbestimmt und beschränken sich auf die Erwähnung von Themen, ohne Details zu berichten. Einen Nachhaltigkeitsbericht hat Südzucker zuletzt 2005 veröffentlicht, die Online-Berichterstattung zu diesem Thema beschränkt sich weitgehend auf Umweltthemen.

#### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Symrise AG

Mitarbeiter weltweit: 5.288 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 2.271 (2010)

Branche: Chemie

Homepage: [www.symrise.com](http://www.symrise.com)

Die Symrise AG publiziert jährliche Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte. In den Geschäftsberichten bleibt der Umfang der Personalberichterstattung zwischen zwei und vier Seiten ungefähr konstant. Die Nachhaltigkeitsberichte beschäftigen sich im Verlauf des Untersuchungszeitraums auf vier bis 14 Seiten mit Mitarbeiterthemen. Dabei finden kontinuierlich neue Themen Beachtung. Der Nachhaltigkeitsbericht von 2010 orientiert sich explizit an den GRI-Richtlinien und ist nach einer Selbsteinschätzung mit der Note B ausgezeichnet. Der Internetauftritt von Symrise gibt nur einen kleinen Ausschnitt der Berichterstattung wieder.

Im Schwerpunkt der Berichterstattung steht die CSR-Strategie des Unternehmens. Darunter fallen die Themen Mitarbeiter, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement sowie die Rubrik Mensch und Gesellschaft. Ein *Code of Conduct* regelt das Verhalten aller Mitarbeiter. Eine „Integrity Hotline“ gibt die Möglichkeit, in der jeweiligen Landessprache Verstöße gegen den Verhaltenskodex zu melden. Eine regelmäßig erscheinende Mitarbeiterzeitschrift und das Intranet der Firma fördern den Dialog unter anderem mit dem Vorstand via Blog. Regelmäßige *Betriebsversammlungen* informieren die Beschäftigten und geben ebenfalls die Möglichkeit zum kommunikativen Austausch. Die Qualität der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebervertretungen wird nicht thematisiert.

Das Aus- und Weiterbildungskonzept der Firma steht im Mittelpunkt der Personalberichterstattung mit dem Ziel, das Unternehmen zum „Employer of Choice“ zu machen. Die Symrise-Academy verfolgt den Ansatz des Talentmanagements durch *Lebenslanges Lernen*. Dabei werden Spezialisten und Schlüsselqualifikationen durch interne Fortbildungsmaßnahmen weiterentwickelt. Verschiedene Ausbildungsrichtungen (zum Beispiel zum Juniorparfümeur), Master- und Trainingsprogramme sowie Lehrgänge für Führungskräfte runden die Ausbildungsmöglichkeiten ab. Das Angebot der Fortbildung wird durch Sprachkurse, Projektmanagement und EDV-Kurse vervollständigt. Um qualifizierte Auszubildende für das Unternehmen zu gewinnen, werden Projekttag und E-Learning-Projekte angeboten. Ein „Tag der Ausbildung“ soll die Attraktivität für Schüler und Eltern hervorheben.

Eine *Mitarbeiterbefragung* bewertet die Mitarbeiterverbundenheit im Unternehmen, eine umfassende Informationskampagne gibt Hilfestellung vor, während und nach der Befragung. Um im Dialog mit den Beschäftigten zu bleiben, wird eine systematische



Talent- und *Nachwuchsförderung* betrieben. Jährliche *Zielvereinbarungen* und Mitarbeitergespräche sollen die Transparenz in der Leistungsbeurteilung und individuelle Entwicklungsperspektiven sicherstellen.

Ein ausführliches Interview im Nachhaltigkeitsbericht 2009 klärt über die Vorteile der *Vielfalt* im Unternehmen auf und bezieht sich dabei besonders auf die *Förderung von Frauen*. Das Unternehmen betont, dass die Quote von zwölf Prozent Frauen in Führungspositionen zu gering und die Führungsmannschaft männlich geprägt sei. Chancengleichheit wird im Unternehmen großgeschrieben.

Ein so genanntes „Job Grade-Konzept“ soll ein transparentes Vergütungssystem für außertarifliche und leitende Mitarbeiter in Form von Vergütungsbandbreiten sicherstellen. Variable Entgeltbestandteile sorgen für ein *flexibles Vergütungssystem* für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein *Haustarifvertrag* garantiert Beschäftigung bis ins Jahr 2016.

Ein installiertes *Ideenmanagement* gibt die Möglichkeit, Arbeitsabläufe kontinuierlich zu verbessern.

Das Unternehmen will allen Mitarbeitern *Sicherheit* am Arbeitsplatz ohne Gesundheitsgefährdung bieten und stellt Prävention mit dem Programm „respecting people“ in den Vordergrund. Regelmäßige Arbeitssicherheitstrainings sollen zur Reduzierung von *Arbeitsunfällen* und *Fehlzeiten* beitragen. Um Arbeitsunfälle zu reduzieren, wurde ein Wettbewerb zur Steigerung der Arbeitssicherheit ausgeschrieben,

Flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit und Job Sharing implizieren eine *Work-Life-Balance-Strategie* im Unternehmen. Um die Kinderbetreuung zu vereinfachen, wird mit Kindertagesstätten kooperiert.

Ein *betriebliches Gesundheitsmanagement* gibt zum Beispiel Auskunft über Sucht und Suchtprävention. Während der SHE-Wochen (Safety, Health & Environment) werden die Themen Sicherheit, Gesundheit und Umwelt vordergründig diskutiert. Ein „Corporate Health Audit“ soll betriebliche Leistungen aus dem Bereich des Gesundheitsmanagements auszeichnen. Eine *betriebliche Altersvorsorge* ist integriert, und ab 2010 ist jeder neue Mitarbeiter verpflichtet, Mitglied einer Pensionskasse zu werden.

Die *Wirtschaftskrise* trifft Symrise nach eigenen Angaben weniger als andere. Das Unternehmen wird in der Krise von einer Strategieberatung für Wachstum ausgezeichnet. Einen Rückgang der Mitarbeiter konnte das Unternehmen dennoch nicht verhindern.

Im Bereich sozialer Standards werden regelmäßig Audits durchgeführt, die Leistungen und Fortschritte hinsichtlich CSR evaluieren.

**Fazit:**

Der Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht der Symrise AG erwähnt eine Vielzahl von Kennzahlen zur Beschäftigungsstruktur im Unternehmen. Kennzahlen zur Entlohnungsdifferenz zwischen Frauen und Männern, zum Anteil von Führungskräften sowie zur Diversität im Unternehmen fehlen. Auffällig ist, dass im Nachhaltigkeitsbericht 2010 und weiter im GRI-Index die Beschreibung von Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Todesfällen, Arbeits- und Sicherheitsvereinbarungen mit Gewerkschaften und Mitarbeitern nach Beschäftigungsverhältnis als erfüllt aufgeführt sind, im Bericht selbst aber dazu keine Informationen zu finden sind. Der demografische Wandel wird nicht thematisiert.

**Awards:**

- 2010, Corporate Health Award für Symrise Deutschland (unter den besten zwanzig Prozent in Deutschland)

## TUI AG

Mitarbeiter weltweit: 71.398 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 9.585 (2010)

Branche: Touristik

Homepage: [www.tui-group.com](http://www.tui-group.com)

Das Unternehmen berichtet kontinuierlich in den Geschäftsberichten, im Nachhaltigkeitsbericht und auf der Internetseite über personalpolitische Themen. Mit einem umfassenden Kapitel widmet der Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010 der Personalberichterstattung circa neun Seiten und ist somit die ausführlichste Informationsquelle. Die Geschäftsberichte beziehen sich im Untersuchungszeitraum mit wachsendem Umfang von fünf (2007/2008) bis sieben Seiten (2009/2010) auf Mitarbeiter.

Ein Trend zur ausführlicheren Berichterstattung ist erkennbar. Die TUI AG zeichnet sich durch eine detaillierte Berichterstattung aus, die mit dem „GRI Level B“ bewertet wurde. Auf der Internetseite fassen eigene Portale die Unternehmensinitiativen zum Thema Familie und Beruf, Diversity oder Gesundheit zusammen oder bieten im Karriereportal anhand von Mitarbeiterportraits in Videoform einen Einblick in die Praxiswelt. TUI erkennt in seinen Mitarbeitern einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung und legt viel Wert auf deren Qualifizierung und Beschäftigung in einem attraktiven und flexiblen Arbeitsumfeld.

*Nachwuchsmanagement und Personalentwicklung* sind Hauptbestandteile der Personalberichterstattung und werden ausführlich dargestellt. Nennenswert sind hier diverse Programme wie das „International Management Trainee Programm“ für Hochschulabsolventen, das „Global High Performance Leadership Programm“ für Führungskräfte oder das systematisierte Personalentwicklungsmanagement im „People Performance Management“, das eine regelmäßige Evaluation des Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten und eine Selbsteinschätzung ermöglicht. Die Juniorenfirma der TUI „TUI Youngsters“ am Standort Hannover wird vollständig von Auszubildenden und Bachelor-Studenten geführt und als Praxismaßnahme in das Ausbildungsprogramm integriert.

Weitere Themen sind die *betriebliche Altersvorsorge*, die Belegschaftsaktien für TUI-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter und das *betriebliche Vorschlagswesen*.

*Arbeitnehmervertreter und Mitbestimmung* werden wiederholt thematisiert und im Nachhaltigkeitsbericht sogar mit einem eigenen Kapitel gewürdigt. Im Geschäftsbericht wird die ausgeprägte Sozialpartnerschaft und gepflegte Mitbestimmungskultur sowie das europäische Arbeitnehnergremium TUI Europa-Forum beschrieben. An einigen Stellen nehmen die Berichte Bezug auf die Konzernbetriebsvereinbarung zum

Ideenmanagement und Tarifverträge über zusätzliche Leistungen der betrieblichen Altersvorsorge. Der Nachhaltigkeitsbericht nennt den Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzausschuss des Konzern-Betriebsrates, der paritätisch besetzt ist und aktuelle Entwicklungen und Themenstellungen im Konzern bearbeitet.

*Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz* stellen ein weiteres wesentliches Themenfeld der Berichterstattung dar. Mit dem „fit with TUI“ Programm bietet das Unternehmen ein Gesundheitsmanagement, das neben Sportangeboten auch Suchtpräventionsmaßnahmen und vielfältige jährliche Aktionen wie Gripeschutzimpfungen oder Rückenprophylaxe umfasst. Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden zusammen mit Mitarbeitern entwickelt. Zu diesem Zweck werden Mitarbeiterbefragungen und regelmäßige Expertentreffen der Gesundheitskoordinatoren mit Betriebsärzten, Fachkräften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern durchgeführt. Der *demografische Wandel* wird nach eigenen Angaben als Schwerpunkt der Personalarbeit genannt, aber bislang mit keinen konkreten Informationen für eine praktische Umsetzung untersetzt.

Die TUI AG ist ein Gründungsmitglied des bundesweiten Netzwerks Erfolgsfaktor Familie und stellt die Themen *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* und *Frauenförderung* ausführlich dar.

TUI berichtet über verschiedene Initiativen der firmeneigenen *Diversity-Politik*. Mit der Aktion „fit für den Beruf“ werden junge Menschen mit Behinderung im Bewerbungsprozess geschult und begleitet, mit dem Stipendien Programm „Open Door“ können Mitarbeiterkinder einige Wochen oder ein Schuljahr in einer Gastfamilie im Ausland verbringen. Seit 2010 können Mitarbeiter einen Tag in einer sozialen Einrichtung arbeiten und anschließend ihre Erfahrungen bei einer Tagung „Vielfalt bei TUI“ mit Schwerbehindertenvertretern, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern diskutieren.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung der TUI AG ist umfassend und lässt eindeutig die Schwerpunkte Personalentwicklung, Nachwuchsmanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Diversity und Arbeits- und Gesundheitsschutz erkennen. Allerdings weist das Unternehmen nur sehr selektiv Beschäftigungskennzahlen aus. Obwohl der GRI-Index als Überblick über die in der Berichterstattung abgedeckten Themen, Aspekte wie Mitarbeiterfluktuation und Anzahl der Arbeitsunfälle als dokumentiert klassifiziert, fehlen die konkreten Kennzahlen an den genannten Stellen. Auffällig ist die gute Dokumentation des sozialen Dialoges in diversen Zusammenhängen.

#### **Awards:**

- 2010, Sonderpreis der Willy-Scharnow-Stiftung für das LUCIE Programm (Lernen im Unternehmen und Chancen durch individuelle Entwicklung) der TUI Deutschland

- 2009, Corporate Health Award „Excellent“ für vorbildliche Gesundheitssystematik des TUI Standorts Hannover verliehen durch Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
- 2010, Nominierung mit dem Felix-Burda-Award für Angebote der Krebsvorsorge
- 2009, Auszeichnung des ROBINSON Clubs für die engagiertesten und produktivsten Mitarbeitern mit dem „Gallup Great Workplace Award“ als eines der 23 Unternehmen weltweit
- Auszeichnung als einer der Top 100 Arbeitgeber in der Studie "Germany's Ideal Employers"

## Vossloh AG

Mitarbeiter weltweit: 4.906 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k. A. (2010)

Branche: Maschinenbau/Technologie/Lokomotiven

Homepage: [www.vossloh.com](http://www.vossloh.com)

Der Geschäftsbericht der Vossloh AG ist die wesentliche Informationsquelle der Personalberichterstattung. Die Geschäftsberichte 2008-2010 umfassen kontinuierlich vier bis fünf Seiten zum Thema Mitarbeiter. Die Internetseite enthält keine weiteren personalrelevanten Informationen. Es gibt keinen Nachhaltigkeitsbericht.

Die Personalberichterstattung der Vossloh AG ist sehr wenig ausführlich und auf wenige Kennzahlen reduziert. *Altersstruktur* und *Betriebszugehörigkeit* werden als Kennzahlen aufgeführt, ebenso der Anteil der *Führungskräfte*.

Im Mittelpunkt der Berichte stehen die *Mitarbeitergewinnung* und *-entwicklung*. Es werden dabei umfangreiche Schulungsmaßnahmen, Nachwuchssicherung durch eigene Berufsausbildung und die Kooperation mit Universitäten genannt. Im Rahmen der Weiterbildung und *Personalentwicklung* werden auf die Vossloh-Akademie, auf das „we lead Vossloh“-Programm sowie auf das Start-up-Konzept für junge Ingenieure aufmerksam gemacht.

2010 wurden als zusätzlicher Schwerpunkt zwischen dem Europäischen Betriebsrat und dem Vorstand die Themen *Arbeitssicherheit* und *Gesundheitsschutz* festgelegt. Eine Projektgruppe soll einen Ist-Zustand der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes im Unternehmen analysieren. Es soll ein detailliertes Berichtswesen folgen, um daraus Maßnahmen zu erarbeiten.

In der Darstellung der Personalstruktur des Unternehmens gibt es die Rubrik *tarifliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*, die auf eine tarifliche Gehaltsstruktur hinweist. Es liegen aber keine Informationen zur Entgeltstruktur vor.

Den Mitarbeitern, *Arbeitnehmervertretungen* sowie dem (*Europäischen*) *Betriebsrat* wird für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit gedankt. Das Unternehmen strebt an, in Zukunft mindestens einen Sitz im Aufsichtsrat an eine Frau zu vergeben. Die Vielfalt des Gremiums soll somit weiterentwickelt werden.

### **Fazit:**

Die Berichterstattung ist im Untersuchungszeitraum konstant gering geblieben. Die Themen blieben weitestgehend identisch und beschränken sich auf Mitarbeiterent-

wicklung und Arbeitssicherheit. Frauenförderung spielt für Vossloh in der Berichterstattung keine Rolle.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Wacker Chemie AG

Mitarbeiter weltweit: 16.314 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 12.235 (2010)

Branche: Chemie

Homepage: [www.wacker.com](http://www.wacker.com)

Die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der Wacker AG sind die umfangreichsten Informationsquellen über Mitarbeiter. Im Beobachtungszeitraum wurde der Umfang der Personalberichterstattung zunehmend erweitert. Der Geschäftsbericht 2008 umfasst knapp vier Seiten zum Personal, der Bericht von 2010 bereits sechs Seiten. Der Nachhaltigkeitsbericht wird alle zwei Jahre veröffentlicht und widmet sich auf bis zu 16 Seiten der Personalberichterstattung. Zusätzlich gibt es einen 15-seitigen Flyer zur Personalpolitik. Vereinzelt werden neue Aspekte auf der Internetseite sichtbar, das wichtigste ist in den Berichten zu finden.

Bei der Wacker Chemie AG geht der Trend eindeutig hin zu mehr Personalberichterstattung. In den Geschäftsberichten werden unterschiedliche Themen in den Mittelpunkt gestellt, zum Beispiel steht 2009 die wirtschaftliche Krise im Vordergrund. Die GRI hat den Nachhaltigkeitsbericht 2009/2010 der Wacker AG mit der Note A<sup>214</sup> ausgezeichnet. In allen drei Geschäftsberichten werden die Themen variable Vergütung, Aus- und Weiterbildung, Nachwuchsförderung, demografischer Wandel und Arbeitssicherheit behandelt. Durch Altersstrukturanalysen, Fokussierung auf Nachwuchsgewinnung und Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsschutzes, der anhand Audits überprüft und verbessert wird, soll mehr Transparenz in der Personalberichterstattung geschaffen werden.

Bei den Förderprogrammen für *Führungs- und Nachwuchskräfte* wird nach außertariflichem und tariflichem Personal sowie oberem Führungspersonal unterschieden. Ein Management Development Center und Fokusprogramme stehen außertariflichen Mitarbeitern zur Verfügung. Ein Analyseworkshop soll das Potenzial der tariflichen Mitarbeiter identifizieren. Die *Kennzahlen* zur Beschäftigungsstruktur werden bis auf eine Ausnahme (Befristungen) dargestellt. Eine konzernweite Nachfolgeplanung und jährliche *Mitarbeitergespräche* sind die Grundlage für eine Teilnahme an Entwicklungsprogrammen.

Die betriebliche *Ausbildung* und *lebenslanges Lernen* genießen einen hohen Stellenwert im Unternehmen. In diesem Zusammenhang werden der *demografische Wandel* und immer länger werdende Lebensarbeitszeiten genannt. Ein Lebensarbeitszeitkonto wurde 2010 eingeführt.

---

214 Der Nachhaltigkeitsbericht von 2007/2008 wurde von GRI mit der Note B bewertet.



Das Berufsbildungswerk (BBIW), die öffentliche Stiftung des Unternehmens, übernimmt für circa dreißig Partnerunternehmen einen überbetrieblichen Bildungsauftrag. Um Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben, wurden zehn strategische Ziele im Bereich *Aus- und Weiterbildung* sowie im *Gesundheitsbereich* entwickelt. Ziel ist es, einen grundlegenden Wandel im Umgang mit dem Altern innerhalb der Belegschaft einzuleiten. 2010 startete ein Pilotprojekt mit der Deutschen Rentenversicherung Süd, um unter anderem die Effizienz von Rehabilitationsmaßnahmen zu verbessern.

Chancengleichheit wird von Wacker als Selbstverständlichkeit beschrieben. Durch ein Cross-Mentoring-Programm sollen mehr *Frauen in Führungspositionen* gelangen. Mit der Teilnahme an einer Studie des BMBF über Führungskräfteentwicklung von Frauen in Großbetrieben werden Frauen weiter gestärkt. Das Unternehmen betont, dass die *Diversität* im Unternehmen durch mehr Frauen im Vorstand und Aufsichtsrat erhöht werden soll. Die Teilnahme am „Girls' Day“ soll Mädchen an traditionelle Männerberufe heranführen. Die Zahl der Mitarbeiter an deutschen Standorten wird nach Mitarbeitern mit ausländischem Hintergrund unterschieden. Nach Nationalitäten wird nicht differenziert. *Schwerbehinderte Menschen* werden besonders gefördert.

Die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* wird mit zahlreichen Maßnahmen gefördert. Zum einen ist die Wacker AG dem Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“<sup>215</sup> sowie dem „eff-Projekt“ („effizient familienbewusst führen“) beigetreten. Flexible Arbeitszeitmodelle machen zum anderen eine Verlängerung der Elternzeit möglich. Ein Workshop soll den Wiedereinstieg von Müttern und Vätern ins Berufsleben nach der Elternzeit erleichtern. Der „Familienservice“ bietet Unterstützung in Krankheits- und Pflegefällen innerhalb der Familie oder für betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Eine Betriebsvereinbarung gibt Auskunft über „Frauen, Familienförderung und Beruf“.

Das Unternehmen verweist auf einen Pay-Gap<sup>216</sup> zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern und führt als Begründung die Problematik der Lohndifferenz in der statistischen Auswertung und in Kenngrößen wie Dienstjahre, Alter und einem Leistungsanteil des Gehalts an.

Den *Arbeitnehmervertretungen* sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird für ihre engagierte Arbeit Dank ausgesprochen und die Zusammenarbeit als vertrauensvoll bezeichnet. Im Jahr 2007/2008 wurde der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ abgeschlossen, um Arbeitsprozesse alters- und gesundheitsgerecht zu gestalten sowie gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Arbeits- und Ruhephasen zu schaffen. Ein Demografiefonds wird von der Wacker AG mit 300 Euro pro Tarifarbeitnehmer bestückt. Das Unternehmen spricht von einem „bedeutenden Umfang“

215 Eine Initiative und Plattform von Bundesfamilienministerium und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag für Unternehmen, die sich verstärkt um eine familienfreundliche Unternehmensführung bemüht (Wacker Chemie AG: Geschäftsbericht 2008, S. 93).

216 Entgeltunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten.

hinsichtlich *gewerkschaftlicher Organisation* in Deutschland. Der Organisationsgrad der Wacker-Mitarbeiter für den Standort USA wird mit circa 27 Prozent angegeben.

Die Wacker AG verweist in ihrem letzten Nachhaltigkeitsbericht auf die fehlende Berichterstattung zu *Berufskrankheiten* und erklärt dies damit, dass jedes Land unterschiedliche Voraussetzungen habe, um Berufskrankheiten anzuerkennen. Bei Wacker stehen in erster Linie Lärmerkrankungen im Vordergrund. Regelmäßige Schulungen zu Anlagensicherheit und Explosionsschutz (interaktive Lernprogramme im Intranet) fördern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Seminare zu *Arbeitssicherheit* sind für die Mitarbeiter verpflichtend.

Im Berichtsjahr 2009 kommt die *Wirtschaftskrise* zum Tragen, indem die *variable Vergütung* (Erfolgsbeteiligung und leistungsabhängige Vergütung) für Mitarbeiter ausgesetzt wurde. Es wird verstärkt auf Kurzarbeit umgestellt. Geeignete Auszubildende wurden auch in der Krisenzeit unbefristet übernommen. Im Rahmen von Strukturmaßnahmen wurden Produktionskapazitäten umgeschichtet, und für 44 Personen wurde zusammen mit dem Betriebsrat ein Sozialplan ohne betriebsbedingte Kündigungen ausgehandelt. Die Mitarbeiter wurden bei der Wohnungssuche und Wiedereingliederung in anderen Betrieben unterstützt.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Wacker AG ist sehr umfangreich und im Laufe der Jahre ausführlicher geworden. Sie weist nur geringe Lücken auf. Die Nachhaltigkeitsberichte stellen umfassende, gut strukturierte und grafisch ansprechende Mitarbeiterinformationen zur Verfügung.

#### **Awards:**

- 2010, Auszeichnung Personalpolitik durch Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA), Rang 5 (Rang 3 2008, Rang 2 2009)
- 2010, Auszeichnung durch die IHK als hervorragender Ausbildungsbetrieb
- 2009, Zweiter Platz im Wettbewerb „Chief learning Officer“ der Fachzeitschrift *wirtschaft + weiterbildung*
- 2009, Auszeichnung durch die sächsische Staatsregierung: Vorbildliche Eingliederung behinderter Menschen

## Wincor Nixdorf AG

Mitarbeiter weltweit: 9.309 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 4.106 (2010)

Branche: Technologie

Homepage: [www.wincor-nixdorf.com](http://www.wincor-nixdorf.com)

Wincor Nixdorf publiziert lediglich jährliche Geschäftsberichte. Die Personalberichterstattung ist in den ersten zwei Jahren aufgeteilt nach Nachhaltigkeit und Mitarbeiter und umfasst fünf Seiten. Im Jahr 2010 reduziert sich der Umfang auf drei Seiten. Die Internetseite des Unternehmens schafft hinsichtlich Mitarbeiterinformationen keinen wesentlichen Mehrwert.

Ein Schwerpunkt liegt bei der Weiterentwicklung, Ausbildung und Förderung des Nachwuchses. *Personalentwicklung* und -rekrutierung ist nach Angaben des Unternehmens in Form von Assessment Centers, strategischer Nachfolgeplanung und Förderung von Führungskräften kontinuierlich ausgebaut worden. Konkrete Nachwuchsförderung findet zum Beispiel in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut statt und soll vor allem den Wissenstransfer durch sogenannte Peer-Group-Programme unterstützen. E-Trainings und firmeneigene Trainingscenter fördern die berufliche Qualifikation und Bildung. Regelmäßige Mitarbeitergespräche werden genannt, es geht aber aus dem Bericht nicht hervor, ob diese Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen verknüpft sind.

Der Fachkräftemangel vor allem in technischen Berufen wird im Zusammenhang mit der *demografischen Entwicklung* angeführt. Wincor Nixdorf sieht die Herausforderung, diesem Mangel durch gezielte *Ausbildung* und Nachwuchsförderung zu begegnen. Genaue Zahlen zum Ausbildungsvolumen werden nicht genannt. Die Bereitschaft zum *lebenslangen Lernen* wird von der AG als essentiell eingestuft.

Über *Frauenförderung* wird nicht berichtet, die Frauenquote im Aufsichtsrat soll gemäß dem Corporate Governance Kodex erhöht werden. *Menschen mit Behinderung* werden besonders gefördert, eine genaue Zahl der beschäftigten Menschen mit Beeinträchtigungen wird nicht genannt.

Die *Vergütungsstruktur* der Wincor Nixdorf AG ist *variabel*, die variablen Bestandteile hängen von den Ergebnissen des individuellen Arbeitsbereiches ab. Es gibt eine *Altersvorsorge* für so genannte berechnete Mitarbeiter. Wer berechnete ist, wird im Bericht nicht deutlich.

Seit 2008 besteht ein *Entgeltrahmenvertrag* mit der IG Metall, der das bis dahin bestehende dreißigjährige Vergütungssystem abgelöst hat. Den *Arbeitnehmervertretungen* wird Dank ausgesprochen.

Im Zusammenhang mit der globalen *Wirtschaftskrise* weist Wincor auf rückläufige Mitarbeiterzahlen hin. In der Finanzkrise wurde verstärkt (vierzig Prozent der Belegschaft) auf Kurzarbeit umgestellt.

**Fazit:**

Die Berichterstattung der Wincor Nixdorf AG ist äußerst unvollständig und besteht in weiten Teilen aus Wiederholungen und Worthülsen. Es werden weder Beschäftigungskennzahlen genannt noch Angaben zu Sicherheit und Gesundheit gemacht, Vielfalt und Chancengleichheit bleiben ebenfalls unerwähnt. Auf der Homepage findet sich unter dem Jobforum ein Link zum Thema Mitarbeiter, der allerdings zum Geschäftsbericht von 2008/2009 führt.

**Awards:**

Es werden keine personalrelevanten Awards genannt.

## 5.2 Familienunternehmen

ALDI Einkauf GmbH & Co. oHG (ALDI Gruppe)

Mitarbeiter ALDI Nord: k. A. (2010)

Mitarbeiter ALDI Süd: 31.700<sup>217</sup> (weltweit)

Branche: Lebensmitteleinzelhandel

Die ALDI-Gruppe teilt sich auf in ALDI Nord und ALDI SÜD. Die Unternehmens-teile betreiben jeweils ihre eigenen Internetseiten. Auf Konzernebene gibt es keinerlei Berichterstattung.

In dieser Untersuchung werden Teilunternehmen nicht berücksichtigt, so dass es keine Grundlage für die Analyse der Personalberichterstattung der Aldi-Gruppe gibt. Allerdings ist auch die Berichterstattung der Teilunternehmen sehr lückenhaft und auf die Internetseiten beschränkt.

### **Fazit:**

Die Aldi-Gruppe veröffentlicht keine Personalberichterstattung.

### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

---

<sup>217</sup> Stand vom 01.03.2012.

## Bertelsmann AG

Mitarbeiter weltweit: 104.419 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 36.462 (2010)

Branche: Medien und Print

Homepage: [www.bertelsmann.de](http://www.bertelsmann.de)

In den Geschäftsberichten der Bertelsmann Gruppe spielt die Personalberichterstattung mit knapp einer halben Seite eine eher untergeordnete Rolle. Das Internet dient als umfangreichere Informationsquelle und berichtet in den Rubriken Jobs und Karriere sowie unter Corporate Responsibility ausführlicher über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Fortschrittsbericht von 2010 vervollständigt diese Berichte beziehungsweise spiegelt teilweise den Inhalt der Geschäftsberichte und den der Internetseiten wider. Die Mitarbeiterthemen in den Geschäftsberichten bleiben nahezu identisch. In allen drei Untersuchungsjahren stehen die Umsetzung und Weiterentwicklung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur im Rahmen des Personalmanagements im Vordergrund.

Die Bertelsmann University dient der *Ausbildung und Weiterentwicklung von Führungskräften*. Mit der Einführung einer International Academy of Journalism (intajour) will die Bertelsmann AG einen globalen Beitrag zum professionellen und unabhängigen Journalismus leisten.<sup>218</sup> Bertelsmann verweist auf 42 unterschiedliche Ausbildungsgänge und auf eine private Berufsschule. Aus- und Weiterbildung wird darüber hinaus durch ein Bachelor-Programm, fachliche und persönliche Weiterbildung sowie durch Seminarprogramme betrieben. Das Unternehmen beziffert den *Schulungsaufwand* für seine Mitarbeiter 2009 auf über 13 Stunden pro Mitarbeiter und Jahr.<sup>219</sup>

2009 wurde ein konzernweiter *Ideen-Wettbewerb* ausgeschrieben, an dem sich erstmalig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen konnten. Als Prämie für die Mitarbeiter sollen 25 Prozent der Ersparnis im ersten Jahr nach Einführung der Verbesserung weitergegeben werden.

2008 trat Bertelsmann dem „Global Compact“<sup>220</sup> der United Nations (UN) bei. Die AG nennt Maßnahmen für ihre Mitarbeiter als einen Schwerpunkt ihres Corporate Responsibility-Verständnisses. Im Bericht von 2010 wird entsprechend auf den Link [www.bertelsmann.de/verantwortung](http://www.bertelsmann.de/verantwortung) verwiesen. Regelmäßige *Mitarbeiterbefragungen*

218 Die Arbeit soll 2011 aufgenommen werden (siehe auch [www.intajour.com](http://www.intajour.com)).

219 Insgesamt nahmen 18.342 Mitarbeiter an Schulungen von über 240.594 Stunden teil (vgl. <http://www.bertelsmann.de/>, [Zugriff 27.09.2011]).

220 Eine Initiative der Vereinten Nationen, die Unternehmen in aller Welt dazu aufruft, in ihrem Einflussbereich zehn Prinzipien in den Themenfeldern Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung umzusetzen (vgl. Bertelsmann: Geschäftsbericht 2008, S. 18).

und ein Feedback-Prozess in Form eines jährlichen *Leistungs- und Entwicklungsdiagnostics* sollen durchgeführt werden.

Das Kriterium der *Vielfalt* bei Führungspositionen wird als Selbstverständlichkeit bezeichnet. Bertelsmann ist laut Geschäftsbericht an einer Erhöhung des Anteils an Frauen in Führungspositionen interessiert. Daher wurden spezielle *Förderprogramme für Frauen* eingerichtet, die Maßnahmen zur Weiterentwicklung von weiblichen Führungskräften sollen kontinuierlich verstärkt werden. Eine verbindliche Frauenquote wird abgelehnt, da individuelle Qualifikation und Leistung für eine Anstellung ausschlaggebend sein sollen.

In Bezug auf eine variable Vergütung wird auf der Internetseite unter Corporate Responsibility auf die Mitarbeiterbeteiligung hingewiesen. Bonus- und Gewinnbeteiligungszahlungen sind möglich, jedoch geht aus dem Bericht nicht eindeutig hervor, ob die Zahlungen leistungsabhängig sind.

Ausführlich wird auf der Internetseite zum Thema Engagement für Mitarbeiter und Auszubildende mit *Handicap* berichtet, gefördert durch die Schwerbehindertenvertretung Bertelsmann AG. Dazu steht ein mit ausführlichen Beispielen illustrierter Flyer zum Herunterladen zur Verfügung. Im Jahr 2009 betrug der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderung 3,9 Prozent (3,7 Prozent 2008). Eine eigene Webseite soll ihnen den beruflichen Einstieg erleichtern.<sup>221</sup>

Präventive *Gesundheitsvorsorgemaßnahmen* werden unter dem Programm „BeFit“ zusammengefasst. Es finden „Health Action Days“ und Gesundheits-check-ups statt. Eine betriebseigene *Krankenkasse* soll die medizinische Versorgung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen.

Zusammen mit einem firmenunabhängigen Dienstleister sollen Familie und Beruf vereinbar werden. Als *Work-Life-Balance-Programm* werden Kinderbetreuungsplätze, Kinder-Notfallbetreuung, Unterstützung bei der Pflege und Betreuung von älteren und kranken Familienangehörigen und flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Job-Sharing, Altersteilzeit) angeboten.

2009 werden einmalig die *Arbeitnehmersvertreter* im Bericht erwähnt. Im Fortschrittsbericht wird auf Arbeitnehmerkomitees sowie auf Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmersvertreter hingewiesen. Falls möglich, wird der Einhaltung von *Tarifverträgen* zugestimmt.

Das Unternehmen will in einem zweijährigen, transparenten Prozess in Form einer „Arbeitsgruppe Medien“ Indikatoren für ein *nachhaltiges Berichtsmanagement* in der Medienbranche erarbeiten (GRI-Media Sector Supplement).

<sup>221</sup> <http://www.bertelsmann-ksbb.de/html/de/downloads.htm> [Zugriff 27.09.2011].

Gemäß Unternehmensangaben werden grundlegende Schulungen für Mitarbeiter durchgeführt, um mit dem *Code of Conduct* vertraut zu werden. Eine separater Link auf der Homepage verweist auf das Portal „Ethics & Compliance“ von Bertelsmann.

Die AG unterhält Karriereprofile auf mehreren *Social Media*-Plattformen. Unter Bertelsmann Alumni Networking findet sich die Aufforderung an ehemalige Mitarbeiter, in einem dazu eingerichteten Blog ein Feedback zu den Unternehmens-Internetseiten und zu den Social Media-Auftritten abzugeben und mitzudiskutieren.

**Fazit:**

Die Bertelsmann AG berichtet ausführlich, jedoch selektiv. 2009 werden einmalig die Arbeitnehmervertreter im Bericht erwähnt. Im Fortschrittsbericht wird auf Arbeitnehmerkomitees sowie auf Weiterbildungsmaßnahmen für Arbeitnehmervertreter hingewiesen. Falls möglich, wird der Einhaltung von Tarifverträgen zugestimmt. Einige wichtige Kennzahlen fehlen. Auffällig ist der ausführliche Berichtsteil über Menschen mit Handicap.

**Awards:**

- 2010, Deutscher Unternehmenspreis Gesundheit vom Bundesverband der Krankenkassen (Federal Association of Company Health Insurance Funds)
- 2010, EU-Award durch die “Move Europe” Kampagne
- 2009, “Move – Europe – Partner Excellence” – Zertifikat für das BeFit-Programm
- Mitglied der Initiative “Fair-Company“ von junge.karriere



## Boehringer Ingelheim

Mitarbeiter weltweit: 42.224 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 11.483<sup>222</sup> (2010)

Branche: Pharma und Chemie

Homepage: [www.boehringer-ingelheim.de](http://www.boehringer-ingelheim.de)

Das Familienunternehmen berichtet in Unternehmensberichten für die Jahre 2008 und 2009 über personalrelevante Themen. Für das Jahr 2010 veröffentlicht das Unternehmen ein Unternehmensmagazin. Der Umfang der Personalberichterstattung liegt mit zahlreichen Abbildungen zwischen sieben und zehn Seiten.<sup>223</sup> Das Internet gibt die wesentlichen Themen der Berichterstattung wieder und kann als gleichwertige Quelle herangezogen werden. Es wird kein separater Nachhaltigkeitsbericht publiziert.

Schwerpunkt in allen Berichten sind die Themen *Weiterbildung* und *Nachwuchsförderung*. Die BI-Academy unterstützt *Personalentwicklungsprogramme*, die Führungs- und Sozialkompetenzen weiterentwickeln sollen. Das Konzept von „Lead & Learn“ soll Führungskompetenzen beurteilen und Talente systematisch fördern. Ein internationales Management-Development-Programm (IMDP) zielt auf Nachwuchsförderung ab. Ein jährlicher „Value through Innovation-Day“ (VTI-Day) wird als Plattform zum Einbringen von Vorschlägen und Ideen beschrieben.

*Arbeitsicherheit* wird in den Berichten besonders hervorgehoben, indem Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter als [...] „höchstes Gut“ beschrieben werden. Es werden Arbeitsunfälle und Ausfälle dargestellt. Künftig soll der Fokus auf der Sicherheitskultur liegen. Das Programm „zero by choice“ soll den Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig fördern. Eine Richtlinie zur Sicherheit im Außendienst wurde verabschiedet, da dort die meisten und schwersten Unfälle geschehen. Im Bereich „Environment, Health and Safety“ (EHS) werden Maßnahmen durch Audits auf ihre Funktionsfähigkeit hin überprüft. Zusätzlich hat sich Boehringer Ingelheim verpflichtet, die weltweit geltenden Grundsätze der „Responsible Care“ – Initiative für die chemische Industrie einzuhalten.

Im Bericht von 2008 wird ein *Diversity-Konzept* vorgestellt, das interkulturelle Fähigkeiten, lebenslanges Lernen, die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit, die Balance zwischen Berufs- und Familienleben sowie die Gesundheit der Mitarbeiter fördern soll. In den Folgeberichten wird das Thema jedoch nicht mehr aufgegriffen. Es werden

222 Vgl. [http://www.boehringer-ingelheim.de/presse/jahrespressekonferenz/boehringer\\_ingelheim\\_portraet.html](http://www.boehringer-ingelheim.de/presse/jahrespressekonferenz/boehringer_ingelheim_portraet.html) [Zugriff 27.02.2012].

223 Nicht alle relevanten Mitarbeiterthemen sind unter dem Bereich Mitarbeiter angesiedelt. Einige Aspekte sind unter dem Punkt Arbeitnehmerberichterstattung zu finden, angesiedelt im Konzernlagebericht (zum Beispiel Boehringer-Ingelheim: Geschäftsbericht 2008, S. 18). Für die darauffolgenden Jahre ist das Thema Arbeitssicherheit im Bereich der Unternehmerischen Verantwortung zu finden.

*Menschen mit Behinderung* angesprochen und im Rahmen eines Pilotprojektes besonders gefördert, genaue Zahlen werden aber nicht genannt. In Bezug auf *Gleichberechtigung* erreichte das Unternehmen in den Vereinigten Staaten im „Corporate Equality Index“<sup>224</sup> die bestmögliche Bewertung von hundert Prozent.

Boehringer Ingelheim bezeichnet sich als familienfreundliches Unternehmen und will die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* durch regelmäßige Audits von „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung voranbringen. Das Unternehmen erwähnt die IB-Ferienakademie, wo Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Sommerferien betreut werden können. Damit will Boehringer Ingelheim im weiteren Sinne einen Beitrag zur Nachwuchsförderung leisten.

Ein interner *Verhaltenskodex* liegt vor, der Grundsätze und Leitbilder des Unternehmens widerspiegelt. Unter anderem wird der Schutz der Mitarbeiter aufgeführt. Das Bekenntnis zu den Prinzipien der „Responsible Care“- Initiative der chemischen Industrie wird hervorgehoben.

Kontinuierliche Feedbackrunden und *Mitarbeiterbefragungen* sollen Stärken und Schwachstellen identifizieren. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, langfristig die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und diese auch an das Unternehmen zu binden.

Das Unternehmen gibt an, *leistungsbezogenes Entgelt* in Verbindung mit der Erreichung individueller Ziele zu zahlen. Sozialleistungen werden durch eine betriebliche Altersvorsorge ergänzt.

Dem *demografischen Wandel* und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel begegnet das Unternehmen mit verschiedenen Angeboten, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Boehringer Ingelheim verfügt über ein *Social Media*-Zentrum, das verschiedene Profile enthält.

### **Fazit:**

Wichtige Kennzahlen der Beschäftigung fehlen. Frauen und deren Förderung werden in keinem der Berichte explizit angesprochen. Auch das Verhältnis zwischen Arbeitnehmervertretern und Arbeitgeber bleibt unerwähnt. Die Finanzkrise hatte in den Untersuchungsjahren keinen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens.

---

<sup>224</sup> Eine jährliche Umfrage der „Human Right Campaign Foundation“ in den USA unter 259 amerikanischen Großunternehmen (vgl. Boehringer Ingelheim: Unternehmensbericht 2008, S. 42).

**Awards:**

- 2009, Erster Platz: „Beliebter Arbeitgeber“ durch den Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie (VAA)<sup>225</sup> in der deutschen Pharma- und Chemieindustrie (2008 Vierter Platz)
- 2009, „Top Arbeitgeber Deutschland“, Rang 14
- 2009, Erster Platz: „Corporate Health Award“ (Initiative von Handelsblatt, EuPD Research und TÜV Süd Life Service)
- 2009, Zweiter Platz als Top Employer durch die Fachzeitschrift Science
- 2008, 2010 Audit „berufundfamilie“ durch die Hertie-Stiftung und Zertifizierung

---

225 Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie

## Robert Bosch GmbH

Mitarbeiter weltweit: rund 283.500 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: rund 113.600 (2010)

Branche: Kraftfahrzeugzulieferer, Maschinenbau, Elektroindustrie

Homepage: [www.bosch.de](http://www.bosch.de)

Bosch nutzt in erster Linie das Internet, um über Personalthemen zu berichten. Eine eigene Karriereseite informiert sehr ausführlich und bietet viele noch detailliertere Informationen in Form von Spezialbroschüren zum Download an. Die Geschäftsberichte werden hinsichtlich der Personalberichterstattung dagegen im Laufe der letzten Jahre eher weniger ausführlich. 2008 wurde noch auf zweieinhalb Textseiten berichtet, 2009 und 2010 wurden dafür nur noch jeweils drei halbe Seiten genutzt. Der Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 samt separater Auskopplung von Daten und Zielen enthält dagegen elf Seiten zum Thema Mitarbeiter und Nachwuchs mit Informationen zu Personalthemen.

Das separate Karriereportal im Internet ist die ausführlichste Informationsquelle für die Personalberichterstattung. Vielfalt beziehungsweise *Diversity* ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensphilosophie, untersetzt mit verschiedenen Netzwerken und Programmen. Exemplarisch werden ein türkisches und ein kamerunisches Mitarbeiternetzwerk vorgestellt. Bosch hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet.

Zum Thema *Chancengleichheit* gibt es auf der Karriere-Homepage Informationen über ein firmenübergreifendes Mentoring-Programm für Frauen, über spezielle Weiterbildungsangebote für weibliche Fach- und Führungskräfte, ein Frauennetzwerk sowie über den „Girls’ Day“. Beim „Girls’ Campus“ besuchen Gymnasiastinnen technische Einrichtungen wie zum Beispiel firmeneigene Forschungsstätten oder Labore des Fraunhofer Instituts in regelmäßigen Abständen. Bis Ende 2012 soll der Frauenanteil an Führungskräften 15 Prozent betragen.

Verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle, neben Gleitzeit und Teilzeit auch alternierende Telearbeit und Arbeitszeitsouveränität für Führungskräfte, werden unter der Überschrift *Work-Life-Balance* ebenso präsentiert wie Unterstützungsangebote für Eltern bei der Kinderbetreuung, für Mitarbeiter bei Auslandseinsätzen – etwa durch die Vermittlung eines Jobs für den Lebenspartner – und für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen.

Auch über die Möglichkeiten der *betrieblichen Altersvorsorge* und das *betriebliche Vorschlagswesen* informiert die Karriere-Webseite ausführlich.

Zum Thema *Gesundheitsförderung* bietet die Homepage Informationen zu den Vorsorgeangeboten des Unternehmens, zu den Werksärzten sowie zur Sozialberatung bei

der Bewältigung von Problemen oder beim Umgang mit belastenden Situationen, sei es beruflich oder privat.

Vielfach finden sich in der Berichterstattung Bezüge zum demografischen Wandel und zu der Notwendigkeit lebenslangen Lernens. Besonders ausführlich kann man sich im Internet über die *Aus- und Weiterbildungsangebote* von Bosch kundig machen. 28 technische, elf kaufmännische und vier IT-Ausbildungsberufe werden präsentiert, jeweils mit detaillierten Informationen zu Anforderungen und Einsatzmöglichkeiten bei Bosch. Eine Suchmaschine hilft bei der Suche nach freien Ausbildungsplätzen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Studienvarianten mit Praxisphasen im Betrieb und Schülerpraktika als Angebote an Schülerinnen und Schüler beziehungsweise Schulabsolventinnen und -absolventen. Ein umfangreiches Seminarangebot für Bosch-Mitarbeiter enthält Themen wie Qualitätssicherung, Moderation, Sprachen und interkulturelle Kompetenzen. Darüber hinaus gibt es das hauseigene Robert-Bosch-Kolleg sowie das Carnegie Bosch Institute in Pittsburgh für international tätige Führungskräfte.

Die Unternehmenshomepage berichtet über den *Code of Business Conduct*, der Verhaltensregeln für die Mitarbeiter enthält.

Ein Link auf der Startseite führt zu Informationen über die *Krankenkasse* Bosch BKK.

Der Geschäftsbericht 2009 berichtet ausführlich über eine *Befragung* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Ergebnisse.

Den Mitarbeitern und Interessenvertretern wird in allen drei Geschäftsberichten der letzten Jahre gedankt. Im Nachhaltigkeitsbericht wird das gute Verhältnis zu den *Arbeitnehmervertretungen* hervorgehoben.

Ebenfalls im Nachhaltigkeitsbericht wird berichtet, dass mit den vierzig Betriebsräten aus 21 Ländern eine *Klimaschutzresolution* unterzeichnet wurde, die sich zu einem Beitrag der Automobilindustrie für eine Reduzierung des Kohlendioxids bekennt.

Hinsichtlich der *Wirtschaftskrise* betont Bosch, es sei wichtig für das Unternehmen gewesen, Mitarbeiter und ihr Wissen so weit wie möglich im Unternehmen zu halten sowie die Lasten der Krise möglichst gerecht auf alle Schultern zu verteilen. Das Unternehmen habe gestärkt aus der Krise hervorgehen können. Auf dem Höhepunkt der Krise seien zeitweise bis zu 100.000 Mitarbeiter von Arbeitszeitkürzungen betroffen gewesen, davon rund 65.000 in Deutschland.

Der Nachhaltigkeitsbericht orientiert sich an den *GRI-Leitlinien* und wird von Bosch selbst mit „GRI C“ eingeschätzt.

#### **Fazit:**

Bosch berichtet vor allem online sehr ausführlich über Personalthemen, dabei steht das Thema Aus- und Weiterbildung im Vordergrund. Kennzahlen werden nur ausgewählt

veröffentlicht. Themen wie Mitarbeiterfluktuation, Befristungen, der Anteil von Führungskräften an den Beschäftigten oder detailliertere Angaben zur Altersstruktur der Beschäftigten fehlen. Zu weichen Personalthemen hingegen finden sich sehr umfangreiche und detaillierte Informationen, die in erster Linie Schüler und Studenten sowie Fachkräfte als potenzielle Bewerber adressieren.

**Awards:**

- 2008, Auszeichnung durch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (dib) für das erfolgreiche Sammeln und Umsetzen von Mitarbeiterideen
- 2007, Initiativpreis Aus- und Weiterbildung der Otto Wolff Stiftung und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) für das gemeinsame Projekt „Frühkindliche Förderung – Neue Wege in der Ausbildung“ mit der Tageseinrichtung für Kinder in Stuttgart-Bergheim, das Kinder und Jugendliche frühzeitig für Technik begeistern soll

C&A Mode GmbH & Co. KG

Mitarbeiter weltweit: 36.224 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 22.837 (2010)

Branche: Einzelhandel

Homepage: [www.c-and-a.com](http://www.c-and-a.com)

Der Nachhaltigkeitsbericht 2010 widmet dem Thema Mitarbeiter sieben Seiten. Der Nachhaltigkeitsbericht ist zusammen mit der Internetseite die wesentliche Informationsquelle über Personal. Das eigene Kapitel ist mit „Unser ganzer Stolz: die Mitarbeiter von C&A“ überschrieben. Einen gesonderten Geschäftsbericht veröffentlicht das Unternehmen nicht.

Ein eindeutiger Schwerpunkt der Berichterstattung ist die Personalentwicklung und Weiterbildung, sowie die Einhaltung der Sozialstandards in der internationalen Zulieferkette des Unternehmens. Der Nachhaltigkeitsbericht orientiert sich am GRI und wurde mit der Ebene „GRI B+“<sup>226</sup> bewertet. Der Bericht enthält einen GRI-Index als Übersicht über die abgedeckten Themen der Berichterstattung.

Das *Nachwuchsmanagement* des Unternehmens wird ausführlich dargestellt. Auf dem Karriereportal der Internetseite werden verschiedene Einstiegsmöglichkeiten skizziert. Das Auszubildenden-Programm beinhaltet ein „Mentorsystem“, zusätzliche Fortbildungen durch einen internen Trainer in Unterrichtseinheiten oder Blockseminaren sowie ein sogenanntes „Training on the Job“, in dem der Azubi jeweils von einem Coach begleitet wird. Seit 2010 bietet das Unternehmen ein neues dreißigmonatiges Trainee-Programm, das in drei Ausbildungsabschnitte gegliedert „Selling Basics“, Erfahrungen in verschiedene Filialen, Verteilzentren und in der Logistik umfasst.

Im Bereich *Personalentwicklung* beschreibt C&A ein breites *Fortbildungsangebot*, zum Beispiel Seminare für Führungskräfte, Schulungen in Datenverarbeitungssystemen und Kurse zum Verhaltenskodex. Als Indikator für eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Personalpolitik beschreibt C&A eine unter dem Branchenschnitt liegende *Fluktuationsrate*. Genaue Zahlen werden allerdings keine genannt.

Die *Wirtschaftskrise* wird im Zusammenhang mit der unternehmensinternen Umstrukturierung im Jahr 2009 erwähnt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betroffenen Filialen konnten mit ihren jeweiligen Arbeitsverträgen übernommen werden.

C&A legt viel Wert auf seine *Unternehmens- und Mitarbeiterkommunikation* und verweist auf diverse Informationsquellen wie Poster und Plakate in den Sozialräumen, Broschüren, die C&A-Homepage, das länderspezifische Intranet sowie die Website der

---

226 Die Ebene „GRI B+“ wird nach einer externen Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts vergeben.

„Service Organisation for Compliance Audit Management“ (SOCAM). Im Nachhaltigkeitsbericht wird betont, dass sich jeder Mitarbeiter mit Fragen, Kritik oder Verbesserungsvorschlägen jederzeit an die Geschäftsleitung wenden kann.

Beispiele für ein *Work-Life-Balance*-Programm sind unterschiedliche Arbeitszeitmodelle und flexible Arbeitszeiten für Eltern und Studierende. Das Thema *Diversity* und *Chancenvielfalt* wird von dem international aufgestellten Unternehmen als sehr wichtig eingestuft. Auffällig ist die Veröffentlichung eher selten ausgewiesener Beschäftigtenkennzahlen wie eine Übersicht über die unterschiedlichen Nationalitäten der Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern. C&A strebt die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen an, will diese aber ohne festgeschriebene Quoten erreichen.

*Mitbestimmung und Betriebsräte* werden wiederholt und sogar in dem eigenen Kapitel „Die Partnerschaft mit dem Betriebsrat“ thematisiert. Es wird auf die regelmäßige Kommunikation zwischen Belegschaft und Betriebsrat auf allen Ebenen des Unternehmens verwiesen. In diesem Zusammenhang werden lokale Betriebsräte auf Filialebene, der Gesamtbetriebsrat und der europäische Betriebsrat sowie das C&A Informations- und Kommunikationsforum (CICF) erwähnt. C&A beschreibt die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern und schätzt „ihre Arbeit als einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens“. Besonders erwähnenswert ist die Bewertung des aktuellen Nachhaltigkeitsberichts in einer Art Danksagung durch die EBR-Vorsitzende.

Ein weiteres Thema ist die Einhaltung der Sozialstandards, der verantwortungsvolle Umgang mit den Mitarbeitern der Zulieferkette und die damit verbundene Auditierung der Fabriken. In einer Übersicht werden die Verstöße gegen den C&A *Code of Conduct* dokumentiert und nach Themenfeldern eingruppiert. Hier werden unter generellen Vorkommnissen ungenügende Arbeitsbedingungen, Verstöße gegen Mindestalter und Mutterschutzbestimmungen, rechtswidrige Arbeitsbedingungen und auch die Behinderung der Gewerkschaftsfreiheit erwähnt.

#### **Fazit:**

C&A berichtet ausführlich über diverse personalpolitische Themen und besonders detailliert über das Auszubildenden-Programm und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern. Sowohl der demografische Wandel als auch Behinderte bleiben allerdings unerwähnt, und die Berichterstattung deckt fast keine Beschäftigtenkennzahlen ab.

#### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.



dm-drogerie markt GmbH + Co. KG

Mitarbeiter weltweit: 36.224 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 22.837 (2010)

Branche: Einzelhandel

Homepage: [www.dm-drogeriemarkt.de](http://www.dm-drogeriemarkt.de)

Die Personalberichterstattung von dm findet ausschließlich auf der Internetseite statt. Einen Geschäftsbericht oder Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Unternehmen nicht.

Ein eindeutiger Schwerpunkt der Berichterstattung ist das Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Die Internetseite informiert ausführlich über Nachwuchsmanagement und Personalentwicklung und veröffentlicht eine Vielzahl von Mitarbeiterportraits.

Das *Karriereportal* stellt die diversen Einstiegsmöglichkeiten umfassend dar. Neben verschiedenen Ausbildungsberufen und Schülerpraktika bietet dm ein duales Studium der Betriebswirtschaftslehre. Das Ausbildungskonzept und die jeweiligen Ausbildungswege werden detailliert beschrieben und sogar Entgelte beziffert. Auch ist dm deutschlandweit auf Bewerbermessen vertreten und pflegt Kontakt zu Schulen.

dm bietet seinen Mitarbeitern ein *Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept*. Das dm Lernkonzept basiert auf den sogenannten „Werkstätten“, in denen selbstentdeckendes und informelles Lernen eine große Rolle spielt. Nach eigenen Angaben sucht eine Vielzahl von Mitarbeitern nach einer Selbstreflexion die entsprechenden Weiterbildungen aus.

Über weitere personalpolitische Themen wird nicht berichtet.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung von dm ist sehr lückenhaft und orientiert sich fast vollständig an der Imagepflege als attraktiver Arbeitgeber. Außer Nachwuchsmanagement und Personalentwicklung werden keine weiteren Themen dargestellt. Auffällig sind die ausführlichen Informationen über das Ausbildungskonzept im Unternehmen und die Vielzahl von Mitarbeiterportraits. Beschäftigtenkennzahlen werden keine erwähnt.

#### **Awards:**

- 2011, ECR Award in der Kategorie Einzelunternehmen für „Pionierarbeit in Kundenorientierung, Mitarbeiterführung und zukunftsfähigem Wirtschaften“
- 2011, Auszeichnung zum bundesweit attraktivsten Arbeitgeber im Handel in Arbeitgeberstudie Handel der „Lebensmittel Zeitung“ mit der Durchschnittsnote 1,4

- 2004, Initiativpreis für Aus- und Weiterbildung von der Otto-Wolff-Stiftung und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags

Dr. August Oetker KG

Mitarbeiter weltweit: 25.591 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Lebensmittel, Banken, Logistik

Homepage: [www.oetker.de](http://www.oetker.de)

Das Familienunternehmen veröffentlichte 2010 einen Konzern-Geschäftsbericht und einen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht. Das Thema Mitarbeiter wird im Nachhaltigkeitsbericht auf zehn Seiten und im Geschäftsbericht auf vier Seiten dargestellt. Zusammen mit der Internetseite dienen die beiden Berichte als wesentliche Informationsquellen zum Thema Personal. Zentrale Themen sind Nachwuchsgewinnung, Personalentwicklung, der demografische Wandel und das Bild eines attraktiven Arbeitgebers.

Das Karriereportal der Internetseite gibt einen Überblick über verschiedene Einstiegsmöglichkeiten, geforderte Qualifikationen und allgemeine Informationen zum Arbeitgeber Dr. Oetker.

Das Thema *Nachwuchsgewinnung* und Nachwuchsförderung wird detailliert und mit einer Vielzahl von Beispielprojekten dargestellt. Mit Imageanzeigen und -broschüren wird gezielt Nachwuchs angesprochen. Es wird über Bewerbermessen, Kooperationen mit Hochschulen und Hochschulmessen, Karrieretage im Unternehmen und Bewerbertrainings berichtet. Auch wird der Kontakt zu potenziellen Nachwuchskräften in einem Praktikanten-Bindungsprogramm „Stay-in-Touch“ gepflegt. Das Unternehmen betreibt ein Ausbildungsprogramm und hat 2010 mehr als hundert neue Azubis eingestellt. Hochschulabsolventen wird in einem internationalen Trainee Programm der Berufseinstieg ermöglicht. Die Henkel & Co. Gruppe kooperiert mit der Frankfurter ProVadis School of International Management and Technology und bietet den dualen Ausbildungsberuf Fachinformatiker und den Bachelor-Studiengang Business Information Management an. Das Bankhaus Lampe pflegt eine enge Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management. Sowohl im Zusammenhang mit Auszubildenden, ehemaligen Praktikanten als auch mit Trainees wird betont, dass ein schneller Übergang oder ein direktes unbefristetes Beschäftigungsverhältnis erwünscht ist.

Im Bereich *Personalentwicklung* werden diverse Instrumente genannt. Dazu gehören der internationale Mitarbeiteraustausch bei zum Beispiel Hamburg Süd, jährliche Mitarbeitergespräche und ein Beurteilungssystem für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dr. Oetker bietet ein breit gefächertes *Qualifizierungsangebot* und Personalentwicklungsprogramme. Führungskräfte werden gezielt in gesonderten Programmen geschult, wie bei der Radeberger Gruppe in einem 18-monatigen Qualifizierungsprogramm für

neue Führungskräfte oder dem Langzeit-Gruppencoaching bei Hamburg Süd. Nach dem Trainee-Programm können sich Hochschulabsolventen in dem „International Talent Development Programm“ als zukünftige Führungskräfte qualifizieren. Das Unternehmen besetzt den Führungskräftebedarf in Deutschland aus eigenen Nachwuchskräften. An der 2003 ins Leben gerufenen Dr. Oetker-Mitarbeiter-Akademie schulen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig in Fortbildungen, Workshops oder über einen Vortrag. Als Erfolgsindikator für die langfristige Personalpolitik nennt das Unternehmen die geringe Fluktuationsrate und die durchschnittlich lange Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern. Bei Dr. Oetker Deutschland lag die Fluktuationsquote 2010 bei 2,3 Prozent, international unter zehn Prozent.

Dr. Oetker legt viel Wert auf seine Imagepflege als attraktiver Arbeitgeber. Die deutschen und skandinavischen Standorte der Gruppe führen regelmäßig alle drei Jahre *Mitarbeiterbefragungen* durch.

Nach eigenen Angaben wird bei Dr. Oetker eine offene Unternehmenskultur „Kultur der offenen Tür“ gelebt. Es wird viel Wert auf den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gelegt, und die Ideen der Mitarbeiter in einem *betrieblichen Vorschlagswesen* – das Dr. Oetker Ideenprogramm – werden wertgeschätzt.

Das Thema *Diversity* wird wiederholt erwähnt. Dr. Oetker erkennt die Vielfältigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in der unterschriebenen Charta der Vielfalt an. Frauen werden bei der zukünftigen Besetzung von Führungsstellen gezielt berücksichtigt. Allerdings finden Behinderte keine Erwähnung. Die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* wird durch Unterstützung bei der Kinderbetreuung, bei der Pflege von Angehörigen und über ein Rückkehrprogramm aus der Elternzeit gewährleistet. Auch besteht die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, flexiblen Arbeitszeitgestaltung, Gleitzeit und Telearbeit. Mit dem neuen Programm „Hand in Hand für Ehrenamt“ wird das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeitern für ihr soziales Umfeld durch Geld- oder Produktspenden unterstützt.

Im Rahmen des *Gesundheitsmanagements* erwähnt Dr. Oetker Vorsorgeuntersuchungen, Grippeimpfungen, rüchenschonende Arbeitsplätze, Rückenurse und die Teilnahme an sportlichen Aktivitäten. Bereits 1999 wurde die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung der Europäischen Union über gemeinsame Aktionen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz unterzeichnet.

Der *demografische Wandel* wird ebenfalls anhand von diversen Initiativen in den jeweiligen Unternehmen thematisiert. Das Chemie-Unternehmen Budenheim hat zum Beispiel eine „Strukturierte Nachfolgeplanung und Talent Management“ entwickelt. Im gesamten Unternehmen werden Nachwuchsplanung sowie ein Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung betrieben.

Das Unternehmen erwähnt *Arbeitnehmervertreter* in beiden Berichten und spricht den Betriebsräten in einem separaten Abschnitt für die kooperative Zusammenarbeit seinen Dank aus. Auch wird der Betriebsrat im Zusammenhang mit der gemeinsamen Entwicklung der Fragebögen für die regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen genannt. Im Nachhaltigkeitsbericht thematisiert der Abschnitt „Betriebsräte“ die Anerkennung der Arbeitnehmervertreter, das Recht auf Kollektivverhandlungen und erwähnt die Existenz des Europäischen Betriebsrats, des Dr. Oetker Europa Forums.

**Fazit:**

Dr. Oetker berichtet umfassend, detailliert und mit vielen Beispielen über die wesentlichen personalpolitischen Themen. Besonders ausführlich fällt die Berichterstattung im Nachhaltigkeitsbericht aus, der zusammen mit der Internetseite die wesentliche Informationsquelle darstellt. Da nur aktuelle Publikationen aus dem Jahr 2010 untersucht worden sind, kann keine Aussage über einen Trend in der Berichterstattung getroffen werden.

**Awards:**

- 2010, Fair Company-Siegel von Karriere für vorbildlichen Umgang mit Praktikanten

Franz Haniel & Cie. GmbH

Mitarbeiter weltweit: 58.141(2010)

Mitarbeiter Deutschland: rund 9.300 (2010)

Branche: Handel, Dienstleistung

Homepage: [www.haniel.de](http://www.haniel.de)

Haniel widmet in seinen jährlichen Geschäftsberichten dem Thema Mitarbeiter jeweils einige Seiten: 2008 waren es drei, 2009 dreieinhalb und 2010 nur noch zwei Seiten. Im Mittelpunkt steht dabei das Thema Karriere und Nachwuchsförderung. Ausführlicher berichtet Haniel auf seinen Webseiten. Die personalrelevanten Informationen sind dem Thema Karriere untergeordnet. Einen separaten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht Haniel nicht, allerdings spielt das Thema Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht eine wichtige Rolle.<sup>227</sup>

Dominierendes Thema in der Personalberichterstattung von Haniel sind die *Aus- und Weiterbildung* des eigenen Personals sowie potenzieller Bewerber von außen, seien es Schüler, Studenten, Berufseinsteiger oder Berufserfahrene. Jede Zielgruppe wird auf den Karriereseiten der Firmenhomepage separat angesprochen, für alle Zielgruppen gibt es spezielle Angebote, die ausführlich erläutert werden.

Das Haniel Leadership Curriculum bildet *Potenzialträger* des Konzerns für Managementaufgaben aus. Das Curriculum ist in drei Stufen aufgeteilt – das Emerging, das Advanced und das Senior Leaders Programme – die jeweils für die nächst höhere Managementebene qualifizieren.

Für *Hochschulabsolventen* gibt es ein Traineeprogramm. Darüber hinaus wird ein 18-monatiges internationales Traineeprogramm mit dem Namen „JOIN!“ angeboten, bei dem die Trainees mehrere Stationen im In- und Ausland durchlaufen. Studienbegleitend gibt es das Förderprogramm „Student Development Programme“, das neben Seminaren verschiedene Möglichkeiten bietet, Praktika im In- und Ausland sowie Studienaufenthalte zu absolvieren.

Die Teilnahme an *Fach- und Führungsseminaren* zu strategischen Kernaufgaben wie Controlling, Accounting & Finance oder Customer Relationship Management sowie an persönlichkeitsbildenden Seminaren, etwa zu effektiver Entscheidungsfindung oder Rhetorik, kann in den jährlichen *Entwicklungsgesprächen* vereinbart werden.

---

227 Die Unternehmensteile CWS-boco International GmbH (hundert Prozent Haniel) und TAKKT AG (70,44 Prozent Haniel) und Metro Group (34,24 Prozent Haniel) veröffentlichen separate Nachhaltigkeitsberichte, die aber nicht Gegenstand dieser Untersuchung sind.

Schülern und Studenten bietet der Haniel-Konzern die Möglichkeit, bezahlte *Praktika* zu absolvieren. Entsprechende Stellen werden auf der Jobbörse ausgeschrieben, die Teil der Webseite ist.

Haniel bildet in circa zwanzig Berufen aus, die *Auszubildenden* werden laut Homepage meist in feste Arbeitsverhältnisse übernommen. Auch duale Studiengänge sind möglich.

Die Unternehmen betreibt eine eigene *Akademie* sowie einen *Lehrstuhl* für marktorientierte Unternehmensführung und Entrepreneurship an der Tongji-Universität in Shanghai. Die gemeinnützige *Haniel Stiftung* fördert unter anderem Nachwuchskräfte mit Stipendien für Studienaufenthalte und Praktika im Ausland sowie mit Schüler-Akademien, in Mittel- und Osteuropa sowie Asien.

Über weitere Personalthemen wird nur knapp berichtet. So werden attraktive *Vergütungssysteme* sowie die Möglichkeit von Mitarbeiteraktien (in den börsennotierten Geschäftsbereichen) und Mitarbeiterbonusdarlehen genannt.

Zum Thema *Gesundheit* werden Kooperationen mit Sportanbietern und medizinische Vorsorgeangebote erwähnt. Für Mitarbeiter mit Betreuungs- oder Pflegeaufgaben wird die Nutzung eines Familienservice angeboten. Flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Gleitzeit oder Home Office sollen die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* erleichtern. Außerdem gibt es einen Sozialfonds für Beschäftigte in finanzieller Not.

Ein *Code of Conduct* verpflichtet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Werte des Unternehmens einzuhalten.

*Vielfalt* bezeichnet Haniel als Erfolgsfaktor – sowohl hinsichtlich des Portfolios als auch der Mitarbeiter. Allerdings werden keine Maßnahmen oder Programme zur Unterstützung der Vielfalt erwähnt.

Zum Thema *Chancengleichheit* betont das Unternehmen, die Einstiegs- und Karrierechancen hingen einzig von der Qualifikation ab – das Geschlecht mache keinen Unterschied. An konkreten Frauenförderprogrammen erwähnt nur der Geschäftsbericht 2010 ein Konzept zur Förderung weiblicher Leistungsträger, das 2010 verabschiedet wurde. Auf der Homepage ist das Thema nicht präsent. Lediglich einer Pressemeldung ist zu entnehmen, dass Haniel im August 2011 ein Netzwerk für weibliche Führungskräfte mit dem Namen „XCELLENCE“ gegründet hat.

*Kennzahlen* werden kaum publiziert, der Frauenanteil wird generell mit 61 Prozent beziffert, aber nicht nach Bereichen oder Hierarchiestufen differenziert. Der Altersschnitt liegt laut Homepage bei unter vierzig Jahren, auch hier werden keine Details veröffentlicht, ebenso wenig zu befristeten Arbeitsverträgen, Teilzeitanteilen, Führungskräfteanteilen und gesundheitsrelevanten Kennzahlen wie Arbeitsunfällen, Fehlzeiten und arbeitsbedingten Erkrankungen.

*Mitarbeiterbefragungen* gibt es in einzelnen Unternehmensteilen, beispielsweise im Rahmen der „Great Place to work“-Zertifizierung bei der Pharmahandelssparte Cele-sio und beim Unternehmensteil CWS-boco.

Haniel hat laut Geschäftsberichten in der Wirtschaftskrise erfolgreich zahlreiche Maß-nahmen – unter anderem den Abbau von Urlaubs- und Zeitkonten und in Deutschland auch Kurzarbeit – ergriffen, um einen massiven Stellenabbau zu verhindern. Es sei damit nun in der komfortablen Situation, im beginnenden Aufschwung auf ein moti-viertes und erfahrenes Team setzen zu können. Dem Einsatz der Mitarbeiter sei es zu verdanken, dass sich Haniel in der Krise bewährt habe.

#### **Fazit:**

Haniel berichtet auf seiner Homepage umfangreicher als im Geschäftsbericht. Aus-führlich wird vor allem über Aus- und Weiterbildungsthemen unter der Überschrift Karriere berichtet. Andere Personalthemen sind dieser untergeordnet und werden eher knapp behandelt. Wichtig ist dem Unternehmen in erster Linie seine Performance als guter Arbeitgeber. Auszeichnungen wird eine eigene Seite auf der Homepage gewid-met.

#### **Awards:**

- 2011, Rang 19 im Ranking der „Besten Karrierewebsites“ durch „PotentialPark“
- 2011, Rang 21 „Bestes Online-Bewerbersystem“
- 2009, Cele-sio/Unicarepharmacy „Great Place to Work Award“ als bester irischer Arbeitgeber mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern und Bester Arbeitgeber
- 2008, Top 100 Arbeitgeber in der Kategorie „Business Edition“ beim „Deutschen Absolventenbarometer 2008“
- 2008, Mitglied der Initiative Fair Company, die Unternehmen zu fairen Praktikumsbedingungen verpflichtet
- 2007, Cele-sio/ Lloydspharmacy als eines von fünf Unternehmen in die Endauswahl als Arbeitgeber des Jahres bei den „People in Retail Awards“



## Helm AG

Mitarbeiter weltweit: 1.366 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Chemie

Homepage: [www.helmag.com](http://www.helmag.com)

Die wenigen Informationen über personalpolitische Themen befinden sich auf der Internetseite. Einen gesonderten Geschäftsbericht oder Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Familienunternehmen nicht.

Ein eindeutiger Schwerpunkt der Berichterstattung ist das *Nachwuchsmanagement*. In einem Karriereportal wird über die Ausbildungsberufe in den Bereichen Außenhandel, Logistik und Informatik und weitere Einstiegsmöglichkeiten bei Helm informiert. Ein Ausbildungsfilm bietet einen guten Einblick in den Arbeitsalltag als Außenhandelskaufmann im Unternehmen. In einem „Training Centre“ werden die Auszubildenden begleitet und gefördert.

Unter dem Punkt *Sozialleistungen* werden vermögenswirksame Leistungen, Urlaubsgeld, Weihnachtsgratifikation sowie ein Zuschuss zur Fahrkarte im öffentlichen Personennahverkehr aufgelistet.

Das *Work-Life-Balance-Angebot* umfasst einen Betriebskindergarten, Betriebssport, Mittagessen im eigenen Casino und die kostenlose Nutzung von fünf Ferienappartements.

Im Bereich *Qualifizierung und Weiterbildung* bietet Helm ein umfassendes Seminarangebot mit Fachseminaren, Veranstaltungen zur Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten und Sozialkompetenz. Über weitere personalpolitische Themen wird nicht berichtet.

### **Fazit:**

Eine regelmäßige Personalberichterstattung der Helm AG gibt es fast nicht. Die wenigen Informationen auf der Internetseite orientieren sich fast ausschließlich am Nachwuchsmanagement. Es werden keinerlei Beschäftigtenkennzahlen veröffentlicht.

### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Heraeus Holding GmbH

Mitarbeiter weltweit: 12.931 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 4.772 (2010)

Branche: Edelmetall und Technologie

Homepage: [www.heraeus.de](http://www.heraeus.de)

Heraeus veröffentlicht jährliche Geschäftsberichte. Der Umfang der Personalberichterstattung ist dabei zurückgegangen. Er betrug 2008 und 2009 drei Seiten, 2010 nur noch gut zwei Seiten. Eine Publikation mit dem Titel „Unsere gesellschaftliche Verantwortung“ ist kein Nachhaltigkeitsbericht, sondern eine Broschüre, die soziale Verantwortungsbereiche wie Lebenslanges Lernen, Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung und Fürsorge nennt und mit wenigen Zeilen beschreibt. Der Themenbereich Umwelt fehlt völlig. Auf den Webseiten finden sich recht detaillierte Informationen zu Personalthemen.

Während die Geschäftsberichte in der Berichterstattung über die Mitarbeiter den größten Raum der zahlenmäßigen Beschäftigungsentwicklung in den verschiedenen Unternehmensteilen widmen und nur sehr reduziert über andere Personalthemen berichten, finden sich auf der Homepage des Unternehmens eine Fülle von Informationen. Unter dem Stichwort Karriere sind Informationen zum Thema Aus- und Weiterbildung eingestellt, aber auch zu den finanziellen und sozialen Leistungen des Unternehmens.

Die Berichterstattung zu den Themen *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*, *Gesundheit* und *Arbeitssicherheit* findet sich zusätzlich unter dem Stichwort Verantwortung.

Auffällig ist im aktuellen Geschäftsbericht die Berichterstattung über *Zeitarbeitskräfte*, die mit rund 600 beziffert werden und deren Entleiher laut Bericht nach tariflichen, mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund vereinbarten Standards vergüten. Das Unternehmen berichtet, dass im Geschäftsjahr 2010 91 Mitarbeitern von Zeitarbeitsfirmen eine feste Stelle bei Heraeus angeboten werden konnte.

Die *Karriereseiten*, die laut Geschäftsbericht 2008 im Berichtsjahr komplett überarbeitet wurden, sind sehr umfangreich und sprechen die Zielgruppen Schüler, Studenten, Berufseinsteiger und Berufserfahrene separat an. Elf Ausbildungsberufe, sechs duale Studiengänge, Schülerpraktika in sechs Bereichen sowie ein Traineeprogramm für Berufseinsteiger werden präsentiert und durch Erfahrungsberichte von Beschäftigten illustriert.

Integriert in die Karriere-Seiten ist eine *Stellenbörse* sowie die Möglichkeit, sich online zu bewerben.

Als finanzielle Leistungen werden die *betriebliche Altersvorsorge*, die Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter, Fahrtkostenzuschüsse und die Möglichkeit betrieblicher Darlehen aufgeführt.

Für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es bei Heraeus ein Programm zur *Talent- und Führungskräfteentwicklung* sowie Weiterbildungsmöglichkeiten, über die aber nur beispielhaft und wenig ausführlich berichtet wird. Darüber hinaus gab es seit 2008 zwei Personalentwicklungskonferenzen, bei denen etwa 700 Führungskräfte aus allen Gesellschaften weltweit im Hinblick auf ihr Entwicklungspotenzial eingeschätzt wurden. Als Ergebnis sollen konkrete Nachfolge- und Entwicklungsszenarien entwickelt werden. Spezielle Angebote für Frauen werden nicht genannt.

Im Bereich *Fürsorge und Familie* gibt es Informationen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen, Kinderbetreuung, Sozialberatung (Krisensituationen, auch Pflegevermittlung) und einem Austauschprogramm für Kinder von Mitarbeitern.

Hinsichtlich der Themen *Gesundheit und Sicherheit* wird über die Gesundheitsförderung durch Sport, Analysen, Präventionstage und gesundheitsförderliche Gastronomie sowie über den betriebsärztlichen Dienst und Beratungsmöglichkeiten im Bereich Sicherheit informiert.

Das Unternehmen bezeichnet die *Vielfalt* von Produkten, Märkten und Menschen als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Heraeus hat die „Charta der Vielfalt“ des Bundesministeriums für Migration, Flüchtlinge und Integration unterzeichnet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden alle drei Jahre in einer *Meinungsumfrage* befragt. Der Geschäftsbericht 2008 nennt eine *Fluktuationsrate* von 4,2 Prozent, die das Unternehmen als Beleg für die Mitarbeiterzufriedenheit wertet.

Der Geschäftsbericht 2009 berichtet über das Konzept zum *Verbesserungsvorschlagswesen* unter der Bezeichnung „Ideen@Heraeus“.

Sowohl die Geschäftsführung als auch der Aufsichtsratsvorsitzende dankt in allen Geschäftsberichten den Arbeitnehmervertretern und Betriebsräten. Im Bericht von 2008 werden Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter von Heraeus als bei den Tarifpartnern der chemischen Industrie geschätzte Gesprächspartner bezeichnet, die aktiv in deren Entscheidungsgremien mitarbeiteten. Auch im Zusammenhang mit der Bewältigung der *Wirtschaftskrise* werden der Einsatz der Mitarbeiter sowie die laufende Unterstützung durch die Arbeitnehmervertretungen gewürdigt. Das Bestreben, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, sei im Krisenjahr 2009 eine besondere Herausforderung für den Konzern gewesen. Mit beschäftigungssichernden Maßnahmen, aber auch mit Personalabbau in einigen Bereichen sowie Personaltransfer und -aufbau in anderen Bereichen hätten die Kapazitätsanpassungen im Personalbereich in einem moderaten Rahmen gehalten werden können (minus vier Prozent).

### **Fazit:**

Heraeus nutzt in erster Linie seine Homepage zur Personalberichterstattung. Die Geschäftsberichte liefern nur wenige Informationen. Die Karriereseiten des Internetauftrittes sind sehr umfangreich und zielgruppengenau, die Informationen über die sozialen Leistungen des Unternehmens sehr umfassend. Kennzahlen wie die Zusammensetzung der Beschäftigten nach Geschlecht, Fehlzeiten, Altersstruktur, Teilzeit etc. werden allerdings nicht aufgeführt.

### **Awards**

- 2009, Heraeus – „Top Arbeitgeber“ für herausragende Unternehmenskultur und Vorbild in den Bereichen Entwicklungsmöglichkeit, Work-Life-Balance, Jobsicherheit, Vergütung und Marktführerschaft
- Heraeus ist Mitglied der Initiative Fair Company, die Unternehmen zu fairen Praktikumsbedingungen verpflichtet
- 2008, „Erfolgsfaktor Familie“: Familienfreundlichstes Unternehmen Deutschlands in der Kategorie Sonderpreis „Betriebliche Kinderbetreuung“
- 2007, Wettbewerb „Hessen-Champions“: Sonderpreis „Familienfreundliches Unternehmen“

## Marquard & Bahls

Mitarbeiter weltweit: 4.076<sup>228</sup> (2010)

Mitarbeiter Marquard & Bahls AG: 192 (2010)

Branche: Mineralöl und Energie

Homepage: [www.mbholding.de](http://www.mbholding.de)

Die Marquard & Bahls Holding berichtet in ihren Geschäftsberichten und in einem erstmalig veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht 2010 über ihre Mitarbeiter. Im Geschäftsbericht werden dem Thema Personal kontinuierlich vier Seiten gewidmet, allerdings mit vielen Illustrationen. Der Nachhaltigkeitsbericht informiert unter dem Aspekt der Sozialen Verantwortung auf mehr als zehn Seiten ausführlich über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist an den GRI-Richtlinien ausgerichtet. Unternehmensintern wird ein C-Level für die Beurteilung angesetzt. Die Internetseite ist eine ergänzende Quelle zu den Berichten und enthält individuelle Mitarbeiterprofile.

Im Abschnitt *soziale Verantwortung* des Nachhaltigkeitsberichts werden die Themen Gesundheit und Arbeitssicherheit, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsstandards, Chancengleichheit sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dargestellt.

In den Geschäftsberichten werden als Schwerpunkte *Recruiting*, *Aus- und Weiterbildung* sowie *Sicherheit* genannt. Durch verschiedene *Personalentwicklungsprogramme* sollen Mitarbeiter gewonnen, ausgebildet und ihre Kompetenzen weiterentwickelt werden. Es soll auf eine rechtzeitige Ausbildung und Schulung der Nachfolger geachtet werden. Mitarbeiterzahlen liegen auf Konzern- und AG-Ebene vor.<sup>229</sup>

Ein *Verhaltenskodex* wird in 18 Sprachen herausgegeben und beschreibt ein internes Meldesystem gegen Verstöße. Es wird auf die Einhaltung der Arbeitsstandards gemäß der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) hingewiesen und eine gerechte Entlohnung genannt.

Regelmäßige *Mitarbeiterbefragungen* sollen die Arbeitszufriedenheit erhöhen und eine langfristige Bindung zum Unternehmen unterstützen.

Eine proaktive *Sicherheitskultur* soll durch die HSSE-Philosophie (Health, Safety, Security and Environment) gefördert werden. HSSE-Handbücher und eine internationale Unfall-Datenbank können laut eigenen Angaben helfen, aus (Beinah)-Unfällen zu lernen. Es werden Kennzahlen über *Unfalldichte* und *Ausfalltage* publiziert. Alle drei Jahre finden kostenlose ärztliche Vorsorgeuntersuchungen statt. Es wurde eine Ver-

228 Umfasst konsolidierte Gesellschaften.

229 Hier ist zu unterscheiden, dass die AG die Tochterunternehmen GEE Energy, GMA und Mabagas inkludiert und die Holding alle Gesellschaften weltweit konsolidiert betrachtet. Mitarbeiterzahlen werden somit weltweit, regional und AG-weit bekannt gegeben (vgl. Marquardt & Bahl: Geschäftsbericht 2010, S. 20).

einbarung mit der International SOS (internationale Gesundheitsfürsorge) geschlossen, um eine weltweite medizinische Versorgung und Beratung sicherzustellen. Der Leitfaden „Just Culture“ – eine sogenannte Gerechtigkeitskultur – soll für eine faire und transparente Sanktions- und Belohnungssystematik stehen, die am Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert ist.

Das Unternehmen sieht die fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter als wertvolles Kapital und will Mitarbeiter kontinuierlich schulen und fortbilden. *Lebenslanges Lernen* und eine HSSE-Schulung sollen diese Wertvorstellung unterstützen.

Die Zusammensetzung der Belegschaft nach *Diversity*-Faktoren wird in Form von Mitarbeiterzahlen nach Nationalitäten aufgeschlüsselt. Eine *Frauenquote* wird im Unternehmen kontrovers diskutiert, allerdings will die Holding versuchen, den Frauenanteil in der eher männerdominierten Branche zu erhöhen.

Im Rahmen der Vereinbarkeit von *Beruf und Familie* übernimmt das Unternehmen nach eigenen Angaben Betreuungskosten für Kinder und fördert nach der Elternzeit den Wiedereinstieg in den Beruf. Beispielhaft werden drei Männer genannt, die sich in Elternzeit befanden oder noch immer befinden.

Marquard & Bahls bietet eine zusätzliche Rentenversicherung als *Altersvorsorge* an. Ein Altersvorsorgeplan mit festen Leistungen orientiert sich am Gehalt.

Ob und inwieweit eine Zusammenarbeit mit *Arbeitnehmervertretungen* eine Rolle spielt, wird in den Berichten nicht erwähnt. Eine tarifliche Vergütung wird ebenfalls nicht angesprochen.

#### **Fazit:**

Das Unternehmen legt die GRI-Richtlinien der Berichterstattung zugrunde. Gleichwohl fehlen einige wichtige Kennzahlen. Lücken bestehen hinsichtlich Beschäftigungskennzahlen, Vergütungssystem, Frauenförderung, Ideen-Management und Zielvereinbarungen. Marquard & Bahls hat sich vorgenommen, seine Ziele und Maßnahmen in Bezug auf soziale Verantwortung weiterzuentwickeln und zukünftig darüber zu berichten. Im Anhang des Nachhaltigkeitsberichtes gibt es eine Übersicht, welche GRI-Ansätze in welchem Umfang abgedeckt sind und auf welchen Seiten dazu berichtet wird.

#### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Maxingvest AG

Mitarbeiter weltweit: 31.487 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k. A. (2010)

Branche: Einzelhandel und Konsumgüter

Homepage: [www.maxingvest.de](http://www.maxingvest.de)

Die Maxingvest AG ist die Dachgesellschaft der operativ tätigen Teilkonzerne Tchibo und Beiersdorf.<sup>230</sup> Die AG veröffentlicht jährliche Geschäftsberichte und keinen eigenen Nachhaltigkeitsbericht. Die Internetseite der Holding bietet denselben Informationsgehalt wie die Berichte. Die beiden Teilkonzerne veröffentlichen jeweils ihre eigenen Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte, die nicht Bestandteil dieser Auswertung sind.

Die Personalberichterstattung der Holding bezieht sich ausschließlich auf die Mitarbeiter der beiden Teilkonzerne und findet auf knapp drei Seiten Platz. Dabei werden Beschäftigungskennzahlen nach Regionen und nach Unternehmensgruppen und einzelne Aspekte in Bezug auf Mitarbeiter angeführt. Über die Beschäftigten der Holding wird nicht berichtet, ebenso wenig lassen sich Mitarbeiterzahlen für Deutschland finden.

Im Bericht wird auf einen „*Code of Conduct*“ zwischen Maxingvest und Tchibo hingewiesen, der für alle Mitarbeiter verbindlich ist. Jedoch ist dieser auf der Internetseite der Holding nicht abrufbar.

Den *Arbeitnehmervertretungen* sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird für die offene Zusammenarbeit gedankt.

Tchibo setzt den Schwerpunkt auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Ein breit gefächertes Angebot an *Fortbildungsmöglichkeiten* in Form von Seminaren, Workshops und Mentoring kann in Anspruch genommen werden. Personal für vakante Stellen im Unternehmen soll aus den eigenen Reihen rekrutiert werden. Es wird auf spezielle Angebote für das mittlere Management (High Potential Programm und Tchibo Future Lab) hingewiesen. Im Rahmen von *Personalmaßnahmen* wird auf einen Sozialplan in Abstimmung mit dem *Betriebsrat* Bezug genommen (2008 und 2009).

Als *Work-Life-Balance-Maßnahmen* werden ein Vertrag mit einer Kindertagesstätte und die Berücksichtigung familiärer Bedürfnisse im Filialbereich genannt. Im CSR-Abschnitt des Berichts 2008 ist ein Link zum Nachhaltigkeitsbericht von Tchibo zu finden ([www.tchibo-nachhaltigkeit.de](http://www.tchibo-nachhaltigkeit.de)). Dieser wurde durch GRI mit der Note A ausgezeichnet.

<sup>230</sup> Die Holding hält hundert Prozent an Tchibo und an der Beiersdorf AG ist sie mit 50,47 Prozent beteiligt (vgl. Maxingvest: Geschäftsbericht 2009, S. 2). Die Beiersdorf AG ist im Dax-30 aufgenommen (vgl. Maxingvest: Geschäftsbericht 2008, S. 48).

Die Beiersdorf AG setzt *Entwicklungs-, Aus- und Weiterbildungsprogramme* und die Förderung von Talenten in den Mittelpunkt ihrer Berichte, fachliche und persönliche Kompetenzen sollen gefördert werden. Die AG spricht von einem fairen, leistungsorientierten und transparenten *Vergütungssystem*. Unter dem Schlagwort des Employer-Branding will Beiersdorf als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen. Der Bekanntheitsgrad soll erweitert werden, und das Unternehmen will sich als internationaler Arbeitgeber positionieren. Es wird eine HR-Roadmap in Zusammenhang mit strategischer *Personalentwicklung* erwähnt, aber nicht näher beschrieben. In den drei Berichtsjahren wird unter CSR mit einem Link zum Nachhaltigkeitsbericht des Teilkonzerns verwiesen ([www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/](http://www.nachhaltigkeit.beiersdorf.de/)).

Verschiedene *Arbeitssicherheit-Maßnahmen* sollen helfen, die Vision der „Null-Unfälle“ zu realisieren. Es werden noch weitere – ausländische – Leuchtturmprojekte im Zusammenhang mit CSR genannt.

Während der *Finanzkrise* wurde auf Maßnahmen wie Kurzarbeit und Arbeitszeitverkürzungen zurückgegriffen.

Es gibt für beide Teilkonzerne einen Link zum Karriere-Center auf der Webseite der Holding.

#### **Fazit:**

Die Berichterstattung der Maxingvest AG ist lückenhaft. Einige Angaben werden nur für Teile des Konzerns gemacht. Umfangreicher berichten die einzelnen Teilkonzerne auf ihren eigenen Webseiten und in ihren Berichten, jedoch fließt diese Berichterstattung nicht in diese Studie ein.

#### **Awards:**

- 2010, Unternehmensteil Tchibo wird als erstes Handelsunternehmen durch „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung auditiert.



## Otto Group

Mitarbeiter weltweit: 49.721 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k. A. (2010)

Branche: Dienstleistungs- und Einzelhandelssektor

Homepage: [www.ottogroup.com](http://www.ottogroup.com)

Die Otto Group publiziert neben ihren jährlichen Geschäftsberichten alle zwei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht, der weitaus umfangreicher über Mitarbeiter berichtet als der Geschäftsbericht. Auf acht Seiten werden unterschiedliche Personalthemen dargestellt, im Geschäftsbericht sind auf knapp drei Seiten Informationen zu Mitarbeitern in gleichbleibender Struktur zu finden. Diese Themen werden im Nachhaltigkeitsbericht aufgegriffen und ausführlich beschrieben. Die Homepage liefert ausführliche Details zu Bewerbung und Karriere und zu weiteren Personalthemen.

Der Nachhaltigkeitsbericht von 2009 deckt weitestgehend die Kriterien des GRI-Katalogs zur Berichterstattung ab und wird durch die GRI mit der Note A+ ausgezeichnet. Im Nachhaltigkeitsbericht wird über einen E-Book-Link zum Beispiel auf Familie und Beruf, auf ein interkulturelles Programm und auf Mitarbeiter mit Handicap verwiesen. Dieser weiterführende Link ist zur Zeit der Recherche allerdings nicht aktiv.

Um dem *demografischen Wandel* zu begegnen, setzt das Unternehmen auf eine Nachhaltigkeitsstrategie, die Mitarbeiter einstellen, binden und fördern soll. Dabei wird der *Dialog mit den Mitarbeitern* verstärkt gesucht: als kreative Pause soll zum Beispiel das Event „Lunch&Learn“ Mitarbeiter motivieren, sich in der Pause zu verschiedenen Themen auszutauschen und gemeinsam zu diskutieren. Um diesen Dialog zu forcieren, beginnt der Geschäftsbericht vom Jahr 2008/2009 – statt klassisch mit dem Vorwort des Vorstandsvorsitzenden – mit einem Interview, geführt mit einem Experten des Managements.

Um eine optimale Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten, spricht das Unternehmen von einem *Talentmanagementprogramm*, mit dem Mitarbeiter gruppenweit nach vergleichbaren Kriterien beurteilt werden sollen, um so ihre Potenziale zu identifizieren. Die Otto-Akademie will ein breit gefächertes *Qualifizierungsangebot* sicherstellen. Im „Kampf um den besten Nachwuchs“ setzt Otto auf Mobile Recruiting<sup>231</sup>, auf twitter und Co., auf Online-Messen und auf Live-Talks zu Karrierethemen im Internet. In Hinblick auf den *Fachkräftemangel* will das Unternehmen das Synergiepotenzial der Tochterfirmen nutzen.

Der Frauenanteil liegt im Jahr 2008/2009 bei 68 Prozent. Der Anteil der *weiblichen Führungskräfte* liegt 2008/2009 bei zwanzig Prozent und ist im Vergleich zum Vorjahr

<sup>231</sup> Aktuelle Jobangebote des Unternehmens werden an das registrierte Handy gesendet.

um vier Prozent gestiegen. Die Beschreibung von *Frauenförderung* beschränkt sich auf eine Aktivität der Tochtergesellschaft UNITO, die im Rahmen eines Töchtertages weiblichen Nachwuchs insbesondere an technische Berufe heranführt. Eine Frauenquote lehnt Otto mit der Begründung einer isolierten Betrachtungsweise ab.

Das Unternehmen hebt hervor, dass eine marktgerechte *Vergütung* typisch sei und individuelle Leistung honoriert werden soll. Ein Hinweis auf eine variable Vergütung für alle Mitarbeiter ist den Berichten nicht zu entnehmen.

Es wird vom Unternehmen hervorgehoben, dass Frauen in oberen Management- und in Führungspositionen fehlen. Um diesem Mangel entgegenzusteuern, will man *Work-Life-Balance-Maßnahmen* sowie ein individuelles Kinderbetreuungsangebot in Form von Eltern-Kind-Arbeitsplätzen und eine Kooperation mit Kindergärten anbieten. Außerdem geht aus dem Bericht 2010/2011 hervor, dass erstmalig drei Männer den Master-Studiengang „Multichannel Trade Management“ belegt haben. In den Jahren zuvor hatten sich ausschließlich Frauen für diesen Studiengang angemeldet.

Hinsichtlich *Lohnunterschieden nach Geschlecht* betont das Unternehmen, dass die bestehende Datenlage bei der Otto Group keine „validen Aussagen“ zum Pay-Gap zwischen Männern und Frauen zulasse. Es wird angemerkt, dass die Höhe der Vergütung unter anderem von Betriebszugehörigkeit und Alter abhängt.<sup>232</sup> Bestimmte „differenzierte multivariate Analysen“<sup>233</sup> wären notwendig, um den Pay-Gap adäquat zu berechnen. Beim Thema *Diversität* wird auf die Konzernbetriebsvereinbarung zur Förderung der Vielfalt und zum Schutz vor Benachteiligung hingewiesen.

Im Rahmen eines umfangreichen *Gesundheitsmanagements* werden unter anderem den Mitarbeitern in kritischen oder problembehafteten Situationen Sozialreferenten zur Seite gestellt. Nach eigenen Angaben gibt es eine *betriebliche Altersvorsorge* sowie eine Beteiligung am Unternehmenserfolg.

Auf die *Arbeits- und Sicherheitsvereinbarungen mit Gewerkschaften* wird lediglich im GRI-Index hingewiesen, eine ausführliche Darstellung im Bericht erfolgt nicht. Erwähnenswert ist der Hinweis, dass hundert Prozent der Beschäftigten der zehn Berichtsunternehmen in „formell eingerichteten *Arbeitssicherheitsausschüssen*“ vertreten waren (2009). Es wird auf eine offene und vertrauensvolle *Betriebs- und Sozialpartnerschaft* Wert gelegt und diese entsprechend gepflegt. Im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen verweist das Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit dem Konzernbetriebsrat, ver.di und Vorstandsvertretern.

Als Folge von Restrukturierungsmaßnahmen werden in der Lagerlogistik Stellen abgebaut. Ein Sozialplan hält die betriebsbedingten Kündigungen so gering wie möglich. Ein Personalabbau bezüglich der *Wirtschaftskrise* ist in den Berichten nicht erwähnt.

232 Vgl. Otto Group: Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 97.

233 Ebd.

**Fazit:**

Es liegt eine umfangreiche Berichterstattung vor. Allerdings fehlen Kennzahlen der Mitarbeiter nach Regionen, der Betriebszugehörigkeit und der Beschäftigten mit Behinderung. Ein Nachhaltigkeitsprogramm gibt Auskunft über Maßnahmen, die zukünftig verstärkt Mitarbeiter fördern sollen. Ab 2011 soll ein Diversity-Controlling die Entwicklung von Kennzahlen dokumentieren und forcieren.

**Awards:**

- 2011, Witt: Auszeichnung als „Top-Company“ vom Arbeitgeberbewertungsportal kununu.de mit Gütesiegel
- 2010, 2009, Otto Group „Top-Arbeitgeber der Fashion-Branche“ laut dem Fachmagazin Textilwirtschaft
- 2010, UNITO Versand & Dienstleistungen GmbH: Urkunde „Familienfreundlich HANDELn“ für innovative Ansätze (vgl. <http://www.ottogroup.com/de/die-ottogroup/daten-und-fakten/auszeichnungen.php> [Zugriff 02.04.2012])
- 2008, Auszeichnung des Sub-Unternehmens Schwab für sein hervorragendes Gesundheitsmanagement durch die AOK-Hessen und das Institut für Technologie und Arbeit der Uni Kaiserslautern
- 2008, „MUWIT Weiterbildungs-Award“ für das innovativste Personalentwicklungskonzept

## Phoenix group

Mitarbeiter weltweit: 28.721 (2010/11)

Mitarbeiter Deutschland: 3.475<sup>234</sup> (2010)

Branche: Pharmahandel

Homepage: [www.phoenixgroup.eu](http://www.phoenixgroup.eu)

Die Phoenix group hat 2010/2011 ihren ersten Geschäftsbericht publiziert, der Mitarbeiterthemen auf zwei Seiten abhandelt. Davor gab es unregelmäßig Jahresberichte. In den Untersuchungszeitraum fällt der Jahresbericht 2008/2009, der keine Personalberichterstattung enthält. Die Homepage enthält kaum personalrelevante Informationen, das separate Karriereportal informiert über Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten bei Phoenix. Einen Nachhaltigkeitsbericht gibt es nicht.

Die *Karriereseiten* der Phoenix group bieten Informationen zur den Themen Ausbildung, duales Studium, Praktikum, Direkteinstieg sowie Initiativbewerbung an. Auf der zweiten Ebene werden vier Ausbildungsberufe und vier duale Studiengänge vorgestellt und näher beschreiben, die im Geschäftsbericht ebenfalls erwähnt werden.

Dass Fort- und *Weiterbildungsmaßnahmen* für die eigene Belegschaft durchgeführt werden, wird im Geschäftsbericht erwähnt. Allerdings informiert das Unternehmen nicht detaillierter darüber.

Dem Geschäftsbericht ist zu entnehmen, dass es für Nachwuchsführungskräfte das unternehmensweite European Management Development Programme (EMDP) gibt, das gemeinsam vom malik Managementzentrum St. Gallen und der Mannheim Business School durchgeführt wird.

Zu den Themenbereichen *Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheit und Arbeitssicherheit* gibt es keinerlei Informationen.

Im Konzernanhang des Geschäftsberichtes werden Rückstellungen für die betriebliche *Altersversorgung* von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beziffert. Die Phoenix group berichtet über leistungs- und beitragsorientierte Zahlungen für jeweils einen Teil der Mitarbeiter. Weitere Details werden nicht erwähnt.

Außer der Anzahl der Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen und der Anzahl der Azubis in Deutschland werden keine *Kennzahlen* veröffentlicht, die für die Personalberichterstattung relevant sind.

---

234 Vollzeitäquivalente.

**Fazit:**

Die Phoenix group berichtet nur sehr ausgewählt über Personalthemen und beschränkt sich im Wesentlichen auf den Themenbereich Ausbildung. Soziale Leistungen des Unternehmens und Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsschutzes bleiben unerwähnt. Auf die Publizierung von personalrelevanten Kennzahlen wird weitgehend verzichtet. Dennoch ist mit der Erstellung des ersten Geschäftsberichtes eine Entwicklung in Richtung einer ausführlicheren Berichterstattung zu verzeichnen, wenngleich auf niedrigem Niveau.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Rethmann

Mitarbeiter weltweit: 41.700 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: k.A. (2010)

Branche: Wasser- und Kreislaufwirtschaft, Logistik und Bioindustrie

Homepage: [www.rethmann-gruppe.de](http://www.rethmann-gruppe.de)

Die Rethmann-Gruppe besteht aus mehreren Spartenunternehmen und publiziert als AG & Co. KG keine eigenen Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichte. Die einzelnen Sparten veröffentlichen ein- bis zweimal im Jahr Unternehmensmagazine und Imagebroschüren, die nicht Bestandteil dieser Auswertung sind. Übergreifend für alle Sub-Unternehmen der Rethmann-Gruppe gibt es eine Corporate Compliance-Broschüre mit *Handlungsgrundsätzen*, die für alle Mitarbeiter verbindlich sind.

### **Fazit:**

Die Rethmann AG & Co. KG hat keinerlei Berichterstattung auf der Webseite zur Verfügung gestellt. Auf Nachfrage wurde mitgeteilt, dass es einen Geschäftsbericht gibt, der jedoch nicht publiziert wird.

### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Schaeffler-Gruppe

Mitarbeiter weltweit: circa 67.509 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 27.938 (2010)

Branche: Automobil- und Industrielieferer

Homepage: [www.schaeffler-gruppe.de](http://www.schaeffler-gruppe.de)

Schaeffler veröffentlichte 2010 erstmalig einen Geschäftsbericht, in dem die Personalberichterstattung allerdings eine untergeordnete Rolle spielt. Lediglich eine dreiviertel Seite ist im Geschäftsbericht 2010 den Mitarbeitern gewidmet. Auch die Homepage informiert nur wenig ausführlich über Personalthemen. Einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht Schaeffler nicht.

1.300 *Azubis* bildet die Schaeffler Gruppe in gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufen aus und sieht sich damit in einer Spitzenposition in der deutschen Industrie. Detailliertere Informationen gibt es keine.

Als berufliche *Weiterbildungsangebote* werden Entwicklungsmöglichkeiten in technischen und betriebswirtschaftlichen Themen, aber auch in Sozial- und Führungskompetenz sowie im interkulturellen Wissen erwähnt, aber nicht näher erläutert.

Auch die Beteiligung an praxisorientierten *Studiengängen*, enge Beziehungen zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie Möglichkeiten für Schüler, Studenten, Diplomanden und Doktoranden für Praktika und wissenschaftliche Arbeiten werden nur genannt. Auf der Homepage können zwei Broschüren heruntergeladen werden, die Schüler und Studierende sowie interessierte Fachkräfte über die Trainee-, Praktikums- und Einstiegsmöglichkeiten bei Schaeffler informieren.

Einige *Kennzahlen* wie die Anzahl der Weiterbildungstage, der Krankenstand und die Fluktuation sowie Mitarbeiterzahlen nach Sparten und Regionen finden sich im Geschäftsbericht 2010.

Im Bereich *Gesundheit* und *Arbeitssicherheit* erwähnt der Bericht geeignete Maßnahmen, die aber nicht im Detail vorgestellt werden.

Auch die Einführung einer *Mitarbeiterbeteiligung* wird erwähnt, aber nicht näher beschrieben. Im Anhang des Geschäftsberichtes finden sich Informationen zur *betrieblichen Altersvorsorge*.

Die Schaeffler Gruppe hat einen weltweit gültigen Unternehmenskodex (*Code of Conduct*).

Im Risikobericht wird der Fachkräftemangel und der Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal als Risiko beschrieben, dem man mit dem *gezielten Ausbau des Per-*

*sonalmarketings* und der Erhöhung des Bekanntheitsgrades und der Attraktivität der Schaeffler Gruppe als Arbeitgeber begegnen will.

Hinsichtlich der *Wirtschaftskrise* berichtet der Geschäftsbericht von einem schwierigen Jahr 2009, dem eine überraschend schnelle wirtschaftliche Erholung gefolgt sei. Diese Konjunktorentwicklung habe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor große Herausforderungen gestellt. Da während der Krise 2008 und 2009 die Leistungsträger auch aufgrund der intensiven Nutzung von Kurzarbeit weitgehend gehalten worden seien, sei es gelungen, diese Schwankungen dank des hohen Einsatzes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewältigen.

**Fazit:**

Schaeffler berichtet kaum über personalrelevante Themen, auch der Bereich Aus- und Weiterbildung wird nur knapp abgehandelt. Da das Unternehmen allerdings den zunehmenden Fachkräftemangel als Risiko erkannt hat und daher sein Personalmarketing ausbauen will, ist mit einer Ausweitung der Berichterstattung zu rechnen.

**Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.



## Schlecker

Mitarbeiter weltweit: k.A. (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 47.000 (2010)

Branche: Einzelhandel

Homepage: [www.schlecker.com](http://www.schlecker.com)

Das Mitarbeitermagazin „Schlecker Mittendrin“ ist die einzige Informationsquelle über Personal. Das Unternehmen veröffentlicht weder Geschäftsbericht noch Nachhaltigkeitsbericht. Das Mitarbeitermagazin ist in einer Neuauflage 2011 auf der Internetseite verfügbar und berichtet auf circa acht Seiten über personalrelevante Themen.<sup>235</sup>

Der eindeutige Schwerpunkt des Magazins liegt auf dem neuen Unternehmensimage und dem 2010 eingeführten Zukunfts- und Investitionsprogramm „Fit for Future“. Nach eigenen Angaben will das Unternehmen aus „Fehlern und Versäumnissen der Vergangenheit“ lernen und die Kommunikation nach innen und außen sowie Offenheit und Dialogbereitschaft erheblich verbessern. Das Mitarbeitermagazin berichtet über einzelne Mitarbeiter im Arbeitsalltag und deren Erfahrungen im neuen Shop-Konzept.

Schlecker erwähnt lediglich ein neues Mitarbeiter-Motivationsprogramm „SMILE“, geplante Anreize für Personal („Incentivierung“) und eine verbesserte, interne Mitarbeiterkommunikation. Weitere Details werden hier nicht genannt.

*Mitbestimmung und Gewerkschaften* werden im Zusammenhang mit Tarifverträgen thematisiert. Schlecker beschreibt den „Aufbau eines konstruktiven Verhältnisses mit den Arbeitnehmervertretungen“ und die Einbindung der Gewerkschaft ver.di bei der Ausarbeitung der neuen Schlecker Führungsgrundsätze.

### **Fazit:**

Eine regelmäßige Personalberichterstattung hat das Familienunternehmen Schlecker nicht. Die wenigen Informationen sind ausschließlich im Mitarbeitermagazin zu finden, das zwar online zu betrachten, aber nicht zum Download zur Verfügung steht. Ob das Mitarbeitermagazin eine regelmäßige Publikation des Unternehmens ist, bleibt unklar. Beschäftigtenkennzahlen werden nicht veröffentlicht.

### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

---

<sup>235</sup> Das Mitarbeitermagazin „Schlecker Mittendrin“ (2011) war wesentliche Quelle für diese Analyse, ist aber gegenwärtig nicht mehr im Internet zu finden (Stand 17.02.2012).

## Schwarz Beteiligungs GmbH

Mitarbeiter weltweit: k.A.

Mitarbeiter Deutschland: k.A.

Branche: Lebensmitteleinzelhandel

Die Schwarz Beteiligungs GmbH veröffentlicht keine Geschäftsberichte und keinen Nachhaltigkeitsbericht. Eine Unternehmenshomepage gibt es nicht. Die Schwarz-Gruppe vereint die Lidl Stiftung & Co. KG und die Kaufland Stiftung & Co. KG. Die Unternehmensteile betreiben jeweils eigene Internetseiten. Auf Konzernebene gibt es keinerlei Berichterstattung.

In dieser Untersuchung werden Teilunternehmen nicht berücksichtigt, so dass es keine Grundlage für die Analyse der Personalberichterstattung der Schwarz Beteiligungs GmbH gibt. Allerdings ist auch die Berichterstattung der Teilunternehmen sehr lückenhaft und auf die Internetseiten beschränkt.

### **Fazit:**

Die Schwarz Beteiligungs GmbH veröffentlicht keine Personalberichterstattung.

### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## Tengelmann

Mitarbeiter Europa: 80.282 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 59.146 (2010)

Branche: Einzelhandel und Dienstleistungen

Homepage: [www.tengelmann.de](http://www.tengelmann.de)

Die Unternehmensgruppe Tengelmänn veröffentlicht jährliche Geschäftsberichte. Die Internetseite liefert ergänzende Informationen zu Karriereaspekten. Im Geschäftsbericht wird gleichbleibend auf einer Seite über Mitarbeiter berichtet.

In den Berichten geht es hauptsächlich um *Aus- und Weiterbildung* und um einen qualifizierten *Führungsnachwuchs*. Zwölfmonatige Traineeprogramme sollen auf die individuellen Wünsche des Trainees abzielen, ein Mentor soll beratend zur Seite stehen. Das Programm „Vom Nachwuchs lernen“ soll dem Führungsnachwuchs zugutekommen. Mitarbeitern wird die Möglichkeit zu ehrenamtlichem Engagement geboten, indem sie für einen Tag von der Arbeit freigestellt werden.

Maßnahmen zur *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* oder *Frauenförderung* werden nicht beschrieben, lediglich eine Maßnahme des Tochterunternehmens kik wird genannt, das im Rahmen eines Mutter-Kind-Projektes 21 junge Mütter ausbildet.

Der Begriff *Diversity* wird von Tengelmänn nicht benutzt, die Vielfalt der Belegschaft wird mit *Internationalität* bezeichnet. Die Anzahl der Nationalitäten sowie die Anzahl der Beschäftigten mit ausländischer Staatsbürgerschaft und der Anteil der Führungskräfte mit Migrationshintergrund werden angegeben.

Im Rahmen einer „innovativen *Tarifpolitik*“ wird mit der Gewerkschaft über Mindestlöhne diskutiert. Ab 2011 soll ein „als Mindestlohn wirkendes Entgelt vereinbart werden“. Kik hat laut Bericht 2010 freiwillig die Mitarbeitergehälter erhöht und sieht sich in Bezug auf die Einführung eines bundesweiten Mindestlohns gut vorbereitet. Den *Arbeitnehmervertretern* wird im Zusammenhang mit Fusionsprozessen für die konstruktive Zusammenarbeit gedankt.

Im Risikobericht 2008 wird im Rahmen des *Gesundheitsschutzes* auf entsprechende Vorsorgemaßnahmen hingewiesen, eine davon sieht vor, auf Pandemien besser vorbereitet zu sein. Es sollen entsprechende Notfallpläne eingeführt werden.

In den Geschäftsberichten 2008 und 2010 wird auf einen „*Code of Conduct*“ hingewiesen, jedoch ist kein Dokument verfügbar.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung der Unternehmensgruppe ist sehr dürftig, es fehlen wichtige Beschäftigungskennzahlen und Angaben zu Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. Inwieweit der „Code of Conduct“ in allen Segmenten der Unternehmensgruppe umgesetzt wurde, geht aus den Berichten nicht hervor.

**Awards:**

- 2010, Auszeichnung von OBI als „Top Arbeitgeber Deutschland“ für sein hervorragendes und modernes Personalmanagement durch das CRF Institute

## Würth-Gruppe

Mitarbeiter weltweit: 62.433 (2010)

Mitarbeiter Deutschland: 17.686 (2010)

Branche: Maschinenbau, Vertrieb

Homepage: [www.wuerth.de](http://www.wuerth.de)

Der Geschäftsbericht 2010 widmet dem Thema Mitarbeiter drei bis vier Seiten und ist auch die wesentliche Informationsquelle zum Thema Personal. Einen gesonderten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht das Unternehmen nicht. Ein klarer Trend zur umfangreichen Berichterstattung ist sowohl im Umfang als auch in der Bandbreite der Themen erkennbar.

Ein eindeutiger *Schwerpunkt* der Berichterstattung ist die Personalentwicklung und Nachwuchsrekrutierung. Hier informiert das Stellenportal der Internetseite über die beruflichen Einstiegsmöglichkeiten und Stellenvakanzen im Unternehmen.

Das *Nachwuchsmanagement* der Würth-Gruppe ist umfassend und bietet verschiedene Fortbildungen, Praktika, ein internationales Trainee-Programm, Ausbildungsplätze in über sechzig verschiedenen Ausbildungsberufen im kaufmännischen Bereich, IT, Logistik und Gastronomie, sowie ein duales Studium an einer Berufsakademie. Auch international bietet Würth seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Ausbildungsprogramm. An der Würth Business School können Mitarbeiter berufsbegleitend ein Hochschulstudium absolvieren. In Kooperation mit einer Fern-Hochschule kann der B.A. Abschluss, und in Kooperation mit einer amerikanischen Universität ein „MBA in Global Business“ erlangt werden. Seit 2009 besteht auch die Möglichkeit berufsbegleitend einen Dokortitel an der amerikanischen Universität in Louisville zu erlangen. Seit zwanzig Jahren werden an der Akademie Würth Fortbildungen durchgeführt.

Ebenfalls zeichnet sich die Würth-Gruppe durch ein großes Engagement in Kooperation mit Schulen aus. Das Kompetenzzentrum Ökonomische Bildung Baden-Württemberg vergibt als Teil der Würth Stiftung einmal im Jahr den Würth Bildungspreis an Allgemeinbildende Schulen für besondere, zukunftsorientierte Schulprojekte in Ökonomie. Ferner bietet das „WIPP-L“ Wirtschaftspraxisprogramm Lehrern einen Einblick in die Arbeit eines Handelsunternehmens. Ziel ist es, die hier erworbenen Praxiserfahrungen in den Unterricht einfließen zu lassen und somit die ökonomische Bildung an Schulen zu fördern.

Im Bereich *Personalentwicklung* erwähnt das Unternehmen die Führungskräftebildungsprogramme „MC Würth“, das 2009 von 335 Nachwuchskräften durchlaufen wurde, und das „High Potential Programm“. Die Würth-Gruppe verfolgt die Strategie, den gegenwärtigen und zukünftigen Führungskräftebedarf aus eigenen Reihen zu beset-

zen. Außendienstmitarbeiter werden in dem von der IHK zertifizierten zweijährigen Junior-Verkäuferprogramm geschult.

Im Geschäftsbericht 2009 bekennt sich das Unternehmen zu einer dezentralen Personalstrategie. Im Hinblick auf den Personalabbau als Folge der Wirtschaftskrise wird hier auf dezentrale Entscheidungen in den Tochterfirmen verwiesen. Als Indikator für eine erfolgreiche Personalentwicklung gibt das Unternehmen eine unter dem Branchendurchschnitt liegende *Mitarbeiterfluktuation* im Außendienst an. Ferner informiert der Geschäftsbericht 2010 über regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeiterjahresgespräche.

Sämtliche Berichte thematisieren die *Wirtschaftskrise*. In 2008 wird auf die Instrumente Kurzarbeit und den gruppenweiten Einstellungsstopp für die Vermeidung von Personalabbau hingewiesen. 2009 werden zusätzlich zu Kurzarbeit auch Gehaltsverzicht und ausgehandelte Sozialpläne für die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzugefügt.

Beispiele für *Work-Life-Balance-Angebote* sind ein Kulturangebot, ein Gesundheitsprogramm und für die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* die Möglichkeit von Telearbeitsplätzen und Teilzeitarbeit.

In allen Berichten des Untersuchungszeitraums spricht das Unternehmen den *Arbeitnehmervertretern* seinen Dank für die konstruktive Zusammenarbeit und maßgebliche Mitgestaltung der Geschäftspolitik der Gruppe aus. 2009 wird hier besonders die Zusammenarbeit im Bezug auf Personalentscheidungen gelobt.

Die Themen *Diversity* und Chancenvielfalt werden nicht erwähnt.

#### **Fazit:**

Die Personalberichterstattung des Familienunternehmens deckt eine große Bandbreite von Themenfeldern ab und bietet einen ausführlichen Einblick in Personalentwicklung und Nachwuchsmanagement. Weitere personalpolitische Themen werden nur kurz angerissen beziehungsweise gar nicht erwähnt. Auffällig ist, dass das Unternehmen auf das Publizieren von Beschäftigtenkennzahlen fast ausnahmslos verzichtet.

#### **Awards:**

Es werden keine personalbezogenen Awards erwähnt.

## 6 Personalberichterstattung als Handlungsfeld für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Eine Auswertung der Personalberichterstattung von Dax-30-Unternehmen, die von der Hans-Böckler-Stiftung 2008 in Auftrag gegeben wurde, sowie die vorliegende Auswertung der M-Dax- und der 20 größten Familienunternehmen hat bestätigt, dass es einen Trend hin zu einer breiteren und vertieften Berichterstattung im Personalbereich gibt. Neben strategischen Orientierungen wird zunehmend über konkrete Projekte im Rahmen der Personalarbeit berichtet. Dieser Trend schlägt sich aber nicht in einer generellen Ausweitung der Personalberichterstattung in den Geschäftsberichten nieder. Vielmehr integrieren die Unternehmen ihre erweiterte Berichterstattung über Personalthemen in die Nachhaltigkeitsberichte. Für die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen gehören diese Berichte inzwischen zum fest etablierten Informationsstandard gegenüber Anlegern und Öffentlichkeit.

Zusätzlich ist bei vielen Unternehmen das Internet zum zentralen Medium aktueller Berichterstattung im Bereich Personal geworden. Sowohl als Plattform für die Anwerbung von Personal als auch als allgemeines kostengünstiges Informationsangebot an Shareholder und Stakeholder gewinnt das Medium immer mehr an Bedeutung.

Für die transparente und umfassende Berichterstattung über Personal spielt neben den Anforderungen von Rating-Agenturen an die Unternehmen vor allem der zunehmende Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte eine Rolle – ein starker Treiber, der die Personalberichterstattung zu einem Element der Personalanwerbung und einer Plattform für Selbstdarstellung macht. Angesichts des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftemangels ist es für Unternehmen immer wichtiger, attraktiv für zukünftige Bewerber zu sein. Ein attraktives Unternehmen zieht innovative Köpfe an, die den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. Das heißt, die Berichterstattung der Unternehmen über die Arbeitsbedingungen (Unternehmenskultur) und Karrierechancen im Unternehmen erhält strategische Bedeutung, um langfristig Arbeitskräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Was folgt daraus für betriebliche Interessenvertretungen (IV)? Welche Handlungsmöglichkeiten haben Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die die Personalberichterstattung ihres Unternehmens nutzen und beeinflussen wollen?

Eine Analyse der Personalberichterstattung des eigenen Unternehmens bietet viele Informationen, die von den Interessenvertretungen strategisch genutzt werden können. Zusätzlich gilt: Wer weiß, wie eine möglichst vollständige Personalberichterstattung aussieht, kann das eigene Unternehmen daran messen. Eine Gegenüberstellung der eigenen Prioritäten mit der Analyse der Berichterstattung des eigenen Unternehmens kann aufzeigen, wo es Informationslücken und Verbesserungspotenzial gibt.

Der vorliegende Leitfaden versucht, in einfacher Form eine Handreichung für die Analyse der Personalberichterstattung von Unternehmen zu geben.

## 6.1 Dreischritt für Arbeitnehmervertreter

Der Leitfaden geht in seinem Aufbau von einem einfachen Dreischritt zur Analyse und Bewertung der Personalberichterstattung aus Sicht der Interessenvertretung aus.

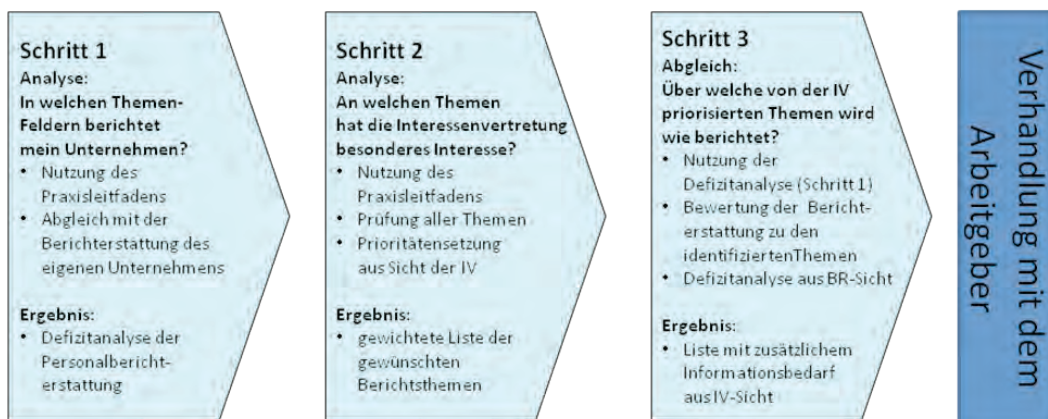
Schritt 1 ist notwendigerweise zunächst eine kurze Bestandsaufnahme, welche Form der Berichterstattung das Unternehmen bietet und wie vollständig diese Berichterstattung im Vergleich zu anderen Unternehmen ist. Wir haben dies als Defizitanalyse bezeichnet.

Schritt 2 ist darauf aufsetzend eine Bestandsaufnahme aus Sicht der Interessenvertretung, welche der vielen möglichen Personalthemen für sie wichtig sind und Priorität haben.

Schritt 3 besteht in einer Auswertung der Schritte 1 und 2 in Form einer Liste der Themen und Daten, die für die Interessenvertretung notwendig ist, um konstruktiv und erfolgreich mitzuarbeiten.

Zentrale Fragestellung ist dabei immer: Wie kann die Interessenvertretung die Personalberichterstattung ihres Unternehmens nutzen und was kann sie dazu beitragen, um sie zu verbessern?

Das folgende Schaubild zeigt die drei dafür nötigen Arbeitsschritte:



Wichtig! Das Unternehmen kann sich aus guten Gründen dafür entscheiden, Daten, die es als sensibel einschätzt, nicht in einem Bericht einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dann gibt es für die Interessenvertretung dennoch die Möglichkeit, Daten abzufragen, die sie lediglich intern verwendet.



## 6.2 Themenfelder der Personalberichterstattung

Was gehört zu einer umfassenden Personalberichterstattung eines Unternehmens?

Im Rahmen der Diskussion um Corporate Social Responsibility wurden von einem internationalen Gremium Kriterien zur Personalberichterstattung entwickelt (Global Reporting Initiative: GRI-Kriterien)<sup>236</sup>, die als Grundlage für eine Analyse der Berichterstattung einzelner Unternehmen herangezogen werden können. Sie setzen sich aus Kennzahlen zum Personalbereich, inhaltlichen Themen und strukturellen Aspekten wie z.B. die Existenz von bestimmten Gremien, Vergütungs- oder Weiterbildungssystemen zusammen. Diese Liste ist als offene Liste zu verstehen, sie wurde hier von uns um einige für die Interessenvertretung relevante Themen ergänzt, die für die Personalberichterstattung eines Unternehmens wichtig sein können.

### Übersicht über wichtige Themenfelder eines Personalreportings

<b>Beschäftigung</b>
• Angaben nach Unternehmensteilen
• Männer- und Frauenanteile
• Führungskräfte
• Altersstruktur
• Mitarbeiterfluktuation
• Betriebszugehörigkeit
• Befristungen
• Schwerbehinderte
<b>Arbeitszeiten</b>
• Teilzeit
• Arbeitszeitkonten
<b>Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen</b>
• Gremien der Mitarbeitervertretung
• Interner Verhaltenskodex
• Mitarbeiterbefragung
<b>Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit</b>
• Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees (Occupational Health and Safety/Gesundheit und Arbeitssicherheit)
• Anzahl Arbeitsunfälle
• Fehlzeiten
• Arbeitsbedingte Erkrankungen
• Gesundheits-/Präventionsprogramme

236 Vgl. Kap. 3.1.

<b>Training und Ausbildung</b>
• Schulungsstunden
• Personalentwicklungsprogramme
• Nachwuchsförderung
• Azubis
• Frauenförderprogramme
• Ideenmanagement
• Feedback-Programme/Zielvereinbarungen
• Investitionen in Weiterbildung
<b>Vielfalt und Chancen</b>
• Diversity-Philosophie
• Zusammensetzung von Beschäftigten/Gremien nach Diversity- Faktoren
• Work-Life-Balance-Maßnahmen
• Entlohnungsverhältnis Frauen/Männer
<b>Vergütungssysteme</b>
• Leistungsbezogene Vergütungssysteme/Tarifvertrag
• Entlohnungsverhältnis Frauen/Männer
• Betriebliche Altersvorsorge
<b>Demografischer Wandel</b>
• Auswirkungen auf Personal

### 6.3 Checkliste Personalberichterstattung für Betriebsräte und Arbeit- nehmervetreter im Aufsichtsrat

Im Folgenden werden Leitfragen für Interessenvertretungen anhand der genannten Themenfelder der Personalberichterstattung aufgelistet, die bei der Analyse und Bewertung der Berichterstattung des eigenen Unternehmens hilfreich sein können. Die Liste ist als Checkliste für Interessenvertretungen konzipiert, um die Personalberichterstattung des eigenen Unternehmens möglichst umfassend zu analysieren. Dabei sind nicht alle Themenfelder für alle Unternehmen gleich relevant: Einige Themenfelder und Kriterien sind nur bei großen Unternehmen sinnvoll, andere in bestimmten Branchen von größerer Bedeutung.

#### 6.3.1 Beschäftigung

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Angaben nach Unternehmensteilen</b>		
• Macht das Unternehmen Angaben zu Beschäftigung in einzelnen Unternehmensteilen/-sparten/-standorten?		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es Angaben zu Kennzahlen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl, Ergebnis etc. nach Unternehmensteilen/-sparten/-standorten oder nur für das Gesamtunternehmen?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung der Beschäftigung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Männer- und Frauenanteile</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es eine Darstellung der Mitarbeiterzahlen nach Geschlecht?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist eine nach Geschlechtern getrennte Darstellung auch bei tiefer gegliederten Zahlen vorhanden (z.B. bei der Darstellung der Belegschaft nach Hierarchiestufen, nach Unternehmensteilen, nach Altersstruktur etc.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden Frauenquoten in Führungspositionen genannt?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Führungskräfte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird der Anteil von Führungskräften ausgewiesen bzw. wird nach Hierarchiestufen untergliedert?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird diese detaillierte Darstellung auch bei tiefer gegliederten Zahlen durchgehalten (z.B. bei der Darstellung der Belegschaft nach Unternehmensteilen, nach Sparten, nach Standorten, nach Altersstruktur, nach Geschlecht etc.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Altersstruktur</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es eine Darstellung der Mitarbeiterzahlen nach Altersklassen? Welche Einteilung wird vorgenommen?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es diese Darstellung auch bei tiefer gegliederten Zahlen (z.B. bei der Darstellung der Belegschaft nach Hierarchiestufen, nach Unternehmensteilen, nach Altersstruktur, nach Geschlecht etc.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Mitarbeiterfluktuation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird die Fluktuation der Mitarbeiter dargestellt?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden diese Angaben nach anderen Kriterien differenziert (Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Hierarchiestufen, Unternehmensteilen, Altersstruktur etc.)?</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Betriebszugehörigkeit</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es eine Darstellung der Mitarbeiterzahlen nach Betriebszugehörigkeit?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es diese Darstellung als Durchschnittswert bzw. sind tiefer gegliederte Zahlen vorhanden (z.B. durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Unternehmensteilen, nach Geschlecht oder Betriebszugehörigkeitsklassen etc.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Befristungen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über die Art der Arbeitsverträge berichtet (Befristungen)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Art der Befristung, Befristungen nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?</li> </ul>		
<b>Schwerbehinderte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über die Anzahl der Schwerbehinderten berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?</li> </ul>		

### 6.3.2 Arbeitszeiten

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Teilzeit</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über die Zahl der Teilzeitmitarbeiter und Volumen der Arbeitszeit berichtet (Teilzeit)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Arbeitszeitkonten/Sabbaticals</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über die Organisation der Arbeitszeiten berichtet (Zahlen und Inanspruchnahme von Arbeitszeitkonten, Sabbaticals o.ä.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?</li> </ul>		

### 6.3.3 Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Gremien der Mitarbeitervertretung</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Gremien der Mitarbeitervertretung genannt?</li> </ul>		
<b>Interner Verhaltenskodex</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über einen internen Verhaltenskodex oder die Orientierung an internationalen Rahmenabkommen berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es detaillierte Angaben über Kontrollmechanismen bzw. Sanktionen?</li> </ul>		
<b>Mitarbeiterbefragung</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über Mitarbeiterbefragungen berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es Angaben darüber, inwieweit Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen Einfluss auf Entscheidungen/Strategien im Unternehmen haben?</li> </ul>		

### 6.3.4 Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees (Occupational Health and Safety, Gesundheit und Arbeitssicherheit)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird die Anzahl der Mitarbeiter in Arbeits- und Gesundheitsschutz-Gremien dargestellt?</li> </ul>		
<b>Anzahl Arbeitsunfälle</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über die Anzahl der Arbeitsunfälle berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird die Darstellung differenziert (z.B. nach Bereichen/Standorten, nach Alter, Geschlecht etc.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Fehlzeiten</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Fehlzeiten veröffentlicht?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird nach Bereichen/Standorten differenziert?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Arbeitsbedingte Erkrankungen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über arbeitsbedingte Erkrankungen berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird differenziert, z.B. nach Art der Erkrankungen, Arbeitsbereichen, Geschlecht, Alter der Erkrankten etc.?</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über Gesundheits- bzw. Präventionsprogramme (Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM) berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es eine eigene Krankenkasse, über die berichtet wird?</li> </ul>		

### 6.3.5 Training und Ausbildung

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Schulungsstunden</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über die Weiterbildung der Mitarbeiter berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird detailliert berichtet (Anzahl der Schulungsstunden pro Jahr, pro Mitarbeiter, nach Hierarchiestufe, Geschlecht, Alter etc.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Personalentwicklungsprogramme</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über PE-Programme berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird aus der Berichterstattung eine vorausschauende Bedarfsplanung deutlich?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird detailliert berichtet, an welche Mitarbeiter sich Programme richten (ggf. Hierarchiestufe, Alter, Geschlecht)?</li> </ul>		
<b>Nachwuchsförderung</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über Programme zur Nachwuchsförderung berichtet (z.B. Programme für Azubis und Hochschulabsolventen)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über das Ergebnis (Erfolg) der Programme berichtet?</li> </ul>		
<b>Azubis</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird die Anzahl der Auszubildenden im Unternehmen veröffentlicht?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensteilen, Geschlecht, Ausbildungsberufen)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?</li> </ul>		
<b>Frauenförderprogramme</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über Frauenförderprogramme bzw. -maßnahmen berichtet (spezielle Weiterbildung für Frauen, Mentoring etc.)?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wird über das Ergebnis (Erfolg) der Programme berichtet?</li> </ul>		

<b>Ideenmanagement</b>		
• Wird über ein Ideenmanagement berichtet (Vorschlagswesen, KVP etc.)?		
• Wird über das Ergebnis (Erfolg) des Ideenmanagements berichtet?		
<b>Feedback-Programme/Zielvereinbarungen</b>		
• Wird über Feedback- (Rückmeldungs)-Programme bzw. Zielvereinbarungen berichtet?		
<b>Investitionen in Weiterbildung</b>		
• Wird über ein Budget für Weiterbildung berichtet?		
• Werden detaillierte Angaben gemacht (Budgetanteile für Berufsgruppen, Altersgruppen etc.)?		

### 6.3.6 Vielfalt und Chancen

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Diversity-Philosophie</b>		
• Wird über eine Diversity-Philosophie berichtet (z.B. Förderung von Interkulturalität, Wertgrundlagen)?		
<b>Zusammensetzung von Beschäftigten/Gremien nach Diversity- Faktoren</b>		
• Wird bei der Zusammensetzung von Gremien nach Diversity-Faktoren berichtet (Minderheiten-Status, Geschlecht etc.)?		
• Wird bei der Zusammensetzung von Beschäftigten nach Diversity-Faktoren berichtet (Minderheiten-Status, Geschlecht etc.)?		
• Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>“Work-Life-Balance“-Maßnahmen</b>		
• Wird über Work-Life-Balance-Maßnahmen berichtet (z.B. Kinderbetreuung, Familienprämien, Freistellung für Pflege, Telearbeitsplätze etc.)		
• Wird über die Nutzung der Maßnahmen berichtet?		

### 6.3.7 Vergütungssysteme

	Die Angaben sind aus Sicht der BR ausreichend	Aus BR-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Variable Vergütungssysteme</b>		
• Wird über variable Vergütungssysteme berichtet?		
• Gibt es einen Tarifvertrag zur Vergütung, über den berichtet wird?		
<b>Entlohnungsverhältnis Frauen/Männer</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird über das Entlohnungsverhältnis von Männern und Frauen berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird detailliert berichtet, z.B. nach Unternehmensbereichen/Hierarchiestufen?</li> </ul>		
<b>Betriebliche Altersvorsorge</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird über ein System der Betrieblichen Altersvorsorge berichtet?</li> </ul>		

### 6.3.8 Demografischer Wandel

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Demografischer Wandel</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird über eine Strategie zum Umgang mit dem demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf das Personal berichtet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist diese Strategie mit konkreten Maßnahmen unteretzt (z.B. Altersgerechte Arbeitsplätze, altersübergreifende Mentoring-Programme etc.)?</li> </ul>		

### 6.4 Prioritätensetzung

Da von der Interessenvertretung gewünschte Veränderungen der Personalberichterstattung eines Unternehmens ggf. einen längeren Abstimmungsprozess und unter Umständen auch einen hohen Aufwand nach sich ziehen (ggf. müssen Daten neu erhoben werden), sollte die Interessenvertretung eine Prioritätenliste erstellen aus der deutlich wird, welche Daten für sie wichtig sind. Anhand dieser Liste kann mit dem Arbeitgeber verhandelt werden, welche Änderungswünsche generell und in welchem Zeitrahmen durchsetzbar sind.



## Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung oder neuen Techniken an die Stiftung wenden.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Sozialstaates/Sozialpolitik, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

## Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf

Telefon: 02 11/77 78-0  
Telefax: 02 11/77 78-225

