

Beile, Judith

**Working Paper**

## Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. 2. aktualisierte Auflage

Arbeitspapier, No. 138

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Beile, Judith (2011) : Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. 2. aktualisierte Auflage, Arbeitspapier, No. 138, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116593>

**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 **138**

**138**

Judith Beile

**Personalberichterstattung  
der DAX-30-Unternehmen**

**Arbeitspapier 138**

Judith Beile  
unter Mitarbeit von Carmen Dencker und Philipp Sommer

**Personalberichterstattung  
der DAX-30-Unternehmen**

2. aktualisierte Auflage

**Dr. Judith Beile**, ist Partnerin der Unternehmensberatung Wilke, Maack und Partner. Sie ist Mitarbeiterin und Projektleiterin in internationalen Kooperationsprojekten im Ostseeraum, Branchenstudien in der Ernährungswirtschaft sowie Forschungs- und Beratungsprojekte in den Bereichen Gender, Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung und Corporate Social Responsibility (CSR).

**Carmen Dencker**, ist studentische Mitarbeiterin bei Wilke, Maack und Partner.

**Philipp Sommer**, ist studentischer Mitarbeiter bei Wilke, Maack und Partner.

#### 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 78-188  
E-Mail: Winfried-Heidemann@boeckler.de

Redaktion: Ute Lammert, Dr. Winfried Heidemann, Referat Qualifikation  
Best-Nr.: 11138  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, April 2011  
€ 18,00

## Kurzfassung

### Berichterstattung der DAX-30-Unternehmen – Herausforderungen der Personalpolitik

In der Personalpolitik vieler Unternehmen gilt: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind eine wichtige Ressource für den Unternehmenserfolg. Das Durchschnittsalter unserer Gesellschaft steigt, immer weniger junge Beschäftigte stehen einer wachsenden Zahl an Älteren gegenüber, die aus dem Erwerbsleben ausscheiden. In der Personalberichterstattung wird die Herausforderung, den zukünftigen Personalbedarf zu decken, von einer Mehrheit der DAX-30-Unternehmen besonders hervorgehoben. Die Personalberichterstattung ist Teil der Außendarstellung für Share- und Stakeholder und auch als Werbeplattform für potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konzipiert. Zum anderen dient sie der Mitarbeiterkommunikation. Einige Unternehmen berichten sehr ausführlich über ihre Beschäftigten und beziehen auch Arbeitnehmervertretungen mit ein. In anderen Berichten werden dagegen kaum Kennzahlen zu den Beschäftigten veröffentlicht. Insgesamt zeigt diese Aktualisierung unserer Studie aus dem Jahr 2008, dass die Personalberichterstattung für die Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat.

Es wurden rund 110 Geschäftsberichte, 8 Personalberichte und knapp 60 Nachhaltigkeitsberichte angelehnt an die personalrelevanten Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) ausgewertet. Ausgewählte Aspekte und Projekte der Personalberichterstattung sind in Unternehmensportraits aufbereitet. Neben der quantitativen Analyse erfolgen eine inhaltliche Auswertung entlang der im GRI erfassten personalrelevanten Themenbereiche sowie eine Untersuchung der Veränderungen der Berichterstattung im Zeitverlauf von 2001 bis 2009.



## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	3
1 Einleitung: Anmerkungen zum methodischen Ansatz .....	7
2 Unternehmensportraits.....	13
Adidas .....	13
Allianz .....	15
BASF .....	17
Bayer AG.....	19
Beiersdorf.....	22
BMW .....	24
Commerzbank AG .....	26
Continental.....	28
Daimler .....	30
Deutsche Bank .....	32
Deutsche Börse .....	34
Deutsche Post DHL.....	36
Deutsche Postbank.....	38
Deutsche Telekom .....	40
E.ON .....	42
Fresenius SE.....	44
Fresenius Medical Care.....	46
HeidelbergCement AG .....	48
Henkel .....	50
Hypo Real Estate .....	52
Infineon.....	54
K&S AG.....	56
Linde Group .....	58
Lufthansa .....	60
MAN .....	62
Merck .....	64
Metro Group.....	66
Münchener Rück AG.....	68
RWE .....	70
SAP .....	72
Siemens .....	74
ThyssenKrupp und ThyssenKrupp Steel .....	76
TUI .....	78
Volkswagen AG .....	80

3	Vergleichende Auswertung.....	83
	Standardinstrumente der Berichterstattung.....	84
	Zunahme des Berichtsumfangs.....	86
	Personalplanung und Nachwuchsförderung .....	87
	Personalentwicklung.....	88
	Diversity und Frauenförderung.....	89
	Demografischer Wandel.....	91
	Kennzahlen .....	92
	Weitere Themen .....	92
4	Fazit und Ausblick.....	95
5	Quantitative Auswertung der Berichterstattung .....	97
	Anhang: Personalberichterstattung in Unternehmen – Ein Praxisleitfaden für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.....	101
	Über die Hans-Böckler-Stiftung .....	115



## 1 Einleitung: Anmerkungen zum methodischen Ansatz

Eine ganze Reihe von Personalthemen wurde im Jahr 2010 von der Tagespresse mit Interesse verfolgt. So hat z.B. die Deutsche Telekom in Sachen Frauenförderung ein öffentliches Signal gesetzt und als Ziel verkündet, dass Frauen bis 2015 weltweit 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen besetzen sollen. Telekom-Chef René Obermann rechtfertigt die neue Personalstrategie als Notwendigkeit für den Unternehmenserfolg<sup>1</sup>, sie sei in keinem Fall ein „Diktat einer falsch verstandenen Gleichmacherei, sondern handfeste Notwendigkeit“. Mehr Frauen im Management – das bedeute mehr Vielfalt und langfristig eine höhere Wertschöpfung. Auch die Ausbildungsstrategie von Unternehmen wird mit Interesse in der Öffentlichkeit diskutiert. Hinzu kommen Themen wie der sich verschärfende Fachkräftemangel oder neue Anforderungen an Arbeitsplätze, denn die Belegschaft wird zunehmend älter.

Dass die Personalberichterstattung eines DAX-30-Unternehmens in Sachen Frauenförderung solche Schlagzeilen macht, ist aber nach wie vor ein Ausnahmefall. Gleichwohl sind Frauenförderung und Vielfalt bzw. Diversity Personalthemen, die mittlerweile die meisten DAX-30-Unternehmen in ihrer Personalberichterstattung aufgreifen. Auch andere gesellschaftliche Herausforderungen wie der demografische Wandel, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Rekrutierung und Förderung von Fach- und Führungskräften stellen Anforderungen an die Unternehmen, auf die sie mit ihrer Personalstrategie reagieren und über die sie auch nach außen berichten.

Nach den Deutschen Rechnungslegungsstandards soll der Konzernlagebericht auch nicht-finanzielle Leistungsindikatoren umfassen<sup>2</sup>. Als freiwilliger Akt bleibt es aber den Unternehmen überlassen, inwieweit sie dieser Forderung nachkommen. Und wie unsere Auswertung zeigt, gehen sie darauf ein. Denn die Personalberichterstattung richtet sich neben den aktuellen und potenziellen Mitarbeitern immer mehr auch an die Shareholder und Stakeholder und ist damit wesentlicher Teil der öffentlichen Darstellung des Unternehmens. Das spiegelt sich in der Breite der behandelten Themen wieder. Fragen wie die Sicherung des Bedarfes an Fach- und Führungskräften bei zunehmender Konkurrenz bis hin zu den Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Mitarbeiter finden sich in der Personalberichterstattung der Unternehmen wieder. Wie und in welchem Umfang berichtet wird – darin unterscheiden sich die einzelnen DAX-30-Unternehmen aber nach wie vor erheblich.

Dies zeigen auch die Ergebnisse unserer Untersuchung. Die erste Auswertung aus dem September 2008 wird hier für die Berichtsjahre 2008-2009 in aktualisierter und leicht erweiterter Form fortgeführt. Wie schon in der ersten Studie 2008 berücksichtigt die

1 <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454> [Zugriff am 20.12.1010].

2 § 315 Abs. 1 HGB.

Auswertung alle Geschäftsberichte, Personal-, CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichte sowie die Internetseiten der DAX-30-Unternehmen im Untersuchungszeitraum 2008 bis 2009 (Stand: Juli 2010). Zusätzlich wurden auch die entsprechenden Publikationen der Unternehmen ausgewertet, die seit dem vorangegangenen Untersuchungszeitraum aus dem DAX-30 ausgeschieden sind (Continental AG, Deutsche Postbank AG, Hypo Real Estate Holding AG und TUI AG). Bei den vier neu hinzugekommenen Unternehmen (Beiersdorf AG, Fresenius SE, HeidelbergCement und K+S AG) wurden die Publikationen seit 2001 berücksichtigt. D.h. um eine Vergleichbarkeit mit den anderen Unternehmen herzustellen, wurden Publikationen des Zeitraumes 2000 bis 2007 nachträglich für die „Newcomer“ mit erfasst. Insgesamt wurden so rund 110 Geschäftsberichte, 8 Personalberichte, knapp 60 Nachhaltigkeitsberichte und ähnliche Publikationen nach Umfang und Inhalt der Berichterstattung über Humanressourcen ausgewertet. Zusätzlich wurden die Internetseiten aller Unternehmen in die Untersuchung einbezogen. Die Bestandsaufnahme konzentriert sich – soweit nicht anders angegeben – auf die Berichterstattung auf Konzernebene.

Der Vergleich umfasst drei Untersuchungsbereiche:

- **Quantitative Auswertung:** Welche Berichte werden in welchen Abständen vom Unternehmen veröffentlicht? Welchen Umfang hat die Berichterstattung? Inwieweit wurden vormalige Personal- und Sozialberichte in andere Publikationen integriert?
- **Inhaltliche Auswertung:** Welche Kennzahlen und Themen werden präsentiert? Welche Schwerpunkte sind in der Berichterstattung zu erkennen? Werden Personalziele und konkrete Projekte dargestellt?
- **Zeitvergleich:** Gibt es eine qualitative und quantitative Veränderung in der Berichterstattung im Zeitvergleich seit der vorherigen Studie?

Umfang und Inhalt der Personalberichterstattung werden im ersten Teil der Studie (Kap. 2) für jedes einzelne Unternehmen in Form von Unternehmensporträts beschrieben. Ein Mix aus quantitativer und qualitativer Analyse dient hier dazu, eine Einschätzung über die Berichterstattung im Bereich HR für das jeweilige Unternehmen zu ermöglichen. Dazu werden die zentralen Themen, Maßnahmen und Instrumente dargestellt, über die das Unternehmen im HR-Bereich berichtet. Zusätzlich wurde als ein grober Indikator der durchschnittliche Umfang (Seitenzahl) der Berichterstattung über Mitarbeiter bzw. Personalthemen ermittelt und seine Entwicklung im Zeitverlauf erhoben.

Beim Vergleich der Berichte (Kap. 3) haben wir uns an den Kriterien für den Personalbereich orientiert, die im Rahmen der Diskussion um Corporate Social Responsibility gebräuchlich sind (Global Reporting Initiative:siehe Infokasten), d.h. ausgewählte Kennzahlen zum Personalbereich, zu inhaltlichen Themen und strukturellen Aspekten wie z.B. die Existenz von bestimmten Gremien, Vergütungs- oder Weiterbildungssystemen. Erfasst wurde dabei zunächst nur, ob und ggf. wie das Unternehmen über diese Themen berichtet. Zusätzlich wurden die Kriterien Diversity-Strategie und Demografischer Wandel aufgenommen, da diese Themen in den Personalberichten er-

kennbar eine wichtige Rolle spielen. Die Einordnung der Unternehmen anhand dieser Kriterien findet sich in tabellarischer Form am Ende der Studie (Übersicht 3). Die zentralen Befunde der darauf basierenden vergleichenden Auswertung finden sich im zweiten Teil dieser Studie.

**Infokasten:**

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 sie 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. Die aktuelle GRI-Richtlinie („G3“) wurde Oktober 2006 eingeführt. Der erste Entwurf aus dem Jahr 1999 wurde seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. 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 gibt es außerdem Extra-Indikatoren in den Sector Supplements, zum Beispiel für die Automobilbranche.

Das „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 20 Indikatoren und verlangt die Offenlegung des Managementansatzes für jede Indikatorenkategorie. Stuft sich ein Unternehmen oder eine Organisation mit dem Application-Level A ein, macht es Angaben zu jedem G3-Kernindikator. Auf jeder Stufe wird ein zusätzlich ein „+“ vergeben, wenn die Angaben im Bericht durch externe Dritte bestätigt wurden.

## Übersicht 1: Kriterien und Themen im Personalreporting

<b>Kennzahlen Beschäftigung</b>
<input type="radio"/> Angaben nach Unternehmensteilen
<input type="radio"/> Männer- und Frauenanteile
<input type="radio"/> Führungskräfte
<input type="radio"/> Altersstruktur
<input type="radio"/> Mitarbeiterfluktuation
<input type="radio"/> Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit
<input type="radio"/> Azubis
<input type="radio"/> Befristungen
<input type="radio"/> Schwerbehinderte
<input type="radio"/> Teilzeit
<b>Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management</b>
<input type="radio"/> Gremien der Mitarbeitervertretung
<input type="radio"/> Interner Verhaltenskodex
<input type="radio"/> Organisationsgrad
<input type="radio"/> Mitarbeiterbefragung
<b>Gesundheit und Sicherheit</b>
<input type="radio"/> Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees (Occupational Health and Safety)
<input type="radio"/> Anzahl Arbeitsunfälle
<input type="radio"/> Fehlzeiten
<input type="radio"/> Arbeitsbedingte Erkrankungen
<input type="radio"/> Gesundheits-/Präventionsprogramme
<input type="radio"/> formale Abkommen mit Arbeitnehmervertretung
<input type="radio"/> eigene Krankenkasse
<b>Training und Ausbildung</b>
<input type="radio"/> Schulungsstunden (pro Jahr, pro Mitarbeiter eventuell nach Beschäftigungskategorie)
<input type="radio"/> Personalentwicklungsprogramme (vorausschauende Bedarfsplanung, Qualifizierung)
<input type="radio"/> Nachwuchsförderung (Programme für Azubis u. Hochschulabsolventen)
<input type="radio"/> Frauenförderung (spezielle Weiterbildung für Frauen, Mentoring, Coaching)
<input type="radio"/> Ideenmanagement (Vorschlagswesen, kontinuierliche Verbesserung)
<input type="radio"/> Feedback-Programme/Zielvereinbarungen
<input type="radio"/> Investitionen in Weiterbildung
<b>Vielfalt und Chancen</b>
<input type="radio"/> Diversity-Philosophie (z.B. Förderung von Interkulturalität)
<input type="radio"/> Zusammensetzung von Beschäftigten/Gremien nach Gender, Minderheiten-Status u.a. Diversity-Faktoren
<input type="radio"/> Work-Life-Balance-Maßnahmen (z.B. Kinderbetreuung, Familienprämien, Freistellung für Pflege etc.)
<input type="radio"/> Entlohnungsdifferenz Frauen/Männer
<b>Vergütungssysteme</b>
<input type="radio"/> Variable Vergütungssysteme
<input type="radio"/> Tarifvertrag Vergütung
<input type="radio"/> Betriebliche Altersvorsorge
<b>Strategien</b>
<input type="radio"/> Demografischer Wandel
<input type="radio"/> Lebenslanges Lernen

Unsere Auswertung beschränkt sich dabei im quantitativen Teil bewusst auf eine vergleichende Bestandsaufnahme zu den Berichtsthemen mit den einfachen Indikatoren „wird berichtet: ja/nein“ und „wie umfangreich wird berichtet“. In den letzten Jahren wurden einige Studien veröffentlicht, die ebenfalls die Personalberichterstattung in Unternehmen und insbesondere die der DAX-30-Unternehmen untersuchen und dabei auch Ansätze einer weitergehenden vergleichenden Messung unternommen haben.

Deren Ansätze und Analysemethoden unterscheiden sich deutlich von der vorliegenden Studie: Wolfgang Jäger<sup>3</sup> hat mit Studenten der Fachhochschule Wiesbaden in der Studie „Personalarbeit schwarz auf weiß“ alle Geschäfts-, CSR- (Corporate Social Responsibility) und Personalberichte der DAX- 30-Unternehmen des Geschäftsjahres 2007 erfasst und diese auf ihre kommunikative Qualität ausgewertet. Anhand von 40 Indikatoren wurden die Berichte entlang der Kriterien Informationsbreite, Informationstiefe, Informationszugriff und Best Practice analysiert. Die Informationsbreite wurde anhand der Anzahl der Sätze in den Personalseiten gemessen. Volle Punktzahl konnte ein Unternehmen nur erhalten, wenn es alle drei Berichtsformen publiziert. DAX-30-Unternehmen, die ihren Personalbericht in den Nachhaltigkeitsbericht integriert haben, schnitten im Ranking damit automatisch schlechter ab, auch wenn sie möglicherweise in gleicher Form inhaltlich berichten.

Die Untersuchungen von Thorsten Knauer und Hager/Hitz kommen aufgrund unterschiedlicher Bewertungskriterien zu sehr unterschiedlichen Bewertungen der Qualität der Berichterstattung.<sup>4</sup>

Da alle Versuche eines Rankings an den eher willkürlichen Bewertungsproblemen leiden, haben wir hier bewusst auf die Bildung eines gewichteten Indikators verzichtet.

3 Jäger, Wolfgang (2009): „Personalberichte in DAX-30-Unternehmen – Personalarbeit schwarz auf weiß“. In: Personalwirtschaft: Magazin für Human Resources, Nr. 36, Vol. 4. S. 16 – 19.

4 Wie unterschiedlich die Urteile über Umfang und Qualität der Unternehmensinformationen ausfallen können zeigt auch die Bewertungen Thorsten Knauers in seiner Analyse der Qualität der Personalseiten auf Grundlage der Geschäftsberichte 2008. Er konzentriert sich auf die Fragestellung, wie geeignet die veröffentlichten Informationen sind, damit Stakeholder das Humankapital beurteilen können. Sein Fazit: die Qualität der Geschäftsberichte falle eher gering aus. Viele Aspekte, die für Kapitalgeber und andere Stakeholder interessant seien, seien nicht Teil der Berichterstattung. Simon Hager und Jörg-Markus Hitz dagegen folgern 2007 in ihrer Analyse, dass „DAX-Unternehmen besonders zahlreich und auch mit überdurchschnittlicher Qualität über ihre Mitarbeiter berichten“.

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

Vgl. Hager, Simon/Hitz, Jörg-Markus: 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.



## 2 Unternehmensportraits

### Adidas

Mitarbeiter weltweit: 39.596 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: weniger als 10 Prozent (2009)

Sektor<sup>5</sup>: Konsumgüter

Subsektor: Kleidung + Schuhe

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

Adidas veröffentlicht neben seinem Geschäftsbericht seit 2008 einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht, in dem das Unternehmen ausführlich über sein Personal berichtet. Dieser Nachhaltigkeitsbericht ersetzt den Umwelt- und Sozialbericht.

In seinen Geschäftsberichten 2007 und 2008 berichtet das Unternehmen auf vier Seiten über seine Mitarbeiterpolitik, 2009 auf fünf Seiten. Der Umfang der Berichterstattung ist damit ähnlich geblieben.

2008 verzeichnet der Sportartikelhersteller einen Mitarbeiterzuwachs von 24 Prozent, aber viele neue Arbeitsverträge wurden auf Teilzeitbasis geschlossen. In seiner Berichterstattung in den Geschäftsberichten fächert der Konzern die Angaben nach seinen Unternehmensteilen *adidas*, *reebok* und *Taylor-made-adidas Golf* auf. Am ausführlichsten informiert das Unternehmen in seinem Geschäftsbericht über die Adidas-Mitarbeiter. Detailliert berichtet Adidas dabei über verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb und über die variablen Vergütungssysteme. Adidas hebt in seiner Personalberichterstattung stark seine internationale Ausrichtung hervor. So stellt das Unternehmen verschiedene Initiativen vor, um die Mobilität von Mitarbeitern ins Ausland zu fördern.

Priorität in der Berichterstattung hat die Vernetzung von Management und Beschäftigten: Durch den Ausbau des Intranets können Mitarbeiter auf einer Plattform direkt Fragen an ihre Führungskräfte stellen und ihre Ideen einbringen. Im Jahr 2010 sollen zum ersten Mal alle Mitarbeiter an einer globalen Befragung teilnehmen. Ein Ziel des Unternehmens ist, einer der attraktivsten Arbeitgeber zu werden und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Im Gegensatz zum früheren Umwelt- und Sozialbericht fällt der Nachhaltigkeitsbericht weniger ausführlich aus. Mitarbeiterbeteiligung spielt im Bericht keine hervorgehobene Rolle, viel mehr konzentrieren sich die Berichte jedes Jahr auf einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt. Im Jahr 2008 zieht Adidas auf sechs Seiten eine Bilanz seiner Mitarbeiterpolitik und vergleicht Zielsetzungen mit den erreichten Resultaten. Der

5 Die Sektoren und Subsektoren sind an die Bezeichnungen der Frankfurter Börse angelehnt: <http://www.boerse-frankfurt.de/DE/index.aspx?pageID=1> [Zugriff am 08.02.2011].

Nachhaltigkeitsbericht 2009 trägt den Titel „Teamsitzung“ und behandelt ausschließlich die Themen Ethik am Arbeitsplatz und Adidas als bevorzugter Arbeitgeber. Im Ranking der Nachhaltigkeitsberichterstattung von IÖW/future<sup>6</sup> ist Adidas vom 17. auf den 30. Platz abgerutscht und erreichte vor allem niedrige Punktzahlen im Merkmal „Interessen der MitarbeiterInnen“.

Auffallend ist, dass der Sportartikelhersteller weder im Nachhaltigkeitsbericht noch in seinem Geschäftsbericht 2009 auf die Wirtschaftskrise und damit verbundene personelle Maßnahmen eingeht.

**Fazit:**

Seine Personalberichterstattung nutzt Adidas, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, und legt den Schwerpunkt auf Weiterbildung und die Verbesserung der internen Kommunikation. Der GRI-Index wird nicht erwähnt.

**Awards:**

Im Jahr 2009 wurde der Adidas-Konzern zum sechsten Mal in Folge in die Liste der 100 nachhaltigsten Unternehmen weltweit aufgenommen. Von der VERBRAUCHER INITIATIVE e.V. Bundesverband wurde Adidas im Rahmen des *Projekts Corporate Social Responsibility im Einzelhandel als Nachhaltiges Einzelhandelsunternehmen 2009* mit der Silbermedaille ausgezeichnet.

---

6 Im Ranking wurde die Nachhaltigkeitsberichterstattung von 150 deutschen Unternehmen unter der Schirmherrschaft des ehemaligen Bundesarbeitsministers Olaf Scholz und Dr. Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung unter die Lupe genommen. Der ganze Bericht kann als pdf-Datei unter [http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/pdf/IOEW-future-Ranking\\_2009\\_Ergebnisbericht.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/pdf/IOEW-future-Ranking_2009_Ergebnisbericht.pdf) [Zugriff am 08.02.2011] heruntergeladen werden.



## Allianz

Mitarbeiter weltweit: 153.203 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 49.051 (2009)

Sektor: Versicherungen

Subsektor: Versicherungen

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

Die Allianz berichtet in ihren Geschäftsberichten 2008 und 2009 jeweils auf fünf bis sieben Seiten über Personalthemen.<sup>7</sup> Die entsprechenden Nachhaltigkeitsberichte waren nur als „Kurzfassung“ mit je drei Seiten zu Mitarbeiterthemen verfügbar; die vollständigen Berichte sind nicht mehr auf der Unternehmenshomepage auffindbar, obwohl in der Kurzfassung explizit auf die Homepage verwiesen wird. Zu den Nachhaltigkeitsberichten existiert noch eine GRI-Indikatoren-Liste mit einigen detaillierteren Angaben; die Berichte selber sind mit dem Label GRI B (self declared) versehen. In der Nachhaltigkeitsrubrik der Internetseite stellt das Unternehmen nur eine Onlineversion des aktuellen Nachhaltigkeitsberichts zur Verfügung.

Drei Themen dominieren die Personalberichterstattung der Allianz: Erstens legt der Konzern großen Wert auf Personalmarketing und die Rekrutierung hochqualifizierter Nachwuchskräfte. In diesem Zusammenhang verweist die Allianz unter anderem auf ihre neue Internet-Bewerberplattform sowie auf eine Reihe von Personalentwicklungsprogrammen, vor allem für Führungs- und Spitzenkräfte. Zweitens wird dem Thema Vergütung ein großer Stellenwert eingeräumt und damit der öffentlichen Diskussion sowie entsprechenden Aufforderungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zur Managervergütung Rechnung getragen. Der Konzern berichtet ausführlich auch über die Führungskräftevergütung unterhalb des Vorstands, wo unter anderem der erfolgsbezogene Anteil an die mittel- bis langfristige Unternehmensentwicklung geknüpft ist. Drittens misst die Allianz dem Thema Diversity eine hohe Bedeutung bei und berichtet beispielsweise über einen *Global Diversity Council*. Hierbei fokussiert das Unternehmen auf die Frauenförderung (Fördermaßnahmen umfassen zum Beispiel Telearbeitsplätze oder Mentorenschaften sowie die gezielte Rekrutierung von Vertriebsmitarbeiterinnen) sowie die Förderung von Schwerbehinderten, wobei entsprechende konkrete Fördermaßnahmen sowie die Schwerbehindertenquote nicht genannt werden. Weitere Zusatzmaßnahmen, wie beispielsweise Kinderbetreuungs- oder Sporteinrichtungen, finden als Schlagworte zwar Erwähnung, sind aber nicht weiter spezifiziert und werden daher in der Liste nicht mit einem Punkt gewertet.

Die Mitarbeitervertretung wird im Geschäftsbericht 2008 kurz beschrieben und der „konstruktive Dialog mit dem SE-Betriebsrat“ gelobt. An anderer Stelle heißt es auf der Homepage der Allianz SE, die vor wenigen Jahren gewählte neue Rechtsform einer

<sup>7</sup> In den Geschäftsberichten der im Dax-30 gelisteten Allianz SE wird auf die ausführlichere Personalberichterstattung in den Geschäftsberichten der Allianz Gruppe verwiesen, die auch hier als Referenz für die Geschäftsberichte dienen sollen.

Europäischen Aktiengesellschaft vereinfache Umstrukturierungen im Konzern und schreibe keine paritätische Besetzung des Aufsichtsrats mehr vor – das Unternehmen behalte allerdings die paritätische Mitbestimmung bei.

### **Fazit:**

Die Allianz berichtet über die wichtigsten Personalthemen. Einige Standard-Kennzahlen (z.B. zu Auszubildenden oder zur Teilzeitquote) nennt das Unternehmen allerdings nicht. Als problematisch ist ferner zu werten, dass dem Leser nur der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht 2009 zur Verfügung gestellt wird.

### **Awards:**

Das *SAM-Rating (Dow Jones Sustainability Index)* sah die Allianz 2008 auf dem zweiten Platz in der Versicherungsbranche. Der globale *LOMA (Life Office Management Association) Excellence in Education Award* ging 2008 an die Allianz Life Insurance Malaysia Berhad und die Allianz China Life Insurance. Der Vorstandsvorsitzende der Allianz Polska wurde im selben Jahr mit dem *Eagles of Management*-Preis und Nicholas Applegate Capital Management von der *Employers Group* als einer der besten Arbeitgeber in Kalifornien geehrt. *Trendence* zeichnete Allianz Deutschland als Top-Arbeitgeber und Top-Ausbildungsbetrieb aus. Das *Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft* hat das Unternehmen 2009 mit dem *InnoWard* geehrt. Das *China Business Journal* sah im selben Jahr die Allianz China Life als eine der *100 Best Human Resources Management Companies*, der *100 Best Training Companies* und als *Top 50 Work Place*. Euler Hermes<sup>8</sup> wurde in Großbritannien als *Investor in People* für seine Mitarbeiterausbildung gewürdigt. Die Allianz Life Insurance in Indonesien hat den *Human Capital Index 2009 for the Financial Service Industry* gewonnen, und die Allianz Australia hat die Auszeichnung *Employer of Choice for Women* von der *Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency (EOWA)* erhalten. In Deutschland hat der *Arbeitskreis Personalmarketing* den *DAPM-Preis 2009* in den Kategorien *Beste Markenkampagnen* und *beste Arbeitgeber-Websites* an das Unternehmen verliehen.

---

<sup>8</sup> Die Holding *Euler Hermes SA* gehört zu einem Anteil von 68,2 Prozent der Allianz France, diese gehört zu 100 Prozent zur Allianz.

## BASF

Mitarbeiter weltweit: 104.779 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 48.586 (2009)

Sektor: Chemie

Subsektor: Spezial-Chemieprodukte

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

2009 hat BASF zum dritten Mal einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt, der die bisherigen separaten Publikationen ersetzt und die Kriterien GRI-A+ (GRI checked) erfüllt. Mitarbeiterthemen widmete das Unternehmen in diesen Veröffentlichungen in den Jahren 2008 und 2009 zwischen fünf und sieben Seiten. Der zusätzliche Bericht „Beruf und Familie vereinbaren“ enthält keine darüber hinausgehenden Informationen. Die Internetseite liefert einen Überblick zu den Schwerpunkten bei den Personalthemen. Das Tool „Kennzahlenvergleich“ soll hier offenbar helfen, dem Nutzer Angaben schnell und übersichtlich aufzubereiten, enthält aber für den Personalbereich kaum relevante Daten.

Auf den demografischen Wandel reagiert das Unternehmen mit dem weitreichenden Programm *Generations@Work*, das seine Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit stärken soll. Die erfolgreiche Gestaltung des demografischen Wandels soll dem Unternehmen explizit auch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Maßnahmen sind vor allem in den Bereichen Gesundheit, Arbeitszeitmodelle und lebenslanges Lernen vorgesehen. Des Weiteren ordnet BASF auch die Frauenförderung unter diesen Themenkomplex ein – den zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Frauen sieht der Konzern auch als eine Folge des demografischen Wandels.

Für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet das Unternehmen Telearbeit, Gleitzeit und Teilzeit sowie eine Kindernotfallbetreuung an. Im ersten Jahr der Elternzeit leistet das Unternehmen einen Zusatzbeitrag für die betriebliche Altersversorgung. Für die Pflege Angehöriger können Mitarbeiter die Arbeitszeit reduzieren oder sich bis zu zwei Jahre unbezahlt von der Arbeit freistellen lassen. Die Initiative *Diversity + Inclusion* zielt auf eine möglichst heterogene Belegschaft ab. Konkrete Quoten werden dabei aber nicht als Projektziel festgelegt.

Die Übernahmeangebotsquote von Auszubildenden nach bestandener Abschlussprüfung lag 2009 bei 93 Prozent für die BASF SE und im Ausbildungsverbund mit weiteren Partnerbetrieben bei 77 Prozent. Die Fluktuationsrate gibt das Unternehmen nur für Mitarbeiter an, deren Einstellung noch nicht länger als drei Jahre zurücklag. Grundsätzlich gelten für alle Mitarbeiter erfolgsorientierte Vergütungssysteme, basierend auf Unternehmenserfolg und individueller Leistung. Des Weiteren können die Mitarbeiter auf freiwilliger Basis an einem Aktienprogramm teilnehmen. Feedbackgespräche finden für das Management statt; über Feedbackgespräche für die ganze Belegschaft wird nicht berichtet.

Während der Wirtschaftskrise hat BASF Kurzarbeit genutzt und zusätzlich Personal abgebaut. Temporärer Personaltransfer sollte dabei in Europa helfen, die Belastungen für die Arbeitnehmer in Grenzen zu halten: Mitarbeiter wechselten zeitlich befristet in andere Betriebe, da es durch Anlagenabstellungen und -drosselungen in einigen Betrieben weniger Arbeit gab als in anderen. BASF berichtet, dass in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern mit diesen Personaltransfers vor allem an den Verbundstandorten in Belgien und Deutschland personelle Überhänge und freie Kapazitäten ausgeglichen werden konnten.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung von BASF umfasst alle wichtigen Themenbereiche und überzeugt durch eine sachliche und übersichtliche Darstellung.

**Awards:**

BASF wurde 2008 zum dritten Mal in Folge von der Wirtschaftszeitung *GuiaVocê S.A. – Exame* als einer der besten Arbeitgeber Brasiliens prämiert. Im selben Jahr ging der *Deutsche Unternehmenspreis Gesundheit* der Europäischen Kommission und des *BKK Bundesverbandes* für „herausragendes, umfangreiches und ganzheitliches Gesundheitsmanagement“ an den Konzern. Die Zertifizierung des Unternehmens durch das Audit *berufundfamilie* der *Hertie-Stiftung* wurde 2009 bestätigt.

## Bayer AG

Mitarbeiter weltweit: 108.400 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 36.700 (2009)

Sektor: Chemie

Subsektor: Spezial-Chemieprodukte

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

In den Jahren 2008 und 2009 berichtet Bayer auf zwei bis vier Seiten in den Geschäftsberichten und auf 12 bis 14 Seiten in den Nachhaltigkeitsberichten über Personalthemen. Am ausführlichsten berichtet das Unternehmen über Mitarbeiterthemen in seinen Nachhaltigkeitsberichten. Die Berichte tragen die GRI-Klassifizierung A+ (GRI-geprüft) und sind auf der Internetseite des Konzerns zu finden – dort wird das Thema Mitarbeiter allerdings nicht weiter behandelt. Das Unternehmen sieht sich selbst als attraktiver Arbeitnehmer, wobei es diese Einschätzung vor allem aus der geringen Fluktuationsrate ableitet.

Große Bedeutung misst Bayer in seiner Berichterstattung der sozialen Absicherung seiner Mitarbeiter bei. Nahezu die gesamte Belegschaft ist entweder gesetzlich krankenversichert oder kann entsprechende konzerninterne Versicherungsangebote in Anspruch nehmen. Des Weiteren hatten 2008 drei Viertel aller Mitarbeiter weltweit Zugang zu einer betrieblichen Altersvorsorge. Der Konzern verweist auf eine Reihe von Gesundheitsprogrammen. 2009 sind zudem neue Konzernrichtlinien zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und zur Arbeitssicherheit beschlossen worden.

Besondere Aufmerksamkeit richtet das Chemieunternehmen auf die Ursachenklärung und Vermeidung von Arbeitsunfällen. Offen berichtet Bayer über tödliche Unfälle in einem Werk in den USA und anderen Ländern und dokumentiert, welche Maßnahmen ergriffen wurden, um Arbeitsunfälle zukünftig vermeiden zu können.

Mehrmals wird auf die *Position zum Thema Menschenrechte* des Unternehmens hingewiesen und über Formen der Arbeitnehmerbeteiligung berichtet. Bayer bekennt sich zu weltweiten Mindeststandards in verschiedenen Bereichen, auch in Bezug auf Arbeitnehmerrechte. 60 Prozent der Mitarbeiter weltweit haben tarifvertraglich oder betrieblich vereinbarte Arbeitsbedingungen. Bayer unterstreicht die Bedeutung der Arbeitnehmerrechte mit der Aussage, dass auch in Standorten in China eine gewerkschaftliche Vertretung für die Interessen der Arbeitnehmer etabliert worden sei. Nach wie vor spielt in der Berichterstattung auch das *Bayer-Europa-Forum* (das seit 1991 als Europäischer Betriebsrat bei Bayer fungiert) als Beispiel für den Dialog zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eine Rolle.

Die Wirtschaftskrise spiegelt sich auch im Personalbereich der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte 2009 wider: Im Krisenjahr 2009 hat eine befristete Arbeitszeit- und Entgeltreduzierung dazu beigetragen, das Beschäftigungsniveau trotz Auftragsrück-

gangs annähernd konstant zu halten. Das Unternehmen betont, dadurch gesetzliche Kurzarbeit verhindert zu haben. Weiterhin sind in Deutschland durch eine Gesamtbetriebsvereinbarung betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2012 ausgeschlossen.

Qualifizierung und Beschäftigungschancen für junge Menschen bilden ein weiteres großes Themenfeld. Seit Jahren berichtet Bayer beispielsweise über das *Starthilfe-Programm*, das benachteiligten Jugendlichen den Weg zu einer qualifizierten Berufsausbildung erleichtern soll. Des Weiteren werden einige Talent- und Stipendienprogramme für Hochschulabsolventen aufgezählt. Für die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter setzt der Konzern auf 360°-Feedback für Manager und nennt eine Reihe von Personalentwicklungsprogrammen, kommt hier aber über eine beispielhafte Aufzählung einzelner sektoraler und regionaler Maßnahmen nicht hinaus.

Mit dem Themenfeld Diversity beschäftigt sich Bayer ausführlich. Die Berichterstattung geht beispielsweise auch auf die Integration Schwerbehinderter im Unternehmen ein. Frauen sollen gezielt gefördert und ihr Anteil insbesondere am mittleren und oberen Management soll erhöht werden. Wie dies geschehen soll, bleibt weitgehend offen – lediglich für die USA und für Indien werden entsprechende Förderprogramme genannt. Die Altersstruktur und der demografische Wandel sowie dessen Implikationen werden ausführlich behandelt.

Flexible Arbeitszeiten sollen für die Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Während allerdings 2008 noch von knapp 60 Prozent der Beschäftigten berichtet wird, die flexible Arbeitszeitmodelle nutzten, waren es 2009 nur 15 Prozent. Thematisiert wird dieser Rückgang nicht. Im Weiteren wird auf die Möglichkeit einer Arbeitsunterbrechung von bis zu sieben Jahren für die Kindererziehung sowie auf die Eröffnung einer Kindertagesstätte in Mannheim hingewiesen. Maßnahmen, über die in der Vergangenheit berichtet wurde, wie etwa Unterstützungsmaßnahmen, die bis hin zur Kostenbeteiligung für Tagesmütter oder die Pflege von Familienangehörigen reichten, finden keine Erwähnung mehr.

Sehr ausgeprägt ist schließlich auch das Thema Mitarbeiter als Miteigentümer. Die Mitarbeiter des Konzerns sind durch das *Short-Term-Incentive-Programm* am Unternehmenserfolg beteiligt, und für das mittlere und obere Management stehen aktienbasierte Vergütungsprogramme zur Verfügung.

### **Fazit:**

Insgesamt berichtet Bayer über alle wichtigen Felder des Themas Personal. Zumeist ist die Personalberichterstattung umfassend und ausführlich, aber besonders im Bereich Personalentwicklung sowie in den Feldern flexible Arbeitszeitmodelle und Vereinbarkeit von Beruf und Familie belässt es der Konzern bei einigen leuchtturmhaften Beispielen, die keine Rückschlüsse auf die allgemeine Politik zu diesen Themen zulassen.

**Awards:**

Bayer wird unter den besten Arbeitgebern Kanadas (*MacLean's- Liste*) und Chinas (*Corporate Research Foundation*) genannt, den ersten Rang belegte der Konzern bei einer Umfrage von Hochschulabsolventen in Italien (*Cesop*). Das Unternehmen wird im *Corporate Equality Index* der *Human Rights Campaign* sowie unter den 100 besten Arbeitgebern für berufstätige Mütter (*Working Mother*) in den USA geführt. Außerdem zählt Bayer zu den *2008 Best Green Companies for America's Children*. Die Internetseite hat die schwedische Unternehmensberatung *Potentialpark* als *Top Career Website 2009* gekürt. Die *Employee Services Management (esm) Association* hat Bayer zum Arbeitgeber des Jahres gewählt. Laut *Mediacorp* zählt das Unternehmen zu einem der besten Arbeitgeber in Kanada, und in Japan würdigte *Nikkei* die Arbeitsplatzgestaltung mit dem *Nikkei New Office Award 2009*. *DiversityInc* sieht Bayer unter den *Top 10 Global Diversity Companies* und unter den *Top 10 Companies for Asian Americans* des Jahres 2009.

## Beiersdorf

Mitarbeiter weltweit: 20.346 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 6.023 (2009)

Sektor: Konsumgüter

Subsektor: Kosmetika

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

Beiersdorf ist Ende 2008 in den DAX-30 aufgestiegen. Die Personalberichterstattung in den Jahren 2001 bis 2005 war bei Beiersdorf vergleichsweise knapp und wenig detailliert ausgefallen. Damals wurden Mitarbeiterthemen in den Geschäftsberichten nur jeweils rund eine Seite eingeräumt; von 2006 bis heute fand eine schrittweise Erhöhung des Umfangs auf nunmehr drei Seiten statt. Auch die Personalberichterstattung in den Nachhaltigkeitsberichten (der erste ist 2003 erschienen) war in dieser Zeit von einer geringen Tiefe gekennzeichnet und beschränkte sich auf den vier bis sieben Seiten hauptsächlich auf allgemeine Floskeln und Willensbekundungen. Zentrale Themen waren hier Nachwuchsförderung, Ideenmanagement, Vielfalt, Führungskräfte, Arbeitssicherheit sowie der Austausch zwischen den internationalen Konzerngesellschaften. Die Mitarbeiter wurden als wichtiger Produktionsfaktor und als Fundament für die erfolgreiche Markenführung vorgestellt.

Mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2006 hat Beiersdorf zusätzlich eine GRI-Kommentierung eingeführt, in der sich viele konkrete Kennzahlen und Angaben finden. Dabei thematisiert der Konzern auch eine Reihe von in dieser Studie abgefragten Punkten, beschränkt die Angaben allerdings in vielen Fällen (Männer- und Frauenanteile, Führungskräfte, Mitarbeiterfluktuation, Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees<sup>9</sup>, formale Abkommen mit AN-Vertretung, eigene Krankenkasse, Zusammensetzung von Beschäftigten nach Diversity-Faktoren) auf den Standort Hamburg. Weil dort allerdings weniger als die Hälfte der deutschen Belegschaft arbeitet, bekommt Beiersdorf diese Punkte in der Bewertungsliste nicht zuerkannt, obwohl sie vom Unternehmen grundsätzlich behandelt werden. Eine größere Bedeutung in der Berichterstattung nimmt seit 2006 die Arbeitnehmervertretung ein. 2007 erwähnt das Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance und listet detailliert freiwillige Unternehmensleistungen in Deutschland, Polen, Großbritannien und Griechenland auf. Beiersdorf verzichtet auf eine Zertifizierung der Nachhaltigkeitsberichte durch ein GRI-Label. Alle aktuellen Nachhaltigkeitsberichte lassen sich ausschließlich als pdf-Version des Online-Berichts abrufen.

Die Berichterstattung im aktuellen Studienzeitraum hat sich im Vergleich zu 2006 nicht bedeutend geändert. Die rund 15 Seiten zu Mitarbeiterthemen (die Seitenzahlen sind schwer mit anderen Unternehmen zu vergleichen, da es sich um Screenshots der Internetseite handelt) in den Nachhaltigkeitsberichten sind annähernd identisch geblieben.

---

<sup>9</sup> OHS (Occupational Health and Safety): Komitees für Beschäftigung, Gesundheit und Arbeitssicherheit.



ben, zumeist wurden nur die Daten aktualisiert. Der Geltungsbereich vieler Angaben ist auch weiterhin auf den Standort Hamburg (s.o.) beschränkt. Die meisten konkreten Angaben lassen sich in den jeweiligen GRI-Komentierungen finden, während die restliche Berichterstattung oft vage bleibt. So erwähnt Beiersdorf im Bereich Work-Life-Balance beispielsweise die Schlagworte Teilzeit, Kinderbetreuung, Telearbeit und Förderung von Elternzeit, lässt aber offen, für welche Gruppen von Mitarbeitern diese Angebote in welchem Umfang zur Verfügung stehen. Der Wirtschaftskrise ist das Unternehmen im Personalbereich mit Kurzarbeit und Stellenabbau bei tesa begegnet. Des Weiteren sind die Interviews mit dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden in den aktuellen Nachhaltigkeitsberichten als informativ hervorzuheben.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung von Beiersdorf ist im vergangenen Jahrzehnt umfangreicher geworden, weist im Vergleich zu anderen DAX-30-Unternehmen aber noch Lücken auf. Eine Reihe von Angaben fehlt, und die Berichterstattung besteht zu einem Großteil aus Allgemeinplätzen und vagen Willenserklärungen. Die Form der Berichterstattung ist für den Leser sehr unübersichtlich.

**Awards:**

Das tesa Werk Offenburg hat 2006 zwei Auszeichnungen erhalten: Die Zeitschrift *Handelsblatt Junge Karriere* betitelte es als *Top-Arbeitgeber* und die Zeitschrift *Produktion* anlässlich des Wettbewerbs *Fabrik des Jahres* als besten Prozessfertiger. Die indonesische Regierung hat der hiesigen Tochterfirma den *Zero Accident Award 2008* verliehen.

## BMW

Mitarbeiter weltweit: 96.230 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 73.916 (2008)

Sektor: Automobil

Subsektor: Automobilhersteller

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

Die Geschäftsberichte 2008 und 2009 enthalten je 4 Seiten über die Mitarbeiter des Unternehmens. Ausführlicher fällt mit 12 Seiten die Berichterstattung im Sustainable Value Report 2008 aus – der bislang aktuellsten Printpublikation des Konzerns zum Thema Nachhaltigkeit. Der Bericht trägt das Label GRI A (GRI-geprüft)<sup>10</sup>. Aktuelle und detaillierte Informationen finden sich zudem in der Rubrik „Verantwortung“ auf der Internetseite der BMW Group; hier sind auch weiterführende Kommentare zu einzelnen in der vorliegenden Studie abgefragten Punkten zu finden.

Zu Beginn des Mitarbeiter-Kapitels im Sustainable Value Report 2008 legt das Unternehmen durch eine Materialitätsanalyse Schwerpunktthemen fest, die aktuell für Unternehmen und Stakeholder von hoher Relevanz sind. Als Grundlagen für die Personalpolitik nennt der Konzern die Vorgaben des UN Global Compact, der ILO, der OECD, der ICC Business Charter for Sustainable Development sowie der Gemeinsamen Erklärung über Menschenrechte und Arbeitsbedingungen in der BMW Group.

Im Bereich Ausbildung verweist BMW auf Rekrutierungsprogramme für Hochschulabsolventen und auf Hochschulkooperationen, beispielsweise mit der TU München. Des Weiteren berichtet das Unternehmen über ein ausgeprägtes Qualifizierungswesen für Auszubildende. Personalentwicklungsmaßnahmen wurden 2008 nur für ausgewählte Mitarbeitergruppen und Themenbereiche durchgeführt. Als Grund für den fast 15-prozentigen Rückgang des Aus- und Weiterbildungsaufwandes gibt BMW die allgemein schwierige wirtschaftliche Lage an.

Im „Diversity Management“ liegt der Schwerpunkt des Unternehmens auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Förderung von Frauen. Der Konzern erkennt und bemängelt zwar den insgesamt geringen Frauenanteil, Absichten zur Verbesserung sind allerdings nur sehr allgemein formuliert. Konkret wird hingegen über flexible Arbeitszeitmodelle berichtet: 4 Prozent der Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit, 12 Prozent nutzen Telearbeitsplätze und 2 Prozent befinden sich in einem Sabbatical. Das „BMW Zeitkonto“, das den Mitarbeitern bis zu 300 Über- oder Unterstunden ermöglicht, soll auch dem Unternehmen helfen, auf Marktschwankungen zu reagieren. Fast 90 Prozent der berechtigten Arbeitnehmer machen zudem von der Altersteilzeit zum Übergang in die Rentenphase Gebrauch. Flexibilität wird den Mitarbeitern allerdings nicht nur

<sup>10</sup> Nach den GRI-Vorgaben müsste sich BMW mit dem Label „A +“ deklarieren. Das „+“ verweist auf die externe Überprüfung.

angeboten, sondern auch von ihnen gefordert: Zur Arbeitsplatzsicherung operiert das Unternehmen auch mit zeitlich befristeten Standortwechseln von Mitarbeitern.

Ein großes Thema in der Personalberichterstattung von BMW ist seit Jahren der demografische Wandel. Gerade in Bezug auf die Arbeits- und Fertigungsbedingungen in den Werken macht sich das Unternehmen Gedanken, mit welchen Maßnahmen der Entwicklung zu einer älter werdenden Belegschaft zu begegnen ist. In diesem Zusammenhang berichtet BMW über Gesundheits- und Arbeitssicherheitsprogramme und beispielsweise über die Entwicklung alters- und gesundheitsgerechter Schichtmodelle und Montagelandschaften. Über Fehlzeiten und arbeitsbedingte Erkrankungen macht der Konzern jedoch „aus Wettbewerbsgründen“ keine Angaben.

Bei der Vergütung setzt das Unternehmen auf eine konzernweite und hierarchieunabhängige Logik, nach der sich die Vergütung immer aus festen und variablen Bestandteilen zusammensetzt. Der variable Anteil hängt zum einen vom Unternehmenserfolg und zum anderen von der individuellen Leistung ab und steigt im Vergleich zum fixen Einkommensanteil mit steigender Hierarchiestufe an. Seitdem die Gewinne im Zuge der Wirtschaftskrise stark zurückgegangen sind, verdienen die Mitarbeiter infolgedessen teilweise erheblich weniger. Weil zudem die herkömmlichen Flexibilitätsmaßnahmen nicht mehr ausreichen, hat der Konzern während der Wirtschaftskrise auch auf gesetzliche Kurzarbeit zurückgegriffen.

Mitbestimmung und Arbeitnehmerinteressen erwähnt BMW in seiner Berichterstattung zwar, liefert aber keine über allgemeine Aussagen hinausgehenden substantiellen Informationen.

### **Fazit:**

Vor allem im Nachhaltigkeitsbericht und auf der Internetseite des Unternehmens wird detailliert über Mitarbeiterthemen berichtet. Dabei geht BMW auf alle wichtigen Themenfelder ein. Maß das Unternehmen in der Vergangenheit in seinen Berichten der Arbeitnehmerbeteiligung große Bedeutung zu, so spielte dieser Punkt in der Berichterstattung 2008/2009 keine große Rolle mehr. Ausführlich beschäftigt sich BMW hingegen mit dem demografischen Wandel.

### **Awards:**

In den Jahren 2008 und 2009 wurde BMW sowohl national (*Trendence*) als auch europaweit (*Universum Student Survey*) von Hochschulabsolventen zu einem der drei attraktivsten Arbeitgeber gewählt.

Dem Standort Goodwood wurde 2008 der *Investor in people*-Status verliehen, damit wurde die Mitarbeiterförderung und -weiterbildung vor Ort gewürdigt.

## Commerzbank AG

Mitarbeiter weltweit: 44.227 (konzernweit: 62.671) (2009)

Mitarbeiter Deutschland: n/a

Sektor: Banken

Subsektor: Kreditbanken

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

Der Geschäftsbericht 2009 der Commerzbank enthält 8 Seiten zum Thema Personal. Ausführlicher fällt der mit dem Label GRI A (GRI checked)<sup>11</sup> versehene *Bericht zur unternehmerischen Verantwortung 2009* aus, in dem auf 15 Seiten auf die Mitarbeiter des Unternehmens eingegangen wird. Der Bericht gliedert sich in einen Magazinteil und einen primär an den GRI-Kriterien orientierten Abschnitt, wobei sich in beiden Teilen Personalthemen finden. Auf der entsprechenden Internetseite lässt sich der *Bericht zur Unternehmerischen Verantwortung 2009* aufrufen; ansonsten wird der an Mitarbeiterthemen interessierte Nutzer auf die Karriereseite verwiesen.

Im Mittelpunkt der aktuellen Personalberichterstattung des Unternehmens steht die Bewältigung der Integration der ab 2008 übernommenen Dresdner Bank in die Commerzbank. Hier sieht der Konzern für die nächsten Jahre das wichtigste strategische Handlungsfeld für den Personalbereich; es gilt, Standards, Systeme und Kulturen in zahlreichen Schlüsselfeldern (z.B. Vergütung oder betriebliche Altersvorsorge) zu harmonisieren. Im Zuge der Integration der beiden Banken kommt es auch zu einem Abbau von rund 9.000 Vollzeitstellen. Bis Ende 2011 sind betriebsbedingte Kündigungen allerdings ausgeschlossen. Sofern in der Zwischenzeit eine bestimmte Anzahl von Stellen gemäß einem festgelegten Fahrplan abgebaut wird, kann diese Frist verlängert werden. Hier verweist das Unternehmen auf einen entsprechenden Sozialplan sowie auf eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat.

Des Weiteren spielt der Bereich Diversity eine große Rolle in der Personalberichterstattung der Commerzbank. Berichtet wird beispielsweise über das Frauennetzwerk *Courage* und Mentoring-Maßnahmen, die helfen sollen, den Frauenanteil in den Führungsetagen zu erhöhen. Auf das gesamte Unternehmen gerechnet beträgt der Frauenanteil bereits 50 Prozent. Die Commerzbank nennt zwar die Anteile von Männern und Frauen auf den verschiedenen Hierarchieebenen, konkrete Rückschlüsse auf etwaige Differenzen zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten in Bezug auf die Vergütung lassen sich daraus aber nicht ableiten. Die Berichterstattung über Diversity fokussiert stark den Aspekt der Netzwerkbildung, durch die Vielfalt im Unternehmen erreicht werden soll. Konkrete andere Maßnahmen, wie beispielsweise die gezielte Steuerung der Personalstrategie nach Diversity-Faktoren, werden nicht explizit erwähnt. Allerdings beschreibt die Commerzbank sehr offen ihr Defizit bei der Erreichung der

<sup>11</sup> Nach den GRI-Vorgaben müsste sich die Commerzbank mit dem Label „A+“ deklarieren. Das „+“ verweist auf die externe Überprüfung.

gesetzlich vorgeschriebenen Mindestquote von Schwerbehinderten im Unternehmen und gelobt Besserung.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird durch flexible Arbeitszeitmodelle gefördert. Darüber hinaus wird Eltern nach der Elternzeit durch das *Comeback*-Programm der Wiedereinstieg in das Unternehmen erleichtert und außerdem eine kurzfristige Notfallbetreuung für Kinder angeboten. Eine konzerneigene Kinderbetreuungseinrichtung steht nur Mitarbeitern der Frankfurter Zentrale zur Verfügung.

Weiterhin berichtet die Commerzbank über eine Reihe von Personalentwicklungsprogrammen sowie die Nachwuchsförderung und Rekrutierung von Hochschulabsolventen. Hervorzuheben ist hier das Programm *ComSkill*, in dessen Rahmen Beschäftigte ihr Qualifikationsprofil auf einem Portal hinterlegen und Führungskräfte innerhalb des Konzerns nach geeigneten Mitarbeitern suchen können. Das Programm *Seitenwechsel*® sieht vor, dass Führungskräfte des oberen Managements für einige Tage in einer sozialen Einrichtung arbeiten und dadurch ein besseres Verständnis für den Umgang mit Menschen in problematischen Lebenslagen erhalten. Insgesamt wird hauptsächlich über die Personalentwicklung der oberen Managementebenen berichtet.

Das Thema Vergütung nimmt eine bedeutende Stellung in der Personalberichterstattung der Commerzbank ein, was nicht zuletzt auf die Beteiligung des Staates an der Bank zurückzuführen sein dürfte. Das neu eingeführte Bonus-Malus-System für Management und Investmentbanking soll dabei die geschäftspolitische Ausrichtung hin zu mehr Nachhaltigkeit bewegen. Mit der Einführung sogenannter *Share Awards* wird ein Teil des variablen Gehalts erst zeitverzögert und in Abhängigkeit des mittelfristigen Unternehmenserfolges ausgezahlt, um individuelle Fehlanreize zu kurzfristig orientiertem Wirtschaften zu vermeiden.

#### **Fazit:**

Die Commerzbank berichtet umfassend über die wichtigsten Personalthemen. Dabei liegt das Augenmerk aktuell auf der Integration der Dresdner Bank. Insgesamt entsteht allerdings der Eindruck, dass den Personalthemen der oberen Führungsebenen überproportional viel Raum gewidmet wird.

#### **Awards:**

*CRF* zählt die Commerzbank zu den *TOP Arbeitgebern Deutschland 2009*, die Personalpolitik ist mit dem *TOTAL E-QUALITY*-Prädikat ausgezeichnet, und das betriebliche Gesundheitsmanagement des Unternehmens wurde mit dem *Corporate Health Award 2009* prämiert.

## Continental

Mitarbeiter weltweit: 134.434 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 43.072 (2009)

Sektor: Automobil

Subsektor: Autoteile und -zubehör

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

Die Geschäftsberichte 2008 und 2009 enthalten je 3 Seiten zum Thema Mitarbeiter. Continental veröffentlicht keinen gedruckten oder als pdf-Dokument verfügbaren Nachhaltigkeits- oder Personalbericht. Ein mit 2009 datierter *CSR Report* ist allerdings online verfügbar und enthält weiterführende Informationen über Personalarbeit und -politik des Unternehmens. Der Bericht orientiert sich an den GRI-Richtlinien, die als „informelle Referenz“ herangezogen werden. Auf eine GRI-Zertifizierung wurde verzichtet. Im Laufe der vergangenen Jahre ist die Berichterstattung des Konzerns in einigen Bereichen detaillierter geworden.

Wichtige Personalthemen in den Geschäftsberichten sind die Rekrutierung und die Nachwuchsförderung. Die Berichterstattung konzentriert sich hier stark auf den akademischen Nachwuchs und die Personalentwicklung von Führungskräften. Im Internet findet sich eine Aufzählung von Personalentwicklungsmaßnahmen, von denen einige auch auf breitere Mitarbeitergruppen zielen. Allerdings beschäftigen sich sieben der elf genannten Programme mit der Personalentwicklung von Akademikern und Führungskräften. Das Unternehmen bekennt sich mit der Initiative *Bachelors Welcome* zu den neuen Studiengängen und stellt verstärkt Bachelorabsolventen ein; genaue Zahlen dazu nennt es aber nicht. Große Bedeutung im Geschäftsbericht 2008 misst Continental auch der Mitarbeiterbefragung *BASICS live* bei.

Unter dem Begriff Diversity versteht das Unternehmen hauptsächlich Frauenförderung bzw. die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die demografische Entwicklung. Continental möchte den Frauenanteil vor allem in Führungspositionen erhöhen und berichtet in diesem Zusammenhang über Maßnahmen wie Mentoring, Netzworkebildung, Teilzeit, Home Office, Job Sharing oder auch die gezielte und individuelle Planung von Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen nach Schwangerschaft oder Elternzeit. Auf eine durch die demografische Entwicklung alternde Belegschaft richtet sich das Unternehmen mit der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen und der Gesunderhaltung von Mitarbeitern für einen längeren Arbeitseinsatz durch Gesundheitsprogramme ein. Zudem sollen Beschäftigte gezielt für ein längeres Berufsleben motiviert werden.

Im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt der Schwerpunkt der Berichterstattung auf der Vermittlung von Angeboten für die Kinderbetreuung. Am Standort Hannover-Stöcken können Eltern während der Ferien ihre Kinder in die Kinderbetreuung auf dem Werksgelände geben, und mit dem Programm *Conti Eltern SOS* hilft das Unternehmen Eltern bei einem kurzfristigen Ausfall der Dauerbetreuung.

Im Bereich Vergütung verweist der Konzern auf variable Vergütungssysteme für das mittlere und obere Management. Über den Anteil der nach Tarif bezahlten oder über befristet angestellte Mitarbeiter macht Continental keine Angaben mehr. Hier hat das Unternehmen früher detaillierter berichtet. Des Weiteren finden Dialog und Umgang mit Arbeitnehmervertretern keine Erwähnung in den Berichten.

Die durch die Wirtschaftskrise bedingte Kurzarbeit bei Continental wird lediglich kurz am Rande genannt. Das Unternehmen hat zudem zwischen 2008 und 2009 seine Belegschaft um rund 4.700 Mitarbeiter verkleinert.

### **Fazit:**

Continental informiert vor allem online in ihrem CSR-Bericht über ihre Personalstrategie. Ungewöhnlich ist, dass der Bericht weder als pdf-Datei noch als gedruckte Version verfügbar ist. Im Bereich der Kennzahlen hat die Personalberichterstattung des Unternehmens Defizite. Im Vergleich zu anderen in dieser Studie betrachteten Unternehmen berichtet Continental auch insgesamt weniger ausführlich über Mitarbeiterthemen.

### **Awards:**

Continental hat 2008 den *Corporate Leader of the Year for Experimental Education Award* verliehen bekommen und nennt außerdem im Geschäftsbericht 2008 den 23. Rang in der *Trendence-Studie* und im *Universum-Ranking*.

## Daimler

Mitarbeiter weltweit: 256.407 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 162.565 (2009)

Sektor: Automobil

Subsektor: Automobilhersteller

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

In den Jahren 2008 und 2009 widmet Daimler je zwei Seiten in seinen Geschäftsberichten und je elf Seiten in seinen Nachhaltigkeitsberichten personalbezogenen Themen. Die Global Reporting Initiative (GRI) hat die Nachhaltigkeitsberichte geprüft und mit dem Label A+ bewertet. Der Konzern hat 2008 zudem eine Broschüre zum Diversity Management herausgegeben. Weiterhin lassen sich auf der Homepage des Unternehmens besonders viele und ausführliche mitarbeiterbezogene Angaben finden, die in Umfang und Tiefe teilweise deutlich über die Angaben in den Printpublikationen hinausgehen. Hier ist vor allem das Tool „Kennzahlenvergleich“ hervorzuheben, das dem Leser eine schnelle Übersicht über die Entwicklung zahlreicher Personalkennzahlen während der vergangenen drei Jahre ermöglicht.

Besondere Schwerpunkte legt der Konzern in seiner Personalberichterstattung auf die Bereiche demografische Entwicklung, betriebliche Altersvorsorge, Personalentwicklung, Diversity und Gesundheitsschutz. Mit einer tabellarischen Auflistung der Handlungsfelder und Ziele zum Thema Personal sowie des Grads der jeweiligen Zielerreichung schließt das Unternehmen in seinen Nachhaltigkeitsberichten die entsprechenden Kapitel ab. Diese Form der Darstellung erlaubt einen schnellen Überblick über den Entwicklungsstand auf verschiedenen Feldern und legt neben der Auflistung von Erfolgen auch Defizite und Verbesserungsbedarf offen. Insgesamt berichtet der Konzern sachlich und mit vergleichsweise wenig redaktionellem Anteil über Personal. Als außergewöhnlich ist der externe Kommentar durch eine externe Expertin der Hans-Böckler-Stiftung hervorzuheben, in dem die Personalpolitik des Unternehmens kritisch beleuchtet wird.

Das Unternehmen fokussiert beim Bereich Personalentwicklung Maßnahmen für Führungskräfte und verweist in diesem Zusammenhang auf Veranstaltungen im Rahmen der *Daimler Corporate Academy*. Mitarbeiter können außerdem bis zu drei Jahre in ihre persönliche Weiterbildung investieren und anschließend wieder im Unternehmen arbeiten.

Diversity spiegelt sich in den Berichten vor allem in der Frauenförderung wider. Daimler hat sich vorgenommen, bis 2020 durch jährliche Zuwachsraten von einem Prozent den Anteil von Frauen in leitenden Führungspositionen auf 20 Prozent zu erhöhen. Positiv ist die detaillierte Berichterstattung hinsichtlich der konkreten Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels (Mentoringprogramme, Diversity-Workshops, Girls‘ Days und mehr Kinderkrippenplätze zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie) sowie die Nennung von weiteren konkret angestrebten Zielkorridoren zu bewerten.



Auf den sich abzeichnenden demografischen Wandel antwortet Daimler mit einer Personalstrategie, die zum einen auf die Förderung der Leistungsfähigkeit und zum anderen auf die Sicherung des Know-How der Mitarbeiter abzielt. Der Konzern berichtet zwar über Diversity-Charakteristika innerhalb des Vorstands und Aufsichtsrats, liefert aber keine vergleichbaren Zahlen für die Zusammensetzung der Belegschaft.

Das Unternehmen informiert über die Zahl von Teilzeitbeschäftigten sowie – was ungewöhnlich ist – über den Einsatz von Leiharbeitern. Während der Wirtschaftskrise hat das Unternehmen außerdem auf das Instrument der Kurzarbeit zurückgegriffen. Das 2007 mit dem einheitlichen Entgelttarifvertrag (ERA) eingeführte neue Vergütungssystem sieht keinen Unterschied mehr zwischen Angestellten und Arbeitern vor.

**Fazit:**

Daimler berichtet sehr umfassend und informativ über seine Mitarbeiter und deckt dabei fast alle Kategorien der vorliegenden Studie ab. Auf der Internetseite des Unternehmens finden sich zusätzlich zu den Printpublikationen nützliche und weiterführende Informationen.

**Awards:**

Das Gesundheitsmanagement wurde 2009 mit dem *Corporate Health Award* des *Handelsblatts* und 2008 zum zweiten Mal mit dem *Unternehmenspreis Gesundheit* der Kampagne *Move Europe* prämiert.

## Deutsche Bank

Mitarbeiter weltweit: 77.053 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 27.321 (2009)

Sektor: Banken

Subsektor: Kreditbanken

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

Die Deutsche Bank berichtet in ihren Geschäftsberichten 2008 und 2009 auf jeweils drei und in den entsprechenden Nachhaltigkeitsberichten auf sechs bis sieben Seiten über Mitarbeiter. Die Nachhaltigkeitsberichte sind mit dem Label GRI A (GRI-geprüft<sup>12</sup>) versehen. Sie enthalten beide neben einem redaktionell aufbereiteten Teil eine tabellarische Auflistung aller mitarbeiterbezogenen Programme der Bank, durch die der Leser einen schnellen Überblick über die Aktivitäten des Unternehmens in diesem Bereich erhalten kann. Auf der Internetseite des Konzerns finden sich im Wesentlichen die Angaben aus den gedruckten Publikationen wieder.

Im Geschäftsbericht 2008 bezeichnet sich die Deutsche Bank als „solider Arbeitgeber in turbulenter Zeit“ und unterstreicht, dass die Gesamtmitarbeiterzahl in den ersten Monaten nach Ausbruch der Finanzkrise sogar gestiegen sei. Im Geschäftsbericht 2009 wird dann ein Rückgang der Mitarbeiterzahlen um rund 4 Prozent<sup>13</sup> angegeben. Der Schwerpunkt dieses Mitarbeiterkapitels liegt auf der „Kultur der Vielfalt“.

Damit ist der erste Schwerpunkt gesetzt: Diversity spielt eine große Rolle in der Personalberichterstattung des Unternehmens. Die Deutsche Bank bekennt sich zu einer Unternehmenskultur der Vielfalt und fördert in diesem Zusammenhang gezielt die Bildung von heterogenen Teams (eine Definition dieses Terms oder eine konkrete Zielvorgabe bleiben aber aus). An fast allen Standorten hat das Unternehmen sogenannte *Diversity Councils* etabliert.

Zur Förderung von Frauen beziehungsweise des Frauenanteils in Managementpositionen bietet die Deutsche Bank Unterstützung im Rahmen der *Top Woman Initiative* und des *ATLAS*-Programms an und setzt weiterhin in diesem Feld auf Mentoring- und Netzwerkarbeit. Der Konzern berichtet über Angebote bei Kindertagesstätten und beschäftigt sich mit der Re-Integration von Mitarbeitern nach der Elternzeit. Eine Konzernbetriebsvereinbarung sieht vor, dass sich Mitarbeiter bis zu zwei Jahre für die Pflege von schwer pflegebedürftigen nahen Verwandten freistellen lassen können (gesetzlich vorgeschrieben sind sechs Monate). Durch ein Lebensarbeitszeitkonto können Mitarbeiter auf ein Sabbatical oder den vorgezogenen Ruhestand hinarbeiten. Den demografischen Wandel sieht die Deutsche Bank als „Chance, den Erfahrungsschatz

12 Nach den GRI-Vorgaben müsste sich die Deutsche Bank mit dem Label „A+“ deklarieren. Das „+“ verweist auf die externe Überprüfung.

13 Das entspricht 3403 Vollzeitstellen.

aller Generationen zu nutzen“, geht aber auf weitere Implikationen dieses Themas nicht näher ein.

Besonderes Augenmerk legt der Konzern auf die guten Ergebnisse seiner Mitarbeiterbefragung, bei der 2009 ein neuer Höchststand für die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erreicht werden konnte. Weiterhin sieht das Unternehmen die Gesundheitsförderung als wichtiges Berichtsthema an und verweist unter anderem auf einen kostenlosen medizinischen Check-Up, den Mitarbeiter in Anspruch nehmen können.

Auf die aktuell für die gesamte Kreditbranche sehr öffentlichkeitsrelevante Frage der Vergütungsstruktur hat die Deutsche Bank mit einem neuen Vergütungssystem geantwortet, das unter anderem einen geringeren Anteil variabler Einkommensbestandteile sowie ein Bonus-Malus-System vorsieht.

Bei der Personalentwicklung setzt das Unternehmen unter anderem auf eine elektronische Trainingsplattform, die allen Mitarbeitern konzernweit offen steht. Führungskräfte führen jährlich strukturierte Mitarbeitergespräche durch und geben den Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung zu Leistungsniveaus und Einsatzbereitschaft. Der Konzern berichtet außerdem über die allgemeine Qualifikation seiner Mitarbeiter und beschreibt die prozentualen Anteile nach Schul- oder Hochschulabschlüssen.

Beim Themenkomplex Arbeitnehmerrechte verweist das Unternehmen in erster Linie auf nationale Gesetze sowie die Normen und Prinzipien von UN Global Compact und ILO – eine weitergehende Auseinandersetzung mit diesem Thema findet in den Publikationen nicht statt.

#### **Fazit:**

Die Deutsche Bank berichtet in den einschlägigen Publikationen ausführlich über Personalmaßnahmen und deckt alle relevanten Themen ab. Zu einigen Bereichen wären mehr Kennzahlen und Fakten in Form von Tabellen oder Grafiken für den Leser wünschenswert.

#### **Awards:**

Die Deutsche Bank belegt beim *Universum Student Survey 2008* den siebten und bei der *Business-Week-Umfrage Best Places to Launch a Career* den 35. Platz. In der ebenfalls von *Universum* durchgeführten Umfrage *World's Most Attractive Employers* belegte die Deutsche Bank den 19. Platz. Im *Vault Guide* kam das Unternehmen unter die Top Ten. Die *Hay Group* sieht den Konzern auf Platz sieben der *Most Admired Companies in the Banking Sector*. Das Unternehmen hat 2008 das Zertifikat zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie von der *Hertie-Stiftung* erhalten. Das Programm zum lebenslangen Lernen wurde mit dem *Employability-Award 2009* der *HR-Alliance* ausgezeichnet.

## Deutsche Börse

Mitarbeiter weltweit: 3.600 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 1.632 (2009)

Sektor: Finanzdienstleister

Subsektor: Wertpapierhandel

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

Die Gruppe Deutsche Börse berichtet in den Geschäftsberichten 2008 und 2009 auf je drei Seiten über ihre Mitarbeiter. Die Corporate Responsibility Reports sind die ersten Nachhaltigkeitsberichte des Unternehmens – dort werden fünf bis sechs Seiten Personalthemen gewidmet. Der Report aus dem Jahr 2009 wurde lediglich mit dem GRI-Label C (GRI-geprüft<sup>14</sup>) bewertet, was auf eine vergleichsweise wenig umfangreiche Berichterstattung schließen lässt. Der Personalbereich auf der Internetseite gibt einen kurzen Überblick über die in den Printpublikationen veröffentlichten Angaben.

Das Unternehmen betont in seinen Berichten, dass Vielfalt einen großen Stellenwert in seiner Unternehmenskultur habe. Mehrmals wird die Internationalität der Mitarbeiter sowie der heterogene Hintergrund ihrer Hochschulausbildung (z.B. nicht nur Wirtschaftswissenschaften oder Finance, sondern unter anderem auch Mathematik, Jura und Geisteswissenschaften) erwähnt, konkrete prozentuale Angaben zur Struktur der Belegschaft nach Diversity-Faktoren bleiben aber aus. Ebenfalls fehlen Angaben über konkrete Maßnahmen zur Förderung von Diversity in der Berichterstattung. So wird beispielsweise der Frauenanteil genannt, es bleibt aber offen, ob und gegebenenfalls wie er insbesondere im oberen Management (dort beträgt er null Prozent) erhöht werden soll. Weitere Schwerpunkte legt das Unternehmen auf die Rekrutierung neuer, hochqualifizierter Mitarbeiter sowie die Personalentwicklung. Für eine gute Work-Life-Balance setzt die Deutsche Börse auf Teilzeitarbeitsmodelle, Workshops sowie eine Notfallbetreuung für die Kinder der Mitarbeiter. Der demografische Wandel wird nicht thematisiert.

Im Zuge der Finanzkrise mussten die Mitarbeiter der Deutschen Börse Einschnitte im variablen Bestandteil ihres Gehalts (jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf variable Einkommensbestandteile) hinnehmen. Im Berichtszeitraum hat das Unternehmen seine Belegschaft allerdings sogar noch vergrößert.

### Fazit:

Die Deutsche Börse berichtet deutlich weniger umfangreich über Personalthemen als andere DAX-30-Unternehmen. Allerdings ist im Vergleich zum vorherigen Studien-

<sup>14</sup> Nach den GRI-Vorgaben müsste sich die Deutsche Börse mit dem Label „C+“ deklarieren. Das „+“ verweist auf die externe Überprüfung.

zeitraum ein Aufwärtstrend erkennbar, der nicht zuletzt auf die erstmalige Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsberichte und damit eine Erhöhung des absoluten Umfangs der Personalberichterstattung zurückzuführen ist.

**Awards:**

Es wird nicht über Awards im Personalbereich berichtet.

## Deutsche Post DHL

Mitarbeiter weltweit: 477.280 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 166.880 (2009)

Sektor: Transport und Logistik

Subsektor: Logistik

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

Mitarbeiter spielen in der Berichterstattung der Deutschen Post eine große Rolle. Der Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2015 der *Employer of Choice*<sup>15</sup> in der Post- und Logistikbranche zu werden. Die Geschäftsberichte 2008 und 2009 enthalten vier bis fünf Seiten zum Personal, die entsprechenden Nachhaltigkeitsberichte 13 bis 14 Seiten (wobei hier einige Seiten zum größten Teil aus Bildern bestehen). Die Nachhaltigkeitsberichte sind mit dem Label GRI B+ (selbsterklärt<sup>16</sup>) bewertet. Im Internet finden sich weitestgehend dieselben Informationen, die Berichterstattung ist hier aber an einigen Punkten etwas ausführlicher und konkreter.

Das Ideenmanagement nimmt in der Berichterstattung einen besonders großen Platz ein; das Unternehmen beschäftigt sich auf je knapp zwei Seiten in seinen Nachhaltigkeitsberichten mit diesem Thema. Der Konzern strebt für die Zukunft an, dass jeder Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag pro Jahr einreicht. Im Jahr 2009 registrierte das Ideenmanagement rund 220.000 Verbesserungsvorschläge, wovon knapp 80 Prozent umgesetzt wurden. Hervorzuheben ist auch, dass die Deutsche Post darlegt, wie hoch die Einsparung je Mitarbeiter durch die umgesetzten Verbesserungsvorschläge ist (2009: 550 Euro).

Der Konzern berichtet besonders ausführlich über Ausbildungsprogramme sowie die Übernahme von Auszubildenden in weiterführende Beschäftigungen. Das Unternehmen kann in den Jahren 2007-2009 eine gesamtwirtschaftlich überdurchschnittliche Übernahmeangebotsquote von 70 Prozent<sup>17</sup> vorweisen (allerdings liegt die Ausbildungsquote der Deutschen Post insgesamt auch deutlich unter dem DAX-30-Durchschnitt).<sup>18</sup> Weiterhin setzt der Konzern auch auf die Förderung der leistungsfähigsten Auszubildenden – den besten 5 Prozent eines Jahrgangs wird frühzeitig eine Festanstellung zugesichert. Die Fokussierung auf die Auszubildenden möchte das Unternehmen auch

15 Eine Umschreibung für beliebtester Arbeitgeber.

16 Nach den GRI-Richtlinien hätte sich die Deutsche Post DHL mit „B“ einstufen müssen. Das „+“ verweist auf eine externe Prüfung.

17 Dazu heißt es im Geschäftsbericht 2009 auf Seite 73: „Wir haben fast 70 % der geeigneten Nachwuchskräfte übernommen und damit den mit ver.di geschlossenen Ausbildungspakt, der die Übernahme von 30 % der Auszubildenden der Prüfungsjahrgänge 2007 bis 2009 garantiert, deutlich übertroffen.“

18 Die durchschnittliche Ausbildungsquote der DAX30-Unternehmen lag 2007 nach Umfrage der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen bei 5,1 Prozent, die bei der Deutschen Post lag 2010 bei knapp über 2 Prozent, vgl. ver.di: Ausbildungsplätze bei der DP DHL, online abrufbar unter: <https://psl.verdi.de/jugend/nachrichten/ausbildungsplaetze-bei-der-dp-dhl>, Stand: 10.12.2009, <http://www.boeckler-boxen.de/4656.htm>, [Zugriff jeweils am 08.02.2011].

als Reaktion auf durch den demografischen Wandel bedingte niedrigere Schulabgängerzahlen verstanden wissen.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2009 legt die Deutsche Post einen weiteren Schwerpunkt auf Diversity. Sie berichtet über Maßnahmen zur Frauenförderung (hauptsächlich durch Mentoring), zu mehr Akzeptanz von homosexuellen Mitarbeitern sowie über einen Ideenwettbewerb zur behindertengerechten Gestaltung der Arbeitsplätze. Mit dem *Demografic Risk Monitor* möchte das Unternehmen gezielt demografische Entwicklungen in bestimmten Regionen erkennen, um darauf reagieren zu können. Bei der Work-Life-Balance setzt der Konzern auf Teilzeitprogramme und Kinderbetreuung – zu letzterem Punkt werden aber keine konkreten Maßnahmen berichtet.

Naturgemäß ist die Deutsche Post als Logistikunternehmen im Bereich Arbeitssicherheit mit besonderen Schwerpunkten beschäftigt; eine *Road Safety*-Initiative sowie zahlreiche Programme zum Thema Verkehrssicherheit zeugen davon. Weiterhin zielen verschiedene Personalentwicklungsprogramme auf die Entwicklung von Führungskräften ab – das Unternehmen legt großen Wert darauf, dass rund 90 Prozent der Führungskräftestellen intern besetzt werden konnten. Außerdem thematisiert der Konzern den Dialog des Managements mit verschiedenen Gremien der Arbeitnehmervertretung (so zum Beispiel im *DPWN Forum*). In den Geschäftsberichten finden sich darüber hinaus die Eckpunkte der mit der Gewerkschaft *ver.di* ausgehandelten Tarifverträge. Auf der Internetseite berichtet das Unternehmen über Kurzarbeit im Zuge der Wirtschaftskrise.

#### **Fazit:**

Die Deutsche Post setzt auf eine umfassende, strukturierte und grafisch ansprechend aufgearbeitete Personalberichterstattung. Einige Kennzahlen lassen sich nur auf der Homepage finden.

#### **Awards:**

Das Karriereportal der Deutschen Post belegt beim *Top Employer Web Benchmark 2008* des Marktforschungsinstituts *Potentialpark Communication* den ersten Platz für Deutschland und Europa. Die *Wirtschaftswoche* sieht das Ideenmanagement des Konzerns in einem Ranking als führend an; 2008 wurde es zudem durch das *Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (dib)* ausgezeichnet. Im selben Jahr wurde das Gesundheitsmanagement mit dem *Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit* durch die Kampagne *Move Europe* sowie die *Global Road Safety-Initiative* mit dem *DuPont Safety Award* prämiert. Die *Otto-Wolff-Stiftung*, der *Deutsche Industrie- und Handelstag* und die *Wirtschaftswoche* haben 2007 den Weiterbildungskatalog *House of Finance* mit dem *Initiativpreis Aus- und Weiterbildung* ausgezeichnet. Die Personalpolitik hat mehrmals den *Total-E-Quality Award* verliehen bekommen.

## Deutsche Postbank

Mitarbeiter weltweit: 20.857 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 20.493 (2008)

Sektor: Banken

Subsektor: Kreditbanken

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

In ihren Geschäftsberichten 2008 und 2009 schreibt die Deutsche Postbank je zwei Seiten zum Thema Personal. Die Berichterstattung beschränkt sich dort auf wenige Punkte; einige Themenfelder, die Standard bei anderen betrachteten Unternehmen sind (zum Beispiel Gesundheit oder Diversity) werden dort gar nicht beleuchtet. Der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht (2009) ist nur online verfügbar; eine gedruckte oder downloadbare Version ließ sich nicht auffinden. Ob GRI-Kriterien bei der Erstellung des Berichts eingeflossen sind, ist nicht erkennbar. Eine über den Online-Nachhaltigkeitsbericht hinausgehende Internetseite zu Mitarbeiterthemen gibt es nicht.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2009 legt das Unternehmen einen Schwerpunkt auf Gesundheits- und Arbeitsschutz und berichtet über zahlreiche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Die Postbank erwähnt zwar die zwischen 2006 und 2008 zurückgegangene Anzahl der Arbeitsunfälle, liefert aber keine konkrete Kennzahl zu dieser Aussage. Im Bereich der Work-Life-Balance berichtet das Unternehmen über Teilzeitangebote (rund 26 Prozent der Mitarbeiter nutzen entsprechende Programme), flexible Arbeitszeiten und eine (Notfall-) Kinderbetreuung. Durch ein Erholungswerk, das den Mitarbeitern günstige Reisen ermöglicht, und einen Sozialfonds werden die Maßnahmen ergänzt. Wert legt der Konzern in seiner Berichterstattung auch auf das außerbetriebliche soziale Engagement seiner Mitarbeiter.

Bei der Personalentwicklung setzt die Postbank zu einem großen Teil auf ihre *e-Learning-Plattform* und ist der Auffassung, durch einen Mix aus Trainings, Workshops und e-Learning den Anforderungen an das lebenslange Lernen gerecht zu werden. Über Maßnahmen zur Frauenförderung wird nicht berichtet, der Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft beträgt allerdings bereits 58 Prozent. Systematische Unterschiede in der Bezahlung zwischen Männern und Frauen schließt der Konzern aus: Das gezahlte Gehalt richtet sich ausschließlich nach der Leistung und nicht nach Geschlecht, Ethnie, Religion oder Herkunft. Fast alle Mitarbeiter haben eine leistungsabhängige Komponente in ihrer Vergütung. Die aktuelle Diskussion über Vergütungsstrukturen im Finanzsektor greift das Unternehmen in der Personalberichterstattung nicht auf.

Eine Besonderheit bei der Postbank besteht im hohen Anteil beschäftigter Beamte, die rund ein Drittel der Belegschaft ausmachen. Hervorzuheben ist weiterhin, dass das Unternehmen im Geschäftsbericht 2008 über Tarifverhandlungen berichtet.



**Fazit:**

Die Postbank berichtet im Vergleich zu den meisten anderen untersuchten Unternehmen relativ knapp über Personalthemen und verzichtet dabei auf die Thematisierung einiger wichtiger Kennzahlen und Themenfelder der Checkliste. In den Geschäftsberichten war der Umfang der Personalberichterstattung gegenüber dem vorherigen Studienzeitraum sogar rückläufig.

**Awards:**

Das Marktforschungsunternehmen *CRF* hat der Postbank im Jahr 2008 das Gütesiegel *Top Arbeitgeber* verliehen.

## Deutsche Telekom

Mitarbeiter weltweit: 259.920 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 127.487 (2009)

Sektor: Telekommunikation

Subsektor: Festnetz-Telekommunikation

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

Die Deutsche Telekom berichtet im Geschäftsbericht, in einem Personalbericht, einem Corporate Responsibility Report und auf ihrer Homepage über ihre Mitarbeiter. Vier bis fünf Seiten sind in den Geschäftsberichten 2008 und 2009 dem Thema Beschäftigte gewidmet. Bis 2006 war ein Personal- und Nachhaltigkeitsbericht erschienen, aber seit 2007 veröffentlicht das Unternehmen jeweils einen eigenen Personalbericht und einen Corporate Responsibility Report. Der Umfang des Personalberichtes hat sich seitdem kontinuierlich erweitert: Während die Deutsche Telekom 2007 auf 27 Seiten über ihre Mitarbeiter berichtet hat, waren es 2008 36 Seiten und 2009 64 Seiten. Im jährlichen Corporate Responsibility Report nimmt die Rubrik Mitarbeiter sechs Seiten ein. Der Corporate Responsibility Report der Deutschen Telekom entspricht den höchsten GRI-Kriterien und ist mit „A+“ bestätigt worden. Für ergänzende Informationen wird auf die Homepage verwiesen. In der Rubrik Karriere präsentiert sich die Telekom als Arbeitgeber und gibt unter anderem Auskunft zu Vergütung, zu Möglichkeiten, berufsbegleitend zu studieren, und zu Work/Life-Balance-Themen.

Die Deutsche Telekom macht in ihrer Personalberichterstattung deutlich, dass sich das Unternehmen in einem Veränderungsprozess befindet: Vor allem die Alters- und die Qualifikationsstruktur möchte das Unternehmen verändern. Mit der Initiative „Generation@Telekom“ möchte das Unternehmen für eine ausgewogene Altersstruktur sorgen. Das Durchschnittsalter soll sinken, indem das Unternehmen gezielt jüngere Mitarbeiter einstellt. Mit dem Projekt „Attraktive Arbeitgebermarke“ möchte die Deutsche Telekom außerdem zu den beliebtesten Arbeitgebern in Deutschland aufsteigen. Die Deutsche Telekom ist mit 10.546 Auszubildenden und Teilnehmern dualer Studiengänge der größte Ausbildungsbetrieb in Deutschland. Hochschulabsolventen können mit den Programmen „Jump In“ und „Start In“ in das Unternehmen einsteigen. Ein zentraler Schwerpunkt in der Personalberichterstattung ist auch der Personalabbau. Dieser wird mit Instrumenten wie Abfindungen, Altersteilzeit und Vorruhestand durchgeführt. Das Ausscheiden von Mitarbeitern basiert dabei auf Freiwilligkeit. Die Telekom berichtet in diesem Zusammenhang ausführlich über den eigenen Dienstleister Vivento, der sich um die Vermittlung von Telekom-Mitarbeitern in externe Stellen kümmert. Vor allem Mitarbeiter mit Beamtenstatus sollen zu einem Wechsel in den öffentlichen Dienst motiviert werden.

Im Bereich Gesundheit setzt die Deutsche Telekom auf Prävention und leitet ihre Initiativen von den Resultaten der Mitarbeiterbefragung ab. Neben der körperlichen Gesundheit betont die Deutsche Telekom die Bedeutung der psychischen Gesundheit ihrer

Mitarbeiter und verweist auf die Selbstmordserie bei einem Telekommunikationsunternehmen in Frankreich.

Ein weiterer Schwerpunkt ist das Thema Frauenförderung: Das Unternehmen hat sich dazu verpflichtet, eine Frauenquote einzuführen und bis 2015 30 Prozent der Führungsposten mit Frauen zu besetzen. Hier hat sich innerhalb der Deutschen Telekom ein Wandel vollzogen, denn bis 2006 stand das Thema Frauenförderung noch nicht auf der Agenda des Unternehmens und wurde in der Personalberichterstattung nicht erwähnt. Die Deutsche Telekom setzt darauf, dass durchmischte Teams bessere Arbeitsergebnisse produzieren. Zudem sollen die Mitarbeiter besser miteinander vernetzt werden, so wurden fast alle Führungsposten auf fünf Jahre begrenzt, um die Mobilität im Unternehmen zu fördern.

**Fazit:**

Die Deutsche Telekom berichtet in vielen verschiedenen Veröffentlichungen ausführlich über Personalfragen. Die Förderung von Frauen im Unternehmen nimmt einen zentralen Stellenwert in der Berichterstattung ein.

**Awards:**

In der Universum-Studie Student Survey ist die Deutsche Telekom begehrtester Arbeitgeber in der Telekommunikationsbranche geworden.

## E.ON

Mitarbeiter weltweit: 88.227 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 35.636 (2009)

Sektor: Versorger

Subsektor: Allgemeine Energieversorgung

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

In den Geschäftsberichten 2008 und 2009 schreibt E.ON auf je sechs Seiten über ihr Personal. Die Berichte sind in zwei Teile (Unternehmensbericht und Finanzbericht) gegliedert; in beiden Teilen finden sich Angaben zu den Mitarbeitern. Seit 2008 veröffentlicht E.ON ihren CR-Bericht hauptsächlich online. Um dem Leser einen kompakteren und downloadbaren Überblick zu geben, stellt der Konzern diejenigen Internetseiten, die zusammen den CR-Bericht bilden, in einer pdf-Datei zusammen. Personalthemen machen hier je rund 15 Seiten aus. Die Berichte tragen das Label GRI B+ (selbsterklärt).<sup>19</sup> Der Vorgängerbericht 2007 hatte noch das Label A+ (GRI-geprüft) erhalten. Ob die nunmehr von E.ON gewählte Form der Berichterstattung übersichtlicher ist oder dem Leser sonst in irgendeiner Form einen Zusatznutzen stiftet, erscheint fraglich.

Die Sicherheit der Mitarbeiter hat für E.ON höchste Priorität – dementsprechend umfassend sind die Ausführungen zu Unfallquoten, Sicherheitsstrategien und -standards. Über eine direkte Einbeziehung von Arbeitnehmern in diesem Feld wird nicht berichtet (das Thema Arbeitssicherheit soll stattdessen durch die Führungskräfte nach dem „Top-down-Prinzip“ kommuniziert werden). Eine Mitarbeiterbefragung hat allerdings eine Zustimmung von 94 Prozent der Befragten zur Handhabung von Sicherheitsaspekten im Konzern ergeben. Trotz des Schwerpunkts in diesem Bereich macht E.ON zu einigen Punkten, wie zum Beispiel zu arbeitsbedingten Erkrankungen oder formalen Abkommen mit der Arbeitnehmervertretung, keine Angaben.

Personalentwicklung hat im untersuchten Zeitraum zu einem Großteil für Führungskräfte stattgefunden. Die *E.ON Academy* bietet indes Weiterbildungsprogramme für mehr als 25.000 E.ON-Mitarbeiter an.

Im Bereich Work-Life-Balance berichtet das Unternehmen über sein Teil- und Gleitzeitmodell sowie über Telearbeit und Sabbaticals. Der Anteil von Frauen auf der Senior-Management-Ebene soll auf 20 Prozent und im Top-Management auf 10 Prozent erhöht werden. Dies soll unter anderem durch Mentoring-Maßnahmen und Netzwerkarbeit sowie durch eine gezielte Erhöhung des Frauenanteils in den *Talent Pools* erreicht werden. Zum Thema Diversity berichtet E.ON weiterhin über ein „Null Toleranz“-Programm gegenüber Diskriminierung, einen *Diversity Council* und über das Online-Trainingsprogramm *eDiversity*. Des Weiteren nennt das Unternehmen die Zahl der

<sup>19</sup> Nach den GRI-Vorgaben hätte sich das Unternehmen mit „B“ einstufen müssen. Das „+“ verweist auf eine externe Prüfung, aber das Unternehmen gibt nur selbsterklärt an.

außerhalb ihrer Heimat im Konzern eingesetzten Mitarbeiter (2008 waren es 400 „Expatriats“).

Das 2008 angekündigte Programm zur internen Effizienz- und Produktivitätssteigerung (*Perform to Win*) hat zu Widerständen in der Belegschaft geführt, die auch im Nachhaltigkeitsbericht 2009 thematisiert werden. Nach Protestaktionen der Belegschaft und der Gewerkschaften haben E.ON-Vorstand und Arbeitnehmervertretung sich auf eine arbeitsplatzsichernde und sozialverträgliche Umsetzung des Programms geeinigt. Des Weiteren beschreibt E.ON den Austausch mit den Arbeitnehmervertretungen als „konstruktiv“ und „über das gesetzliche Maß hinaus“ gehend. Die Finanzkrise wird im Geschäftsbericht 2008 nur kurz erwähnt. Durch das Programm *Perform to Win* schaffe man die Voraussetzung, die „bisherige positive Entwicklung“ fortsetzen zu können.

Beachtlich ist, dass der Konzern den Anteil der Mitarbeiter mit unbefristeten Arbeitsverträgen (94 Prozent in Central Europe (2009)) veröffentlicht. Ebenfalls ungewöhnlich ist die Miteinbeziehung von CR-Zielen und Unfallquoten in die Bestimmung der Höhe der variablen Vergütungsanteile von Führungskräften.

#### **Fazit:**

E.ON hat ihre Berichterstattung über Personalthemen erweitert und geht auf nahezu alle wichtigen Aspekte ein. Die gewählte Art der Darstellung unterscheidet sich dabei in ihrer Struktur teilweise von anderen Unternehmen, ist aber für den Leser nicht unbedingt übersichtlicher.

#### **Awards:**

E.ON hat beim vom *Great Place to Work® Institute* organisierten Wettbewerb *Deutschlands Beste Arbeitgeber 2008* den Sonderpreis für sein Gesundheitsmanagement erhalten. 2009 zählt das Institut das Unternehmen deutschland- und europaweit zu den besten zehn Arbeitgebern seiner Kategorie. Für seine Verdienste um die Arbeitssicherheit ist der Vorstandschef von E.ON US vom Mitgliedermagazin *Safety + Health* des *National Security Councils (NSC)* ausgezeichnet worden. Die familiengerechte Personalpolitik von E.ON hat das Audit *berufundfamilie* der *Hertie-Stiftung* bestätigt. Einzelne Gesellschaften des Konzerns belegten beim Wettbewerb *Europas Beste Arbeitgeber 2008* gemeinsam Platz 14. 2009 erhielt außerdem der leitende *Health&Safety*-Manager von E.ON UK Auszeichnungen von der *Royal Society for the Prevention of Accidents* und von der *Institution of Occupational Safety and Health*. Das *Business-Leader-Forum* zeichnete 2009 die bulgarische Konzerngesellschaft mit dem dritten Platz im Rahmen des Projekts *Sicherheit ohne Kompromisse* aus. Die Agentur *CRF* sah E.ON 2008 als zweitbestes Unternehmen für Berufseinsteiger.

## Fresenius SE

Mitarbeiter weltweit: 130.510 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 40.416 (2009)

Sektor: Pharma

Subsektor: Gesundheitswesen

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

Die Fresenius SE ist im März 2009 in den DAX-30 aufgerückt. Sie wurde in unserem Bericht über die Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen von 2008 nicht berücksichtigt. Daher wird hier, was die gedruckte Berichterstattung angeht, der Zeitraum ab dem Jahr 2000 betrachtet. Die Internet-Berichterstattung kann nur aktuell betrachtet werden. Die Fresenius SE veröffentlicht keine Nachhaltigkeitsberichte. In ihren Geschäftsberichten wird auch die bereits seit 1999 im DAX-30 vertretene Fresenius MedicalCare berücksichtigt, da Fresenius SE daran mit ca. 36 Prozent beteiligt ist.

Fresenius ist in der Veröffentlichung seiner Personalkennzahlen sehr sparsam. Lediglich die Anzahl der Auszubildenden und die Mitarbeiter nach Regionen werden beziffert. Es finden sich keinerlei Angaben über die Anteile von Führungskräften, Frauen, Schwerbehinderten, Teilzeitverträgen, Befristungen, Altersstruktur und Mitarbeiterfluktuation.

In seinen Geschäftsberichten berichtet Fresenius von 2000 bis 2007 immer auf ca. zwei Seiten über seine Mitarbeiter. Zusätzlich ist im Lagebericht eine knappe Seite der zahlenmäßigen Entwicklung der Beschäftigten gewidmet. Ab 2008 wird die Berichterstattung etwas ausführlicher (drei Seiten plus Lagebericht), 2009 werden die beiden mitarbeiterbezogenen Berichtsteile in ein Kapitel integriert.

In der Berichterstattung stehen die Themenfelder Ausbildung, Personalmarketing sowie Erfolgsbeteiligung und Aktienoptionsprogramme im Vordergrund. Über Gesundheits- oder Präventionsprogramme wird in den Geschäftsberichten des Gesundheitskonzerns keine Auskunft gegeben.

Seit 2005 wird über ein Feedback-Programm für Führungskräfte berichtet. Auf seine Führungskräfteentwicklung legt Fresenius großen Wert, ebenso auf seine Nachwuchsförderung. Immer wieder wird auf die entsprechenden Internetseiten hingewiesen, die 2000 und 2004 von Wirtschafts\_magazinen ausgezeichnet wurden.

Seit 2006 gibt es den Mitarbeiterpreis `team@work`, der Teamleistungen prämiert.

2007 ist ein zusätzlicher Abschnitt der SE-Umwandlung und dem zugehörigen Arbeitnehmerbeteiligungsverfahren gewidmet.

In den Berichten aus den Jahren 2000 und 2001 wird über Telearbeit als Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie berichtet, im Bericht von 2005 werden Zuschüsse

an Eltern für die Kinderbetreuung erwähnt. Im Bericht aus dem Jahr 2002 wird die betriebliche Altersvorsorge erläutert. Bis einschließlich 2007 sind die Themen Demografischer Wandel und Diversity nicht erwähnt. Ab 2008 wird die Berichterstattung etwas ausführlicher, ohne dass weitere Kennzahlen veröffentlicht werden. Erstmals und einmalig steht das Mitarbeiterkapitel unter der Überschrift „Verantwortung, Umwelt, Nachhaltigkeit“, das Management des demografischen Wandels wird zum ersten Mal als Aufgabe beschrieben. 2009 wird der Bericht neu strukturiert, die Berichterstattung über Personalmaßnahmen wird mit der zahlenmäßigen Entwicklung zusammengefasst. Der Mitarbeiterpreis *team@work* steht nun unter der Überschrift Ideenmanagement.

Im Internet veröffentlicht Fresenius personalrelevante Informationen vorwiegend unter der Rubrik Karriere. Hier werden Möglichkeiten für Nachwuchskräfte und Weiterbildungsprogramme aufgeführt, darunter auch ein Mentoring-Programm für Ärztinnen in den Helios-Kliniken. Es werden Teilzeitmodelle und die Möglichkeit der Arbeit im Home-Office erwähnt. Die Berichterstattung im Internet ist ausführlicher als im Geschäftsbericht, auch Informationen zur betrieblichen Altersvorsorge sind abrufbar. Im Zusammenhang mit der Beschreibung der Unternehmenskultur wird der Begriff lebenslanges Lernen verwendet. Die Berichterstattung im Internet richtet sich an potenzielle Bewerber, Fresenius will sich als attraktiver Arbeitgeber darstellen. Am GRI orientiert sich das Unternehmen nicht.

#### **Fazit:**

Fresenius SE berichtet in seinen Geschäftsberichten nur knapp und in ausgewählten Feldern über sein Personal. Viele Kennzahlen und Themen finden keine Erwähnung in den gedruckten Berichten. Es wird kein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Tendenziell wird die Berichterstattung in den letzten Jahren etwas ausführlicher, Kennzahlen fehlen weiterhin größtenteils. Im Internet sind die Inhalte, die sich an potenzielle Bewerber richten und Fresenius als Arbeitgeber attraktiv machen, ausführlicher dargestellt als in den Geschäftsberichten.

#### **Awards:**

2000 wurden die Karriereseiten im Internet von Wirtschaftsmagazin BIZZ/Capital bzgl. Kundenorientierung des Personalwesens gegenüber Bewerbern und auf Personalrekrutierung im Internet ausgezeichnet.

Fresenius erhielt den zweiten Platz für Karriere-Seiten im Internet durch *Wirtschaftswoche*.

Im Ranking der *Top-Arbeitgeber Deutschland 2007* befand sich die Fresenius SE unter den 85 Top-Arbeitgebern in Deutschland.

## Fresenius Medical Care

Mitarbeiter weltweit: 67.988 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: ca.3.600 (2009)

Sektor: Pharma

Subsektor: Gesundheitswesen

Homepage: [www.fmc-ag.de](http://www.fmc-ag.de)

Fresenius MedicalCare veröffentlicht keinen Personal- oder Nachhaltigkeitsbericht. Im Geschäftsbericht wird den Mitarbeitern vier bis fünf Seiten gewidmet, damit ist der Umfang im Vergleich zum Zeitraum zwischen 2000 und 2006 deutlich gestiegen. Zusätzlich finden sich in verschiedenen Kapiteln personalrelevante Informationen, etwa zu den Themen Forschung und Entwicklung oder Erfolgsbeteiligung. Die Internetseiten sind nicht sehr umfangreich und enthalten weniger Information als die Geschäftsberichte.

In den letzten Jahren hat Fresenius MedicalCare seine Berichterstattung im Geschäftsbericht quantitativ und qualitativ ausgeweitet. Obwohl immer noch viele elementare Informationen fehlen (Beschäftigungsanteile von Frauen und Führungskräften, Befristungen, Teilzeitbeschäftigten, Schwerbehinderte, Informationen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.), finden sich mittlerweile einige Kennzahlen wie Mitarbeiterfluktuation, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit und Durchschnittsalter.

Im Mittelpunkt steht das Thema Ausbildung und Nachwuchsförderung. Fresenius MedicalCare will sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und berichtet detailliert über Programme für Hochschulabsolventen wie z.B. duale Studiengänge und Trainee-programme, über Angebote für Auszubildende und Führungskräfte sowie über Kooperationen mit Schulen und Hochschulen. Auch Weiterbildungs- und E-Learning-Angebote für alle Mitarbeiter werden thematisiert. Kontinuierliches Feedback zu Leistung und Arbeitsqualität wird als wichtiges Element der Personalentwicklung beschrieben.

Das Thema interne Gesundheitsförderung spielt in der Berichterstattung keine Rolle. Zum Thema Frauenförderung wird lediglich im neuesten Geschäftsbericht die Teilnahme am Girl's Day erwähnt. Diversity bzw. Vielfalt wird kurz auf der Internetseite als Wettbewerbsvorteil beschrieben. In den Geschäftsberichten spielt Diversity bei der Zusammensetzung des Vorstandes und des Aufsichtsrates eine Rolle. Die Themenfelder demografischer Wandel und lebenslanges Lernen werden in den letzten Jahren in den Geschäftsberichten genannt, in den Jahren vor 2007 kamen diese Begriffe in der Berichterstattung noch nicht vor.

Im Geschäftsbericht von 2009 wird über die Einführung von Zeitwertkonten berichtet, in die Urlaubsansprüche und Gehaltsansprüche einfließen können und die für Weiterbildungen, Pflege sowie einen flexiblen Übergang in die Rente genutzt werden können. In den Jahren davor spielte das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine sehr



untergeordnete Rolle. Durchgängig in allen Geschäftsberichten wird über das Erfolgsbeteiligungssystem für alle Mitarbeiter sowie über ein Aktienoptionsprogramm für Führungskräfte berichtet.

**Fazit:**

Fresenius MedicalCare berichtet insgesamt eher knapp über personalrelevante Themen, wenngleich der Umfang in den letzten Jahren zugenommen hat. Die Selbstdarstellung als attraktiver Arbeitgeber für potenzielle Bewerber steht im Vordergrund. Das Internet spielt bei der Personalberichterstattung eine untergeordnete Rolle, allerdings gibt es die Möglichkeit, sich online zu bewerben. Eine Orientierung am GRI ist nicht zu erkennen.

**Awards:**

Das Werk in St. Wendel wurde als *Partner für Weiterbildung 2009* von der Agentur für Arbeit ausgezeichnet.

## HeidelbergCement AG

Mitarbeiter weltweit: 53.302 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: ca. 4000 (2009)

Sektor: Bauindustrie

Subsektor: Baumaterialien

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

Im Juni 2010 wurde die HeidelbergCement AG in den DAX aufgenommen und ist neu in unserer Auswertung der Personalberichterstattung. Über seine Beschäftigten informiert das Unternehmen in einem jährlichen Geschäftsbericht und seit 2005 zusätzlich in einem Nachhaltigkeitsbericht, der im Zwei-Jahres-Turnus erscheint. Im Nachhaltigkeitsbericht wird darauf verwiesen, dass in den Vorjahren Umweltberichte erschienen seien. Da diese aber nicht im Internetportal zugänglich sind, fließen sie nicht in die Auswertung mit ein. Der durchschnittliche Umfang des Mitarbeiterkapitels „Mensch und Arbeit“ im Geschäftsbericht liegt bei zwei bis drei Seiten. Ein „Ausreißer“ ist der Geschäftsbericht 2002 mit sechs Personalseiten. Bis 2007 berichtet die HeidelbergCement AG vor allem über Personalstrategien, Personalentwicklungsprogramme und über Arbeits- und Gesundheitsschutz. Am ausführlichsten ist die Personalberichterstattung in den Nachhaltigkeitsberichten. Der Umfang hat von zwei Seiten im Jahr 2005 auf fünf Seiten im Nachhaltigkeitsbericht 2009 zugenommen. Der Baustoffkonzern orientiert sich in seinem Nachhaltigkeitsbericht an den GRI-Richtlinien. Ergänzt werden die Berichte durch die Internetpräsenz des Unternehmens. Unter der Rubrik „Karriere“ sind alle Einstiegsmöglichkeiten im Unternehmen aufgelistet und werden anschaulich mit Interviews und Profilen von Mitarbeitern unterlegt. Unter „Nachhaltigkeit“ geht das Unternehmen über die schriftlichen Berichte hinaus auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Diversity ein.

Im Nachhaltigkeitsbericht 2009 bereitet das Unternehmen erstmals Beschäftigtenkennzahlen übersichtlich auf einer Extraseite in Diagrammen auf. Im Vergleich zu vorhergehenden Berichten werden Altersstruktur und die Teilzeitquote neu erfasst, aber die Anzahl der Auszubildenden wird nicht mehr angegeben. Inhaltlich macht die Integration des britischen Baustoffkonzerns Hanson seit 2007 in die Strukturen der HeidelbergCement AG einen Schwerpunkt in der Personalberichterstattung aus: Die Etablierung einer gemeinsamen Unternehmenskultur spielt eine große Rolle, denn mit dem Zukauf von Hanson kamen 20.000 Mitarbeiter neu hinzu. Elektronische Umfragen von Mitarbeitern, Konferenzen, Schulungen und eine spezielle elektronische Mitarbeiterzeitschrift waren Teil der Kommunikationsstrategie, die den Integrationsprozess begleitet hat. Ein weiterer Schwerpunkt der Berichterstattung liegt auf Personalentwicklungsprogrammen. Das „Senior Management Development Program“ bietet Führungskräften Weiterentwicklungsmöglichkeiten, und das „International Management Candidate Program“ ist Teil der Nachfolgeplanung. Das Unternehmen möchte einen Großteil der frei werdenden Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern besetzen. Die internatio-

nale Kompetenz der Mitarbeiter wird vom Unternehmen besonders hervorgehoben. So sind Auslandsaufenthalte fester Bestandteil von einigen Traineeprogrammen. Außerdem werden interkulturelle Trainings- und Sprachschulungen angeboten.

Jedes Jahr vermerkt die HeidelbergCement AG die Zahl der Todesfälle von Mitarbeitern in ihren Berichten und steckt sich im „Nachhaltigkeitsprogramm 2020“ das Ziel, bis 2012 die Zahl der Todesfälle von Mitarbeitern auf null zu senken. 2007 hat der Konzern die Initiative „Safe work – Healthy life“ gestartet, um den Arbeits- und Gesundheitsschutz stärker in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu rücken.

Als Reaktion auf die Wirtschaftskrise hat das Unternehmen im Jahr 2009 weltweit insgesamt 7.539 Stellen abgebaut. Dazu sind befristete Verträge nicht verlängert, Überstunden abgebaut, Schichtarbeit reduziert, Kurzarbeit eingeführt und letztlich Personal abgebaut worden. Das Management hat die Arbeitnehmervertreter in die Planung von Maßnahmen mit einbezogen. Trotz Personalabbaus verweist das Unternehmen auf eine positive Einstellung der Führungskräfte zum Unternehmen, die in einer Umfrage 80 Prozent Zustimmung ergeben hatte.

**Fazit:**

Der Umfang Personalberichterstattung der HeidelbergCement AG hat seit 2000 zugenommen, es werden mehr Kennzahlen veröffentlicht. Ausführlich berichtet das Unternehmen vor allem über seine Personalstrategie und orientiert sich dabei am GRI-Index.

**Awards:**

Von der *League of American Community Professionals* wurde die HeidelbergCement AG mit dem Platinum Award für die Hochschulmarketing-Broschüre ausgezeichnet.

## Henkel

Mitarbeiter weltweit: 49.262 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: weniger als 20 Prozent (2009)

Sektor: Konsumgüter

Subsektor: Kosmetika

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

Im Geschäftsbericht 2009 werden zwei Seiten, im Nachhaltigkeitsbericht 2009 acht Seiten Mitarbeiterthemen gewidmet. Das entspricht ungefähr der Tradition der vergangenen Jahre. Zusätzlich findet sich allerdings zu Beginn des Geschäftsberichtes als Neuerung gegenüber früheren Geschäftsberichten eine Doppelseite vorab zum Thema Mitarbeiter, auf der die Stärkung des globalen Teams als eine der drei strategischen Prioritäten genannt wird. Zusätzlich zum Kapitel über Mitarbeiter wird im Kapitel über gesellschaftliches Engagement auf das Engagement der Mitarbeiter eingegangen, das von Henkel aktiv gefördert wird. Im Internet wird die Personalberichterstattung dem Thema Nachhaltigkeit/CSR untergeordnet. Ein sehr benutzerfreundlicher GRI-Index gibt Auskunft darüber, wo über die aufgeführten Punkte berichtet wird, und verlinkt zu den entsprechenden Informationen. Dabei orientiert sich das Unternehmen am GRI-Index.

Der demografische Wandel und die Diversity-Strategie sind bestimmende Themen der Personalberichterstattung. Henkel hat eine globale Richtlinie zu Vielfalt und Einbeziehung (Diversity&Inclusion) verabschiedet und beschäftigt ein internationales Team von Diversity-Botschaftern, die lokale Projekte und Initiativen anstoßen und umsetzen sollen, wie beispielsweise den Diversity Day in den USA oder ein generationenübergreifendes Mentoring-Programm in Belgien.

Der bereits 2008 angekündigte umfangreiche Personalabbau wird von einem „Global Excellence“ genannten Restrukturierungsprogramm begleitet, in dessen Rahmen weltweit rund 3.000 Funktionen und damit Stellen in allen Regionen und Unternehmensbereichen abgebaut werden. Als zusätzliches Argument für den Stellenabbau wird die Integration des Konkurrenten National Starch und seiner 6.000 Mitarbeiter genannt. Henkel legt Wert darauf, dass trotz des umfangreichen Personalabbaus, der sozialverträglich gestaltet werden soll, auch Personalaufbau betrieben wird. Dazu dienen der Innovationswettbewerb für Studierende, „Henkel Innovation Challenge“ in zwölf europäischen Ländern, die Ausbildung und Einstiegsqualifizierungen in mehr als 20 Berufen (in Deutschland) sowie duale Studiengänge.

Intern wurde der Talent-Management-Prozess (Feedbackgespräche, individuelle Entwicklungspläne) auf alle Führungskräfte weltweit ausgeweitet. Führungskräfte trainings werden genannt, außerdem eine verbesserte Leistungsdifferenzierung bei der Entlohnung. Gesundheit und Sicherheit sind ein Thema im Nachhaltigkeitsbericht, Arbeitssicherheitsschulungen und Gesundheitsprogramme werden erwähnt und durch

einige Beispiele illustriert. Erstmals finden sich im Nachhaltigkeitsbericht detaillierte soziale Kennzahlen auf einen Blick.

Der Männer- und Frauenanteil ist differenziert nach dem Unternehmen gesamt, nach Führungskräften und Top-Führungskräften ausgewiesen. Erklärtes Ziel ist es, den Frauenanteil sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Top-Führungskräften zu erhöhen. Im Geschäftsbericht wird das unternehmensinterne Frauennetzwerk „Women in Leadership“ erwähnt, das ein weltweites Mentoring-Programm bei Henkel vorbereitet, welches im Jahr 2010 starten soll.

### **Fazit:**

Henkel hat eine starke Mitarbeiterorientierung in der Berichterstattung, die Förderung der Mitarbeiter gilt als eine von drei strategischen Prioritäten. Der Umfang der Berichterstattung wurde seit 2007 unwesentlich ausgeweitet, allerdings hat sich die Qualität durch die übersichtliche Darstellung sozialer Kennzahlen und die Aufbereitung des GRI-Index auf der Homepage verbessert. Dennoch gibt es Berichtslücken bei den Themen Teilzeit und Befristungen. Auch über Schwerbehinderte wird nicht berichtet. Fehlzeiten und arbeitsbedingte Erkrankungen werden als Problem erwähnt, Kennzahlen werden nicht veröffentlicht.

### **Awards:**

Henkel ist im *Dow Jones Sustainability World Index* und im europäischen *Dow Jones Stoxx Sustainability Index* zum dritten Mal als *Nachhaltigkeits-Führer* des Marktsektors *Nondurable Household Products* vertreten. Die Zugehörigkeit zum *FTSE4Good* wurde 2009 zum neunten Mal bestätigt. Im Rahmen ihres *Corporate Responsibility Rating* zeichnete die *oekomresearch AG* Henkel erneut als bestes Unternehmen der Konsumgüterbranche aus. In dem im Auftrag der *Wirtschaftswoche* durchgeführten DAX-Ranking von *oekomresearch* belegte Henkel den ersten Platz.

Das Ethisphere Institute und das *Forbes Business Magazine* bestätigten Henkel im Ranking der *World's Most Ethical Companies*. Walmart hat Henkel als seinen Lieferanten mit dem global gesehen größten Beitrag zur Nachhaltigkeit mit dem *Walmart Sustainability Award* geehrt. Mit dem *Coop Natura Preis* wurde Henkel von dem schweizerischen Handelsunternehmen Coop in der Kategorie *Bester Promotor Nachhaltigkeit* ausgezeichnet. Beim *IÖW-Ranking Nachhaltigkeitsberichte 2009* belegte Henkel den elften Platz unter den 150 größten Unternehmen Deutschlands

Für seine deutsche Onlineberichterstattung erhielt Henkel den *Econ Award Beste Onlineberichterstattung* in Silber. In Brasilien wurde Henkel in den *Organizational Human Development Index Award* aufgenommen und als *Most Distinct Company in Sustainability 2009* benannt. Auf der Homepage finden sich noch eine Reihe weiterer Auszeichnungen und Awards.

## Hypo Real Estate

Mitarbeiter weltweit: 1.397 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: n/a (nicht angegeben)

Sektor: Banken

Subsektor: Kreditbanken

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

Die Bankenholding Hypo Real Estate (HRE) Group wurde 2009 verstaatlicht. Nachdem die HRE Bankenholding in der Finanz- und Wirtschaftskrise öffentliche Hilfszahlungen und Garantien in Anspruch genommen hat, ist das Unternehmen seit 2009 im Staatsbesitz. Zur HRE gehören die Deutsche Pfandbrief AG und die Depfa Bank plc.. Bis 2008 war die Bankenholding im DAX-30 notiert und gehört seitdem nicht mehr zu den DAX-30-Unternehmen. Da die HRE in unserer letzten Erhebung ausgewertet wurde, wird sie auch in unserer aktuellen Auswertung berücksichtigt. Die Hypo Real Estate Holding AG und die Hypo Real Estate Group geben einmal im Jahr einen Geschäftsbericht heraus und berichten darin über ihre Mitarbeiter. Der Umfang von Personalthemen liegt im Geschäftsbericht der HRE Group bei etwa einer Seite, bei der HRE Holding AG wird nur für 2009 ein Kapitel mit dem Titel „Mitarbeiter“ ausgewiesen. Weitere Berichtsformen erscheinen nicht. Kennzahlen zu Beschäftigten werden nur für die Kategorien Teilzeit, Mitarbeiterfluktuation und Angaben nach Unternehmensteilen ausgewiesen. Über Gesundheit und Sicherheit, Work-Life-Balance und Diversity berichtet die HRE nicht. Auf der Internetseite der HRE finden sich nur wenige Informationen zu Belegschaft und Personalpolitik. Unter der Rubrik „Karriere“ werden ausschließlich aktuelle Stellenangebote ausgeschrieben, und unter der Rubrik „Nachhaltigkeit“ wird lediglich kurz auf die Unternehmenswerte und den Verhaltenskodex verwiesen. Die Geschäftsberichte sind die Hauptinformationsquellen zum Thema Personal.

Die Personalberichterstattung der HRE Group 2009 bezieht sich primär auf die Neuausrichtung des Konzerns. Das Unternehmen hat im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen 400 Stellen gestrichen. Auf einer Seite berichtet die Bankenholding unter der Überschrift „Die HRE als Arbeitgeber“ über ihre Mitarbeiter. Neben Personalabbau wird das Ziel formuliert, hoch qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu rekrutieren. Zudem wurden die Führungskräfte und die Führungskräftestruktur von einem externen Berater analysiert. Auf Basis der Resultate wurde eine neue Führungsstruktur aufgebaut. Die Umstrukturierungen im Konzern wurden von einer Rahmenvereinbarung zwischen der Geschäftsleitung und dem Konzern in Deutschland begleitet. Unter der Rubrik „Geschäftsrisiko“ wird im Geschäftsbericht 2008 der HRE Holding AG knapp über die Notwendigkeit der „Aufrechterhaltung der Mitarbeiterqualifikation“ berichtet. Konsolidierung steht im Mittelpunkt der Berichterstattung des Geschäftsberichtes 2009, insgesamt seien 2009 weltweit 22 Standorte geschlossen worden, zwei weitere sollen bis 2010 folgen. Außerdem wurden an mehreren Standor-

ten Büros zusammengelegt. In einem Kapitel „Mitarbeiter“ berichtet die HRE Holding AG vor allem über die Ausgestaltung der „Strategischen Lösung 2009“. Darin heißt es, der Vorstand stelle kein Budget für „diskretionäre variable Vergütung“ bereit. Stattdessen soll den Mitarbeitern eine freiwillige einmalige Zahlung gewährt werden. Ein neues Vergütungssystem soll 2010 eingeführt werden, dazu wurden 2009 Mitarbeiterfunktionen klassifiziert und regional differenzierte Gehaltsstudien erstellt.

**Fazit:**

Die Hypo Real Estate berichtet zum Thema Personal vor allem über Personalkosten und Einsparungen durch Umstrukturierungen. Nur sehr wenige Kennzahlen über die Belegschaft werden veröffentlicht. Eine Orientierung am GRI-Index ist nicht zu erkennen.

**Awards:**

Es wird nicht über Awards im Personalbereich berichtet.

## Infineon

Mitarbeiter weltweit: 26.464 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 9.160 (2009)

Sektor: Technology

Subsektor: Halbleiterprodukte

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

Der Geschäftsbericht von Infineon ist die ausführlichste Informationsquelle des Unternehmens über seine Mitarbeiter. Seit 2007 hat der Umfang von drei auf vier Seiten zugenommen. Die Personalseiten sind aber nicht in einem Kapitel gebündelt, sondern verteilen sich auf zwei Stellen im Bericht. Thematisiert werden insbesondere die Umstrukturierungsstrategie, die Aus- und Weiterbildung, die Unternehmenskultur und Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Kennzahlen zu den Mitarbeitern macht Infineon nur bei der Zusammensetzung der Belegschaft nach Funktionen und Regionen. Auf seiner Homepage berichtet Infineon unter den Rubriken „Corporate Social Responsibility“ und „Careers“ über Ausbildungsangebote, verschiedene Einstiegsmöglichkeiten bei Infineon und Work-Life-Balance. Das Menü der Internetseite ist teilweise unübersichtlich aufgebaut, und Informationen sind erst nach einiger Suche zu finden. Eine Orientierung am GRI-Index ist nicht zu erkennen.

Unter der Überschrift „Menschen bei Infineon“ nimmt sich Infineon im Geschäftsbericht 2008 vor, ein Klima der Wertschätzung zu fördern. Für die Unternehmenskultur werden dabei die Werte „we commit“, „we innovate“, „we partner“ und „we create value“ hervorgehoben. In den Mittelpunkt des Geschäftsberichtes 2009 stellt Infineon seine Strategie, Kosten im Personalbereich einzusparen, und betitelt das Mitarbeiterkapitel „Personalarbeit als Teil des Krisenmanagements“. Die Strategie basiert auf dem Restrukturierungsprogramm „IFX10+“ und auf Maßnahmen gegen die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise. Bis zum Mai 2009 wurden seit Beginn des Geschäftsjahres 3.057 feste Stellen und etwa 300 Zeitarbeitsplätze abgebaut, das entspricht einem Minus von neun Prozent bei der Anzahl der Beschäftigten. Weitere Einsparungen hat Infineon mit der Einführung von Kurzarbeit, Reisekostenbeschränkungen und der Kürzung von Weiterbildungsausgaben vorgenommen. Die Arbeitszeit von Führungskräften und damit auch ihre Gehälter hat Infineon mit dem Programm „Unpaid Leave“ herabgesetzt. Weiterhin hat das Unternehmen Lohnerhöhungen ausgesetzt, ist aus dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie (VBM) ausgetreten und hat betriebliche Sozialleistungen gekürzt oder ganz gestrichen. Bisherige Personalprogramme wurden in ihrem Umfang zurückgefahren oder nur noch begrenzt durchgeführt. Neue Mitarbeiter stellt das Unternehmen seit der Erholung der Auftragslage vor allem mit befristeten Arbeitsverhältnissen an.

Infineon betont, wie wichtig eine „intensive Einbindung der Mitarbeiter“ bei den Umstrukturierungen ist. Durch E-Mails des Vorstandes, CEO-Videos und in Mitarbeiterversammlungen können sich die Beschäftigten über den aktuellen Stand der Maß-



nahmen informieren. Führungskräfte wurden auf das Kostenprogramm mit speziellen Seminaren wie „Trennungsgespräche führen“ oder „Führen in schwierigen Zeiten“ vorbereitet. Die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern wird von Infineon als konstruktiv hervorgehoben, weiter geht das Unternehmen in seiner Berichterstattung aber nicht auf die Kooperation ein. Die Maßnahmen bewertet Infineon global als „Entschlackungskur“ und formuliert: „Krisenmanagement unterstützt – Mitarbeiterbindung gewährleistet – Personalprozesse einfacher und effizienter gemacht“.

**Fazit:**

Insgesamt veröffentlicht Infineon wenige Angaben zu seiner Belegschaft. Im Mittelpunkt der Berichterstattung standen 2009 Maßnahmen zur Kosteneinsparung im Personalbereich. Auf seiner Homepage konzentriert sich Infineon vor allem auf die Darstellung der verschiedenen Karrieremöglichkeiten im Unternehmen.

**Awards:**

Von der Hertie-Stiftung hat Infineon bis 2013 das Audit *berufundfamilie* für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verliehen bekommen. Infineon wurde in Österreich mit dem “Trigos of Carinthia” für das Projekt „fit and active“ (2007) in der Kategorie Arbeitsplatz ausgezeichnet. Infineon Technologies Asia Pacific, Singapore, hat den “Occupational Health Best Practices Award 2005 – Excellence Award” für die Verbesserung des Lärmschutzes am Arbeitsplatz erhalten.

## K&S AG

Mitarbeiter weltweit: 15.208 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 10.198 (2009)

Sektor: Chemie

Subsektor: Chemieprodukte + Zwischenerzeugnisse

Homepage: [www.k-plus-s.com/de](http://www.k-plus-s.com/de)

Seit September 2008 wird die K&S AG im DAX notiert und wurde neu in die Auswertung der Personalberichterstattung aufgenommen. In die Analyse fließen alle von 2000 bis einschließlich 2009 erschienen Publikationen ein, die sich mit den Mitarbeitern der K&S AG befassen. In diesem Zeitraum ist der Umfang der Personalseiten im Geschäftsbericht kontinuierlich von einer auf vier Seiten gestiegen. Die Ausnahme in der Tendenz zeigt der Geschäftsbericht 2004 mit nur einer Seite zum Thema Mitarbeiter. Zusätzlich zum Geschäftsbericht hat das Unternehmen von 2000 bis 2003 einen Personal- und Sozialbericht veröffentlicht, ab 2001 kam noch ein jährlicher Umweltbericht hinzu. Dieser geht in seiner ersten Fassung vor allem auf Umweltschutz ein, fokussiert sich 2003 aber mehr auf Gesundheits- und Arbeitssicherheit. Ab 2004 wurden der Personal- und Sozialbericht mit dem Umweltbericht in einem Nachhaltigkeitsbericht zusammengeführt. In diesem nutzt das Unternehmen die GRI-Richtlinien als Leitfaden. Allerdings ergänzt die K&S AG die GRI-Kriterien um eigene Punkte, um damit den spezifischen Anforderungen der Düngemittel- und Salzindustrie gerecht zu werden. Der Umfang der Personalseiten hat von 2004 bis 2009 stetig zugenommen, von 11 Seiten im Jahr 2004 auf 21 Seiten 2008 und 24 Seiten im Bericht 2009. Seit dem Beginn des Jahrzehnts hat sich die optische Aufbereitung der Personalseiten verändert: Im Jahr 2000 hatte die K&S AG einen 40 Seiten langen Personal- und Sozialbericht herausgegeben und darin viele verschiedene Mitarbeiter über ihre Beziehung zum Unternehmen zu Wort kommen lassen. Im Laufe der Zeit verschwinden diese Statements als Elemente der Berichterstattung, und nur noch vereinzelt kommen Fach- und Führungskräfte zu Wort.

In den Berichten werden viele Kennzahlen über die Beschäftigten veröffentlicht, es fehlen allerdings Angaben zu Führungskräften und Befristungen. Neben dem Fließtext werden die Informationen anschaulich in vielen Tabellen und Grafiken dargestellt. Auf seiner Homepage berichtet das Unternehmen über Mitarbeiter unter den Rubriken „Nachhaltigkeit“ und „Karriere“. Am ausführlichsten beschäftigt sich der Nachhaltigkeitsbericht mit Personalthemen. Inhaltlich berichtet die K&S AG vor allem über Arbeitssicherheit- und Gesundheit, Aus- und Weiterbildung unter dem Aspekt des demografischen Wandels und über die Beziehungen zwischen der Unternehmensleitung zu den Vertretern der Arbeitnehmer.

Ein Unterpunkt im Nachhaltigkeitsbericht ist der Arbeit des Betriebsrates des vergangenen Jahres gewidmet, der Betriebsratsvorsitzende kommt zu Wort. 2008 habe man „vertrauensvolle und konstruktive Verhandlungen“ mit den Arbeitnehmervertre-

tern geführt. Rund 85 Prozent der Mitarbeiter der K&S AG waren 2009 gewerkschaftlich organisiert. Im Bereich der Arbeitssicherheit und im Gesundheitsschutz werden viele Aktionen und Initiativen aufgezählt. Vor allem Führungskräfte werden in die Verantwortung genommen, denn Unfälle beruhen meist auf falsch verstandenen Anweisungen. Seit Januar 2009 ist es die Aufgabe einer Gesundheitskoordinatorin, für alle Standorte in Deutschland eine einheitliche Gesundheitspolitik einzuführen. Wichtiges Element des Ideenmanagements ist der ‚Kontinuierliche Verbesserungsprozess‘, bei dem jeder Vorschlag eines Mitarbeiters je nach der Höhe der damit verbundenen Einsparungen mit einer Prämie honoriert wird.

Aus- und Weiterbildung betrachtet die K&S AG als wichtigste Elemente ihrer Strategie gegen die Auswirkungen des demografischen Wandels. Um Schüler für Ausbildungen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich zu begeistern, veranstaltet der Konzern in Zusammenarbeit mit regionalen Schulen Vorträge, Berufsinformationstage und Lehrerfortbildungen. Kontakt zu Hochschulstudenten sucht das Unternehmen durch sein Stipendienprogramm ‚K&S Min(d)ing‘ und die Kooperation mit Hochschulen. Besonderen Wert legt das Unternehmen bei der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften auf Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen, denn die zunehmende Internationalisierung des Konzerns erfordere globale Mobilität.

Die niedrige Frauenquote unter den Beschäftigten erklärt das Unternehmen damit, dass bis zum 31. Juli 2009 nach gesetzlichen Bestimmungen ausschließlich Männer in gewerblichen Arbeitsplätzen unter Tage arbeiten durften. Aktive Maßnahmen zur Frauenförderung werden nur am Beispiel von Morton Salt in den USA beschrieben.

Auf den Einbruch der Aufträge als Folge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise hat die K&S AG mit Kurzarbeit im Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte reagiert. Rund 88 Prozent der Mitarbeiter waren hier von dieser Maßnahme betroffen. In einem Informationskasten werden die gesetzlichen Richtlinien zur Kurzarbeit erklärt.

#### **Fazit:**

Die K&S AG berichtet ausführlich über ihre Mitarbeiter und bereitet die Informationen leserfreundlich in Tabellen und Grafiken auf. Detailliert wird auch die Rolle der Arbeitnehmervertreter thematisiert.

#### **Awards:**

Über Awards wird nicht berichtet.

## Linde Group

Mitarbeiter weltweit: 47.731 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: n/a (nicht angegeben)

Sektor: Chemie

Subsektor: Industriegase

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

In den Geschäftsberichten der LINDE Group spielt die Personalberichterstattung so gut wie keine Rolle. Lediglich die Anzahl der Mitarbeiter wird genannt. Linde hat seine Personalberichterstattung im Laufe der letzten Jahre mehr und mehr vom CR-Bericht auf seine Internetseiten verschoben: Wurde im CR-Bericht von 2007 noch auf insgesamt sechs Seiten über Mitarbeiter und Personalentwicklung berichtet, so liegt für 2009 nur noch eine kurze Begleitbroschüre zum Internet-CR-Bericht in gedruckter Form vor, die auf zwei Seiten einige Informationen über die Personalentwicklungsstrategie enthält. Auf den Internet-Seiten ist die Personalberichterstattung allerdings recht ausführlich, auch der GRI-Index wird angewendet.

Im Rahmen seiner CSR-Online-Berichterstattung setzt Linde den Schwerpunkt beim Thema Mitarbeiter auf die Bereiche Talentförderung, demografische Entwicklung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine CR-Roadmap enthält Ziele und die jeweilige Zielerreichung zum Berichtszeitpunkt für diese Themen.

Mit „People Excellence“ wird die Personalentwicklungsstrategie bezeichnet, die als Teil der so genannten HPO-Philosophie („High Performance Organisation“) verstanden wird. Dabei ist es das erklärte Ziel, durch passgenaue, individuelle Entwicklung der Mitarbeiter sicherzustellen, dass bestmögliche Arbeitsergebnisse erzielt werden können. Als Schlüsselemente werden beispielsweise das Potenzialmanagement oder die Führungskräfteentwicklung unter dem Dach der Linde University genannt. Die Linde University bündelt einen großen Teil der unternehmensinternen Weiterbildungs- und Förderprogramme. 2007 wurde ein Code of Ethics eingeführt, hierzu werden kontinuierlich Mitarbeiter geschult.

Im CR-Bericht 2009 wird von der Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2006 berichtet, auf deren Basis die kostenlose Vermittlung von Kinderbetreuung eingeführt wurde. Nach einer Analyse der Altersstruktur der Belegschaft unterstützt Linde seit Januar 2008 seine Mitarbeiter zusätzlich bei Krankheit und bei Pflegefällen in der Familie, indem die Kosten für Beratungs- und Vermittlungsleistungen übernommen werden.

Auf seinen Internetseiten berichtet Linde über eine Konzernbetriebsvereinbarung auf Basis des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Ein zentrales Element dieses Tarifvertrages ist der so genannte Demografiefonds, dessen Mittel dazu verwendet werden sollen, Instrumente für die Gestaltung des demografischen Wandels zu finanzieren. Konzepte für lebenslanges Lernen, für ein verbessertes Gesundheitsma-

nagement und für den so genannten Know-how-Transfer im Sinne einer langfristigen Sicherung des Wissens von Mitarbeitern für das Unternehmen werden als Beispiele für Konzerninitiativen genannt, die aufgebaut bzw. weiterentwickelt werden.

Im Bereich Gesundheitsschutz wird über eine weltweite Standortbefragung berichtet. Ziel ist die Implementierung konzernweit einheitlicher Standards für das Gesundheitsmanagement. „Thriving through diversity - Erfolg durch Vielfalt“ gehört zu den vier zentralen Werten des Unternehmens. Allerdings wird über keine konkreten Konzepte oder Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity im Unternehmen berichtet. Linde hatte früher eine hauseigene Betriebskrankenkasse (Linde BKK), die mittlerweile geöffnet ist und in der Berichterstattung keine Rolle mehr spielt. Soziale Kennzahlen sind sowohl online als auch in den gedruckten Berichten ausführlich und übersichtlich dargestellt.

**Fazit:**

Bei Linde hat sich die Personalberichterstattung in Richtung Online-Auftritt verschoben. Die Berichterstattung ist insgesamt ausführlicher geworden, die Themen Vergütung bzw. Vergütungssysteme werden allerdings nach wie vor nicht behandelt. Eine Orientierung am GRI-Index ist nicht zu erkennen.

**Awards:**

Im Jahr 2008 erhielt Linde Gas den *Deutschen Personalwirtschaftspreis* für einen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess (KQP) im Bereich Personalentwicklung.

## Lufthansa

Mitarbeiter weltweit: 117.521(2009)

Mitarbeiter Deutschland: 64.741(2009)

Sektor: Transport und Logistik

Subsektor: Fluggesellschaften

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

Der Umfang der personellen Berichterstattung im Geschäftsbericht liegt zwischen 2007 und 2009 bei etwa vier Seiten und ist damit im Vergleich zu den Vorjahren konstant geblieben. Berichtet wird vor allem über Tarifpolitik, die Auswirkungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise, Diversity, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Ergänzt wird der Geschäftsbericht durch einen jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht, auf den im Geschäftsbericht für ausführlichere Informationen immer wieder verwiesen wird. Während Lufthansa im Nachhaltigkeitsbericht „Balance“ 2007 15 Seiten seiner Personalpolitik im Kapitel „Soziale Verantwortung“ widmet, steigt die Seitenzahl im Nachhaltigkeitsbericht 2009 auf 22. Auch auf der Homepage informiert Lufthansa über seine Mitarbeiter. Insgesamt hat der Umfang der Personalberichterstattung von Lufthansa zugenommen.

Lufthansa beschreibt seine Mitarbeiter in seinem Geschäftsbericht 2009 als „zentrale Erfolgsfaktoren“. Lufthansa veröffentlicht seit 2007 mehr Kennzahlen über seine Beschäftigten, hinzugekommen sind Mitarbeiterfluktuation und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit. Zu Befristungen veröffentlicht das Unternehmen aber keine Informationen mehr. Die meisten Kennzahlen werden im Fließtext präsentiert und nur wenige in Tabellen veranschaulicht. Kaum berichtet wird über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Zwar widmet die Lufthansa diesem Themenfeld dreieinhalb Seiten im Nachhaltigkeitsbericht 2009, aber es werden nur vereinzelte Initiativen vorgestellt und keine Kennzahlen über Arbeitsunfälle, Fehlzeiten oder arbeitsbedingte Erkrankungen genannt. Der GRI-Index spielt in der Berichterstattung keine Rolle.

Ein Schwerpunkt in der Personalberichterstattung von Lufthansa ist Diversity: Lufthansa hebt die internationale Herkunft seiner Mitarbeiter hervor. Als eines der wenigen DAX-30-Unternehmen publiziert Lufthansa die Zahl der Beschäftigten in Deutschland mit einer nicht-deutschen Staatsangehörigkeit. Außerdem listet Lufthansa in seinem Nachhaltigkeitsbericht sieben Kriterien für Diversity auf: Diese sind Behinderung, Alter, Geschlecht, Nationalität/ Ethnie, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung. Konkrete Maßnahmen nennt das Unternehmen vor allem in der Förderung von Frauen und der Integration von Behinderten. So werden zahlreiche Mentoring-Programme angeboten. Mit Aktionen zum „Girl’s Day“ möchte Lufthansa Frauen für eine Karriere im Unternehmen anwerben.

Als zentrale Herausforderungen der Personalpolitik beschreibt Lufthansa die Nachwuchsförderung und die Tarifauseinandersetzungen. Neu in der Berichterstattung

von Lufthansa ist, dass Stellung zu den Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management genommen wird. Ausführlich informiert das Unternehmen über Tarifabschlüsse und über den Verlauf der Tarifverhandlungen. Unter dem Stichwort Work-Life-Balance listet Lufthansa eine Reihe von Initiativen rund um verschiedene Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsmanagement, Kinderbetreuung und die Pflege von älteren Angehörigen (ElderCare) auf. Auch berichtet Lufthansa kurz über die Auswirkungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise. Als Folge hat das Unternehmen 2008 einen Einstellungsstopp verhängt.

**Fazit:**

Die Personalberichterstattung von Lufthansa hat in den letzten Jahren an Umfang zugelegt. Das Unternehmen informiert ausführlich über seine Personalstrategie und listet zahlreiche Initiativen und Programme auf. Keine Kennzahlen veröffentlicht Lufthansa allerdings im Bereich Gesundheit und Sicherheit.

**Awards:**

Im Absolventenbarometer des *trendence Insitut GmbH* belegt Lufthansa unter den Studenten der Wirtschaftswissenschaften den ersten Platz als attraktivster Arbeitgeber. Unter den Absolventen der Ingenieure und der Rechtswissenschaften nimmt der Konzern den neunten Platz ein und rangiert bei den Informatikstudenten auf dem 17. Platz.

## MAN

Mitarbeiter weltweit: 47.743 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 26.768 (2009)

Sektor: Industriegüter

Subsektor: Allgemeine Industrieunternehmen

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

Zwischen 2006 und 2008 hat MAN die Berichterstattung über seine Mitarbeiter kontinuierlich ausgedehnt. Im Geschäftsbericht 2007 widmet das Unternehmen seinen Beschäftigten zwei Seiten und verdoppelt 2008 den Umfang auf viereinhalb Seiten. Zusätzlich zum Geschäftsbericht veröffentlicht MAN 2008 einen Nachhaltigkeitsbericht und räumt seiner Personalpolitik darin zweieinhalb Seiten ein. Im vorhergehenden Nachhaltigkeitsbericht hat das Kapitel „Unsere Mitarbeiter“ dagegen noch zehn Seiten eingenommen. Im Geschäftsbericht 2009 hat MAN seine Berichterstattung über seine Beschäftigten auf zweieinhalb Seiten verringert. Die ausschlaggebenden Themen 2009 sind Personalmarketing, Fortbildung von Fach- und Führungskräften und die Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise. Im Geschäftsbericht 2008 hat MAN noch viel breiter über zum Beispiel Nachwuchsförderung, Gesundheitsmanagement, Ideenmanagement und Work-Life-Balance-Maßnahmen berichtet. Zu drei Seiten Fließtext hat MAN 2008 noch eineinhalb Seiten mit Kennzahlen über seine Mitarbeiter veröffentlicht. Diese Kennzahlen werden im Geschäftsbericht 2009 nicht mehr publiziert.

Insgesamt nennt MAN aber nur wenige Kennzahlen über seine Mitarbeiter, lediglich die Anzahl der Mitarbeiter nach Unternehmensteilen, Männer- und Frauenanteile sowie Mitarbeiter mit Teilzeit- und Vollzeitstellen werden veröffentlicht. Eine Besonderheit ist aber, dass das Unternehmen die Anzahl der Leiharbeiter im Unternehmen angibt. Die Erhöhung der Zeitarbeiterquote erwähnt das Unternehmen als Teil seiner Strategie, mit den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise umzugehen. Weitere Maßnahmen waren Kurzarbeit und die Umstellung auf flexiblen Schichtbetrieb. In Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit hat MAN die Initiative „Kräfte in der Krise sammeln“ gestartet, mit der den Mitarbeitern in Kurzarbeit Weiterbildungsangebote gemacht wurden.

Neben der Krisenbewältigung wird ausführlich über die „MAN Leadership Culture“ berichtet. Ab 2010 sollen mit Mitarbeitern persönliche Zielvereinbarungen getroffen werden, deren Umsetzung anschließend evaluiert wird. Zentraler Bestandteil der Beschäftigungspolitik von MAN ist das Personalmarketing: Fach- und Führungskräfte sollen langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Dabei verfolgt das Unternehmen die Leitlinie, möglichst viele Führungspositionen intern zu besetzen. Schon 2006 hat MAN die Förderung von Frauen als Ziel formuliert, aber keine konkreten Maßnahmen genannt. Im Nachhaltigkeitsbericht 2008 berichtet MAN ausführlicher über Initiativen zur Erhöhung des Frauenanteils. Dazu gehören Mentoring-Programme, Stipen-



dien und der Ausbau der Kinderbetreuung. Im Nachhaltigkeitsbericht 2008 berichtet MAN erstmals über das Verhältnis zu den Gewerkschaften und macht Angaben zu den Bereichen, in denen der Betriebsrat zuständig ist. Erstaunlich ist, dass der Nachhaltigkeitsbericht 2008 mit insgesamt 20 Seiten sehr viel knapper ausfällt als der Nachhaltigkeitsbericht 2007/08 mit 78 Seiten. Den nächsten Nachhaltigkeitsbericht 2011 will MAN am GRI-Index ausrichten.

**Fazit:**

Die Berichterstattung von MAN über seine Personalstrategie ist ausführlicher geworden, aber der Umfang ist von 2008 auf 2009 auf die Hälfte gesunken.

**Awards:**

MAN erreichte in einer bundesweiten Studie der Corporate Research Foundation *Top-Arbeitgeber für Ingenieure 2008* den zweiten Platz. 2009 wurde MAN von der Helmut-Schmidt-Universität in den Genderdax<sup>20</sup> aufgenommen, der die 100 besten Unternehmen auszeichnet, die sich aktiv für qualifizierte und karriereorientierte Frauen einsetzen.

---

20 Genderdax ist eine Informationsplattform, die sich explizit an hochqualifizierte Frauen wendet. Sie hat sich zum Anspruch gemacht, „einen umfassenden Überblick über Beschäftigungsmöglichkeiten und Entwicklungschancen bei ausgewählten Großunternehmen, kleinen und mittelständischen Betrieben sowie Forschungszentren in Deutschland“ zu geben (<http://www.genderdax.de/index.php?cid=gdaxk>), [Zugriff am 08.02.2011].

## Merck

Mitarbeiter weltweit: 33.062 (2009)

Mitarbeiter national: 9.904 (2009)

Sektor: Pharma

Subsektor: Pharmazeutika

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

Über seine Mitarbeiter berichtet Merck in seinem Geschäftsbericht und im Corporate Responsibility (CR-)Report, der im Zwei-Jahres-Rhythmus erscheint. Der Umfang im Geschäftsbericht hat in den letzten Jahren leicht zugenommen, von etwa einer Seite im Jahr 2007 auf insgesamt eineinhalb Seiten in den Jahren 2008 und 2009. Die Informationen sind über mehrere Kapitel verteilt und nicht in einer Rubrik über Beschäftigte gebündelt. In den Geschäftsberichten wird vor allem über Maßnahmen während der Wirtschaftskrise, Personalentwicklung und -förderung und die verschiedenen Vergütungssysteme berichtet. Alle Geschäftsberichte können als pdf-Datei heruntergeladen werden und sind auch interaktiv auf einer Internetseite online verfügbar.

Der CR-Bericht 2009 ist die ausführlichste Quelle für Informationen über die Mitarbeiter von Merck. Im Fließtext stellt das Unternehmen auf fünf Seiten seine neue HR-Strategie dar. Personalbeschaffung sei die zentrale Herausforderung, da das Unternehmen in globaler Konkurrenz um gut ausgebildete Führungskräfte stehe. Das gelte vor allem im Pharmaziebereich. Mit dem „Talent & Succession Management“-Prozess möchte Merck Mitarbeiter und Führungskräfte durch Personalentwicklungsprogramme an das Unternehmen binden. Dafür wurde mit dem „Merck Competency Compass“ zur Messung von Kernkompetenzen ein global anwendbares Instrument etabliert, mit dem Bewerber bewertet und Mitarbeitern Weiterbildungsangebote gemacht werden. Im Rahmen einer neuen HR-Strategie hat Merck die erste konzernweite Mitarbeiterbefragung „Pulse 2009“ durchgeführt, die die Zufriedenheit der Beschäftigten im Unternehmen ermitteln soll. Im Kapitel „Unsere Ziele“ fasst Merck auf einer Seite Zielsetzungen im Bereich Personal zusammen. Dazu zählt das Unternehmen, die Zahl der Frauen im Top-Management zu erhöhen sowie ein Entwicklungsmanagement für Führungskräfte und Leistungsmanagement einzuführen. Im Anhang veröffentlicht Merck ausführlich auf fünfzehn Seiten Kennzahlen über seine Mitarbeiter. Der CR-Bericht enthält auch die Fortschrittsberichterstattung des Global Compact. Auf zusätzliche Informationen wird im Bericht auf die Homepage verwiesen. Den gesamten Bericht zertifiziert Merck in einer Selbsteinschätzung nach GRI-Kriterien mit dem Niveau B. Den nächsten CR-Bericht will das Unternehmen 2011 veröffentlichen.

Merck berichtet über Maßnahmen des Unternehmens in der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise: An einigen Standorten wurde die Produktion durch Kurzarbeit gedrosselt. Außerdem betont das Unternehmen, dass zusammen mit der Arbeitnehmervertretung nach Alternativen zum Arbeitsplatzabbau gesucht wurde. Im CR-Bericht

2007 informiert Merck auf einer halben Seite über die Integration des Betriebsrates in die Arbeiternehmervertretung von Merck.

**Fazit:**

Merck berichtet ausführlich über seine Mitarbeiter. Die meisten Informationen veröffentlicht Merck in seinem CR-Bericht und auf seiner Homepage.

**Awards:**

2009 wird die Unternehmenssparte Merck Serono von der Zeitschrift *Science* auf Rang sieben der weltweit 20 besten Arbeitgeber der Life-Science-Industrie eingestuft. Merck hat von der Hertie-Stiftung das Zertifikat Audit *berufundfamilie* verliehen bekommen.

## Metro Group

Mitarbeiter weltweit: 286.091(2009)

Mitarbeiter national: 116.791 (2009)

Sektor: Einzelhandel

Subsektor: Kaufhäuser

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

Die Metro Group hat den Umfang ihrer Personalberichterstattung in den letzten Jahren ausgedehnt. Im Geschäftsbericht wird auf acht Seiten über Mitarbeiter berichtet, in den zwei Vorjahren waren es jeweils insgesamt sechs Seiten. Zusätzlich zum Geschäftsbericht veröffentlicht Metro einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht. Mit neun Seiten über Mitarbeiter war dieser 2007 noch sehr umfangreich. 2008 und 2009 trägt der Nachhaltigkeitsbericht den Titel „Nachhaltigkeit – Ziele und Kennzahlen“ und berichtet auf nur zwei Seiten über Beschäftigte. Metro hat ebenfalls eine Broschüre über Corporate Social Responsibility mit dem Titel „Beispielhaft“ veröffentlicht, in der Mitarbeitern drei Seiten gewidmet werden. Eine Orientierung am GRI-Index ist nicht zu erkennen.

Am ausführlichsten berichtet Metro im Geschäftsbericht über seine Personalpolitik: Thematisiert werden die Herausforderungen des demografischen Wandels, die Aus- und Weiterbildung, die Gewinnung von Fach- und Führungskräften sowie Diversity und Gesundheitsprävention. Insgesamt veröffentlicht Metro seit 2007 mehr Kennzahlen über seine Mitarbeiter. Wichtiger Bestandteil seiner Personalstrategie ist das konzernweite Programm „Shape 2012“, in dessen Rahmen Metro zahlreiche Umstrukturierungen im Unternehmen durchführt: Teil des Programms war der Abbau von Arbeitsplätzen, und Metro kündigt an, noch weitere Stellen zu streichen.

Zentral in der Personalberichterstattung ist die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Metro möchte vor allem Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen binden, um die es sich durch den demografischen Wandel in einem sich verschärfenden Wettbewerb mit anderen Unternehmen sieht. Metro betont, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Bedeutung gewinnt; es werden aber keine Initiativen oder Projekte vorgestellt. Weiterhin informiert das Unternehmen über seine veränderte Ausbildungsstrategie: Künftig möchte sich der Konzern stärker an seinem eigenen Bedarf orientieren. In der Folge ist die Zahl der Schulabgänger, die bei Metro eine Ausbildung begonnen haben, von 2008 auf 2009 um 750 auf 2300 gesunken.

Für potenzielle Führungskräfte wird eine „Corporate University“ mit Weiterentwicklungsprogrammen angeboten. Den Kontakt zu Hochschulabsolventen stellt der Konzern über den jährlichen Informationstag „Meeting Metro“, über Praktikantenbetreuung und über die Kooperation mit Hochschulen her. Zwar erwähnt Metro seinen europäischen Betriebsrat, ansonsten spielen Arbeitnehmervertreter und tarifvertragliche Regelungen aber keine Rolle in der Berichterstattung.

„Vorsprung durch Vielfalt“ heißt die Initiative von Metro, mit der das Unternehmen Diversity fördern will. Metro beschreibt sich selbst als „Equal Opportunity Employer“. Über konkrete Maßnahmen berichtet der Konzern in Form eines jährlichen Ideenwettbewerbs, an dem sich alle Mitarbeiter beteiligen können und dessen Siegerideen umgesetzt werden. Das Unternehmen informiert zudem ausführlich über seine Initiativen zur Integration Behinderter. Unter verschiedenen Rubriken berichtet Metro auch auf seiner Homepage über seine Mitarbeiter.

**Fazit:**

Metro hat seine Berichterstattung erweitert und setzt sein Hauptaugenmerk vor allem auf die Aus- und Weiterbildung sowie auf die Nachwuchsgewinnung. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz werden nur sehr knapp abgehandelt.

**Awards:**

Das Research-Unternehmen CRF hat der METRO- Group 2010 das Gütesiegel *Top Arbeitgeber 2010* verliehen. Von der Zeitschrift LEBENSMITTEL PRAXIS wurde die Metro Group als *Ausbilder des Jahres* ausgezeichnet. Im Absolventenbarometer *Trendence* wurde METRO von Hochschulabsolventen als attraktiver Arbeitgeber bewertet. Für sein Engagement in der Integration Behinderter wurde die Metro Group 2009 vom Landschaftsverband Rheinland mit dem Prädikat „behindertenfreundlich“ ausgezeichnet.

## Münchener Rück AG

Mitarbeiter weltweit: 47.249 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 24.914 (2009)

Sektor: Versicherungen

Subsektor: Rückversicherungen

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

Die Münchener Rück hat den Umfang ihrer Personalberichterstattung kontinuierlich ausgeweitet. Die Seitenzahl zu Mitarbeiterthemen im Geschäftsbericht hat im Zeitraum zwischen 2007 und 2009 von zweieinhalb auf viereinhalb Seiten zugenommen. Übersichtlich werden in vielen Tabellen und Grafiken vor allem die wesentlichen Kennzahlen über die Beschäftigten dargestellt. Zu jedem Unternehmensteil wird kurz die wesentliche Personalstrategie skizziert. Ergänzt wird der Geschäftsbericht durch die Broschüre „Mitarbeiter 2009 – Daten und Fakten“. Für den Standort München weist das Unternehmen darin die Anzahl der Beschäftigten mit nicht-deutscher Staatsangehörigkeit aus und macht als eines der wenigen DAX-30-Unternehmen Angaben zur Belegschaft nach Diversity-Faktoren. Weitere Personalinformationen werden auf der Internetseite unter der Rubrik „Karriere“ und auf einem eigenen Nachhaltigkeitsportal der Münchener Rück AG präsentiert. Hier finden sich vor allem Informationen zu Aus- und Weiterbildung, Vergütungssystemen, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Diversity sowie dem Arbeits- und Gesundheitsschutz. Auf den Internetseiten werden diese Punkte mit Beispielen zu konkreten Maßnahmen und Initiativen untermauert. Alle Informationen des Nachhaltigkeitsportals werden einmal im Jahr als pdf-Datei zusammengestellt und stehen zum Download bereit. Das Nachhaltigkeitsportal orientiert sich an den GRI-Leitlinien und wurde mit der „Application B“ bestätigt. Seit dem letzten Untersuchungszeitraum hat das Unternehmen seine Berichterstattung vor allem um Angaben zu den Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und Diversity ergänzt. Zum ersten Mal werden auch Strategien für lebenslanges Lernen und gegen die Auswirkungen des demografischen Wandels vorgestellt.

Im Blickfeld der Personalstrategie steht vor allem die Personalplanung. Mit der Initiative „Employer Branding“ möchte sich die Münchener Rück auf dem internationalen Arbeitsmarkt profilieren und gezielt Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen gewinnen. Die Nachwuchsförderung fußt dabei auf drei Säulen: Graduate Trainees, Auszubildende und studentische Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2009 haben alle Auszubildenden ein Übernahmeangebot bekommen. Mit dem Beitritt zur Initiative „Fair Company“ hat sich die Münchener Rück verpflichtet, sich für gerechte Praktika und bessere Chancen für Hochschulabsolventen einzusetzen.

Neu in seine Personalberichterstattung hat das Unternehmen Angaben über seine Vergütungssysteme aufgenommen. Neben einem Grundgehalt erhalten Mitarbeiter einen variablen Anteil, der sich an erbrachten Leistungen orientiert. Bei der Unternehmensparte Rückversicherung wurde 2009 zum ersten Mal eine weltweite Mitarbeiterbefra-

gung durchgeführt. In einem Engagement-Index haben die Mitarbeiter der Rückversicherung die Qualität der Personalarbeit 2008 zu 82 Prozent positiv bewertet. Über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berichtet die Münchener Rück vor allem im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen, außerdem werde Eltern-Kind-Büros, Hilfsangebote bei der Vermittlung von Kinderbetreuung und Informationsveranstaltungen zu Mutterschutz und Elternzeit beschrieben. Ein weiterer Schwerpunkt in der Berichterstattung ist Diversity. Unter der Überschrift „Vielfalt ist unsere Stärke“ berichtet die Münchener Rück, dass sie die unterschiedliche Herkunft, Kultur und Religion der Mitarbeiter als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur betrachtet. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls in knapper Form über Frauenförderung, die Integration von Behinderten ins Unternehmen und ältere Mitarbeiter berichtet.

**Fazit:**

Seit dem letzten Untersuchungszeitraum hat die Münchener Rück den Umfang ihrer Personalberichterstattung erweitert und neue Faktoren mit einbezogen. Insgesamt macht das Unternehmen ausführliche Angaben zu Personalmaßnahmen und -strategien.

**Awards:**

Die Zentrale des Erstversicherers ERGO in Düsseldorf wird seit 2002 von der Hertie-Stiftung mit dem Audit *berufundfamilie* ausgezeichnet. Im Ranking der „Top-Arbeitgeber“ vom Forschungsinstitut *Trendence* ist die Münchener Rück 2009/2010 auf Platz 42 vertreten. In Polen ist die ERGO Hestia nach einer Studie der Hewitt Associates der fünfbeliebteste Arbeitgeber unter den Großunternehmen.

## RWE

Mitarbeiter weltweit: 70.726 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 33.605 (2009)

Sektor: Versorger

Subsektor: Allgemeine Energieversorgung

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

RWE berichtet in seinem Geschäftsbericht 2007 und 2008 auf drei Seiten und 2009 auf zwei Seiten über seine Mitarbeiter. Die Geschäftsberichte informieren über die Betreuung von Führungskräften, die Weiterbildung der Mitarbeiter, die Nachfolgeplanung, die Ausbildung, die Auswirkungen der Wirtschaftskrise und den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Zusätzlich veröffentlicht das Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht und einen Personalbericht. Der Personalbericht informiert sehr detailliert über Personalmanagement, Führungskräfte und Personalentwicklungsstrategien des Unternehmens. Im Nachhaltigkeitsbericht 2007 und 2008 hat die Berichterstattung über Mitarbeiter einen Umfang von sechs Seiten. Im Jahr 2009 hat das Unternehmen diesem Kapitel nur zwei Seiten gewidmet. Der Umfang der Personalberichterstattung im Geschäftsbericht, im Nachhaltigkeitsbericht und im Personalbericht hat 2009 damit abgenommen.

Sehr ausführlich berichtet RWE über die verschiedenen Personalkennzahlen, in diesem Bereich gehört RWE zu den Spitzenreitern unter den DAX-30-Unternehmen. Auf der Homepage berichtet RWE unter der Rubrik „Verantwortung“ über seine Mitarbeiter und bezieht sich dabei vor allem auf den demografischen Wandel, den Gesundheitsschutz und die Arbeitssicherheit. Unter dem Stichwort Demografischer Wandel listet RWE Nachwuchsförderung, Personalentwicklungsprogramme, Diversity, Weiterbildung, Menschen mit Behinderung und Frauenförderung auf. Das Unternehmen sieht sich stark vom demografischen Wandel betroffen, denn die Hälfte der Mitarbeiter ist zwischen 40 und 55 Jahre alt. RWE begegnet dieser Herausforderung vor allem mit einer gezielten Nachwuchsstrategie. Daher bietet RWE über seinen eigenen Bedarf hinaus Ausbildungsplätze an und fördert Studenten in seinen Stipendien-Programmen „RWE Fellows“ und „Power Engineers“ rund 70 Studenten finanziell sowie in Mentoring-Programmen. Weiterhin betont RWE in seinen Berichten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern zu wollen. Zahlreiche Initiativen werden genannt und kurz beschrieben. So ist der Energieversorger Mitgründer des „Essener Bündnisses für Familie“, das den Standort Essen für Familien attraktiver machen soll.

RWE macht deutlich, wie wichtig seine Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens sind. Daher setzt sich RWE als Ziel in seiner Personalstrategie, seine Beschäftigten langfristig an das Unternehmen zu binden. Anreize dazu setzt RWE vor allem durch eine leistungsorientierte Vergütung und gezielte Personalentwicklungsprogramme. Im „Corporate Talent Program“ fördert das Unternehmen Talente und legt Kandidatenpools nach Jobfamilien an.



Während der Wirtschaftskrise hat RWE entgegen dem allgemeinen Trend 1000 neue Mitarbeiter eingestellt. Aber im Krisenjahr hat das Unternehmen alle Geschäftsabläufe einer genauen Prüfung unterzogen und Umstrukturierungen vorgenommen. Die Führungskräftebetreuung und die Personalentwicklung wurden in einem „Development Center“ zentralisiert, um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und Kosten einzusparen.

RWE berichtet in seinem Personalbericht über die Gründung eines Europäischen Betriebsrates im September 2009 mit Arbeitnehmervertretern aus acht europäischen Ländern. Aufgabe des neuen Europäischen Betriebsrates ist es, einen länderübergreifenden Dialog zwischen der Konzernleitung und den Arbeitnehmervertretungen zu fördern. Über Gremien der Arbeitnehmervertretung wurde vor 2009 nicht berichtet. RWE stuft sich selbst mit dem GRI Application-Level A ein.

**Fazit:**

Zusammenfassend berichtet das Unternehmen sehr ausführlich über seine Personalpolitik, die sich vor allem durch die Nachwuchsförderung und die Flexibilisierung von Arbeitsplätzen auszeichnet. Das Unternehmen veröffentlicht viele Kennzahlen und verweist in seinem Personalbericht für detailliertere Informationen auf seine Homepage.

**Award:**

RWE wurde von der Hertie-Stiftung mit dem Audit *berunfundfamilie* ausgezeichnet. Beim Ranking der Nachhaltigkeitsberichte der 150 größten deutschen Unternehmen durch future e.V. und das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) hat der RWE-Nachhaltigkeitsbericht 2007 als bester Bericht seiner Branche abgeschnitten und kam im November 2009 insgesamt auf den vierten Platz.

## SAP

Mitarbeiter weltweit: 47.500 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 14.925 (2009)

Sektor: Software

Subsektor: Software

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

Der Geschäftsbericht 2009 enthält vier Seiten zum Thema Personal. Der Umfang der Berichterstattung von SAP hat zugenommen, in den Geschäftsberichten aus den zwei vorhergehenden Jahren hatte das Unternehmen auf jeweils drei Seiten über Mitarbeiter berichtet. SAP hat für die Jahre 2007/2008 erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht und informiert darin auch über seine Beschäftigten. Der Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 hat eine GRI Application mit dem Level C. Der Nachhaltigkeitsbericht 2009 wurde nur online veröffentlicht und erfüllt GRI A+-Kriterien.

Als zentrale Herausforderung im Personalbereich definiert SAP die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Gerade in der Softwarebranche, betont SAP, sind Mitarbeiter der entscheidende Faktor für den Unternehmenserfolg. Um die Motivation und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern, setzt das Unternehmen darauf, eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Als fünf Grundwerte der Unternehmenskultur definiert SAP Integrität, Hochleistung, Partnerschaft, Innovation und Offenheit. SAP berichtet über die Auswirkungen und Maßnahmen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise. Erstmals in seiner Firmengeschichte musste SAP Arbeitsplätze abbauen: Innerhalb eines Jahres sank die Zahl der Mitarbeiter 2009 von 51.500 auf 47.600. Das wurde vor allem durch freiwilliges Ausscheiden von Mitarbeitern und Frührente umgesetzt. Außerdem verhängte das Unternehmen einen Einstellungsstopp.

In seiner Berichterstattung legt das Unternehmen einen Schwerpunkt auf Diversity. SAP hat eine „Global Diversity Policy“ etabliert, und ein „Global Diversity Office“ arbeitet seit 2006 daran, die Diversity-Strategie weiter auszubauen. Zu seinen Aufgaben gehört vor allem auch die Betreuung von Mitarbeiternetzwerken, zum Beispiel Business Women’s Network@SAP und DisAbility@SAP, sowie die Schulung von Mitarbeitern in Diversity-Themen. Ein wichtiger Diversityfaktor für SAP ist die Anzahl von Frauen im Unternehmen. Gleichstellung sei schwierig, heißt es im Geschäftsbericht 2009, da sich nur wenige Frauen für ein Informatikstudium entschieden und der Pool an potenziellen Bewerberinnen damit relativ klein sei.

Knapp berichtet SAP über einzelne Nachwuchsförderprogramme und Kooperationen mit Hochschulen. Auch die Weiterbildung der Mitarbeiter ist dem Unternehmen wichtig: SAP bietet online über das Weiterbildungsportal „Skills On-Demand“ E-Learningkurse an. Außerdem können Mitarbeiter Angebote des „Career Success Center“ nutzen, für Führungskräfte werden Trainingseinheiten im „Manager Success Center angeboten“. Infolge der Wirtschaftskrise hat SAP aber Einsparungen in der Weiterbildung der

Mitarbeiter vorgenommen: Auf externe Trainingsmaßnahmen von Mitarbeitern wurde vielfach verzichtet. So sank die Zahl der durchschnittlichen Trainingseinheiten von 2008 auf 2009 von elf auf neun Tage pro Mitarbeiter.

**Fazit:**

Das Unternehmen betont in seiner Berichterstattung, wie wichtig die Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens sind. Aktivitäten und Projekte in seinen Mitarbeiter- und Personalmaßnahmen werden genannt und kurz erläutert.

**Awards:**

In der Rangliste des Great Place to Work Institute hat die SAP AG 2009 den zweiten Platz in der Kategorie *Großunternehmen über 500 Mitarbeiter* eingenommen. Außerdem wurde das Unternehmen mit den Sonderpreisen *Diversity* und *Förderung älterer Mitarbeiter* ausgezeichnet.

## Siemens

Mitarbeiter weltweit: 405.000 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 128.000 (2009)

Sektor: Industriegüter

Subsektor: Allgemeine Industrieunternehmen

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

Seit 2007 berichtet Siemens ausführlicher und detaillierter über seine Mitarbeiter. Hat der Konzern in seinem Geschäftsbericht 2008 auf zwei Seiten über sein Personal informiert, verdoppelt sich der Umfang im Geschäftsbericht auf vier Seiten. Im Nachhaltigkeitsbericht 2008 nimmt das Thema Mitarbeiter sieben Seiten und im Nachhaltigkeitsbericht 2009 sechs Seiten ein. Außerdem berichtet Siemens in eigenen Kapiteln über Arbeitssicherheit- und Gesundheitsmanagement sowie Compliance. Im Anhang des Nachhaltigkeitsberichtes veröffentlicht Siemens auf sechs Seiten Kennzahlen zu seinen Beschäftigten. Seit 2008 macht das Unternehmen ausführliche Angaben zu den statistischen Kennwerten seiner Beschäftigten, zum Beispiel wurden Mitarbeiterfluktuation und die Altersstruktur neu in die Berichterstattung aufgenommen. Die Personalberichterstattung von Siemens hat sich weiterhin von einer stark technischen Berichterstattung hin zur Darstellung strategischer Ziele gewandelt.

Nach Korruptionsvorwürfen gegen das Unternehmen setzt der Konzern auf Transparenz. Im Nachhaltigkeitsbericht 2009 heißt es, Compliance habe höchste Priorität. Über frühere Korruptionsverstöße von Mitarbeitern wird ausführlich berichtet, und laufende Gerichtsverfahren werden im Nachhaltigkeitsbericht aufgelistet. Siemens berichtet über zahlreiche Maßnahmen, um Korruption zukünftig vorzubeugen: Mitarbeiter werden intensiv im Bereich Compliance geschult. Zusätzlich wurden neue Verhaltensrichtlinien eingeführt. Bei Fragen zu Compliance können sich Mitarbeiter im Help-Desk „Ask us“ an die Mitarbeiter der Compliance-Abteilung wenden und bekommen eine ausführliche Beratung. Siemens hat diese Abteilung ständig vergrößert: Im Geschäftsbericht 2008 berichtet Siemens, dass die Mitarbeiterzahl von 170 auf über 600 angewachsen ist. Zu den Aufgaben der Compliance-Abteilung gehört es auch, konzernweite Mitarbeiterbefragungen zum Thema Compliance durchzuführen. Bis 2010 sollen Compliance und Transparenz in Benchmarks konzernweit erfasst werden.

Siemens betont in seiner Berichterstattung, wie wichtig hochqualifizierte Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens seien. Sie werden als Ressource betrachtet, um die Siemens im globalen Wettbewerb mit anderen Unternehmen steht. Mit der Initiative „People Excellence“ verfolgt Siemens die Strategie, Hochleistung als Unternehmenskultur zu etablieren. Die „People Excellence“ umfasst vier Initiativen: die Globale Talentvielfalt (Top Talents), die Siemens-Leadership-Excellence-(SLE-Programme, den Performance Management Process (PMP) und die Expertenlaufbahnen (Key Experts). Mit dem Performance Management Process werden weltweit die Leistungen von Mitarbeitern beurteilt. Der Konzern betont auch, wie wichtig Diversity für Siemens sei.

Mitarbeiter werden aber nur nach Leistungskriterien eingestellt, ohne dabei Diversity-Faktoren mit einzubeziehen. Erstmals werden die Beziehungen zu den Arbeitnehmervertretungen in der Personalberichterstattung erwähnt. Zusammen mit dem Betriebsrat sollen im Falle eines Geschäftsrückganges über geeignete Maßnahmen beraten werden. Auch auf die Organisationsstruktur der Arbeitnehmervertretung wird kurz eingegangen.

Eine wichtige Rolle im Nachhaltigkeitsbericht spielt das Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement. Führungskräfte werden in Arbeitsschutzmaßnahmen geschult. Von den Betriebsärzten werden Check-ups und Vorträge über Vorsorgemaßnahmen angeboten, zum Beispiel über Raucherentwöhnung und Rückenschulungen. Den Mitarbeitern wird außerdem ein vielfältiges Sportangebot gemacht. In Südafrika setzt sich Siemens stark in der Bekämpfung von HIV/AIDS ein: 9,7 Prozent der Mitarbeiter sind HIV-positiv. Alle Mitarbeiter können dort kostenlos einen AIDS-Test machen. Siemens stuft sich mit der GRI-Application A ein.

**Fazit:**

Die Berichterstattung von Siemens über seine Mitarbeiter ist ausführlicher geworden. Nach den Korruptionsvorwürfen gegen das Unternehmen setzt Siemens auf Transparenz. Besonders über Compliance-Maßnahmen berichtet der Konzern ausführlich.

**Awards:**

Siemens wurde in Südafrika für sein Programm zur Bekämpfung von AIDS von der Global Business Coalition on HIV/AIDS, tuberculosis and malaria mit dem *Award for Business Excellence in the Workplace* ausgezeichnet. Der Dow Jones Sustainability Index hat Siemens in den Kategorien *Codes of Conduct/Compliance* und *Risk and Crisis Management* mit 100 Prozent bewertet.

## ThyssenKrupp und ThyssenKrupp Steel

Mitarbeiter weltweit: 187.196 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 81.229 (2009)

Sektor: Industriegüter

Subsektor: Allgemeine Industrieunternehmen

Homepage ThyssenKrupp: [www.thyssenkrupp.com](http://www.thyssenkrupp.com)

Homepage ThyssenKrupp Steel: [www.thyssenkrupp-steel-europe.com/de](http://www.thyssenkrupp-steel-europe.com/de)

In seinem Geschäftsbericht berichtet ThyssenKrupp 2008 auf acht und 2009 auf sieben Seiten über seine Mitarbeiter und wird somit seit 2008 in seiner Berichterstattung ausführlicher. Kennzahlen zu den Beschäftigten werden weiterhin nur in den Kategorien Unternehmensteile, Frauen- und Männeranteile, Altersstruktur und Azubis angegeben. Im Geschäftsbericht 2009 spielt der Umgang mit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise eine zentrale Rolle, und ThyssenKrupp berichtet ausführlich über Auswirkungen und Maßnahmen. Die Mitarbeiterzahl ist 2009 um sechs Prozent gesunken, ein Viertel der Arbeitnehmer war zeitweise von Kurzarbeit betroffen. Während der Kurzarbeit machte ThyssenKrupp seinen Mitarbeitern Weiterbildungsangebote. Gegen Jahresende erholte sich die Auftragslage wieder, und die Kurzarbeit konnte zurückgefahren werden.

Einen besonderen Schwerpunkt legt der Konzern in seiner Berichterstattung auf seine Nachwuchsstrategie: Zum einen bietet das Unternehmen über seinen eigenen Bedarf hinaus Ausbildungsplätze an, zum anderen sucht ThyssenKrupp in zahlreichen Initiativen den Kontakt zu Hochschulabsolventen. Ehemalige Praktikanten bleiben im Netzwerk „Next generation“ mit dem Unternehmen verbunden, Doktoranden können am Programm „Your Innovation“ teilnehmen. Zusätzlich bestehen in ganz Deutschland zahlreiche Kooperationen mit technischen Hochschulen. Ausführlich wird im Geschäftsbericht auch über Arbeitsschutzmaßnahmen berichtet: Mit der Initiative „Null Unfälle“ setzt sich ThyssenKrupp hohe Ziele im Arbeitsschutz. Länderübergreifend sollen Erfahrungen ausgetauscht werden, um Unfällen zukünftig besser vorzubeugen. Die durchschnittlichen Fehlzeiten pro Mitarbeiter veröffentlicht ThyssenKrupp seit 2008 aber nicht mehr.

Für den gesamten Konzern erstellt ThyssenKrupp keinen Nachhaltigkeitsbericht. Aber im Unternehmensteil ThyssenKrupp Steel erschien im Jahr 2009 ein Nachhaltigkeitsbericht, der die Geschäftsjahre 2006/2007 und 2007/2008 umfasst, dieser wird für die Analyse herangezogen. Etwa ein Fünftel der Beschäftigten des Konzerns arbeitet in der Unternehmenssparte ThyssenKrupp Steel. Insgesamt wird im Nachhaltigkeitsbericht ausführlicher über Mitarbeiter berichtet als im Geschäftsbericht. Auf die Situation von Frauen im Unternehmen wird kurz eingegangen. Der Anteil von Frauen an den Neueinstellungen ist gestiegen. Spezielle Frauenförderprogramme werden nicht erwähnt, vielmehr setzt das Unternehmen darauf, Frauen als Mitarbeiterinnen zu ge-

winnen, indem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert wird. Der Nachhaltigkeitsbericht wird mit dem GRI Application Level B ratifiziert.

Zusätzliche Informationen zum Thema Nachhaltigkeit und Mitarbeiter präsentiert ThyssenKrupp auf seiner Homepage unter dem Stichwort Nachhaltigkeit. Bei der letzten Auswertung war dies noch ein Unterpunkt der Investor Relations. Die Informationen bleiben aber oberflächlich, da konkrete Kennwerte nicht veröffentlicht werden.

**Fazit:**

Thyssen Krupp berichtet ausführlich über die Auswirkungen und Strategie im Umgang mit der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise. Allerdings werden kaum weitergehende Kennzahlen über die Mitarbeiter für den gesamten Konzern veröffentlicht.

**Awards:**

Dem Standort Dortmund hat die IG Metall die Auszeichnung Familienfreundlichster Betrieb 2007 verliehen<sup>21</sup>.

---

21 Nachhaltigkeitsbericht 2009 Thyssen Krupp Steel, S. 72.

## TUI

Mitarbeiter weltweit: 69.536 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 9.562 (2009)

Sektor: Transport und Logistik

Subsektor: Transport-Dienstleistungen

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

Das Thema Mitarbeiter wird von TUI in den Geschäftsberichten 2008 und 2009 an zwei Stellen aufgegriffen: Im Hauptteil wird auf knapp zwei Seiten vorwiegend über die Anzahl der Mitarbeiter, deren prozentuale Veränderung und über finanzielle Aufwendungen für das Personal berichtet. Weiter hinten im Bericht wird in der Rubrik Nachhaltigkeit das Thema Mitarbeiter noch einmal aufgegriffen und 2008 auf drei Seiten und 2009 auf vier Seiten unter einem sozialen Aspekt auf die Beschäftigten eingegangen. Der Umfang der Personalberichterstattung hat damit seit 2007 kontinuierlich zugenommen. Jedoch werden die Kennzahlen zu Frauen- und Männeranteil der Beschäftigten und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nicht mehr veröffentlicht. Insgesamt hat trotz des gestiegenen Umfangs die Anzahl der veröffentlichten Personalfakten abgenommen. Für weitergehende Informationen wird im Geschäftsbericht auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf der Homepage verwiesen. Der Nachhaltigkeitsbericht erscheint seit 2008 nicht mehr in gedruckter Form und wird auch nicht als pdf-Datei veröffentlicht. TUI beschränkt sich auf sein Internetportal. Auf der Internetseite werden aber keine Kennzahlen über Mitarbeiter veröffentlicht. Vielmehr berichtet TUI vor allem über seine Initiativen und seine Politik im Gesundheitsmanagement, in der Nachwuchsförderung und in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. TUI orientiert sich am GRI-Index.

Im Gesundheitsmanagement ist TUI mit dem Corporate Health Award 2009 ausgezeichnet worden und gehört damit zu den Top 50-Unternehmen im Gesundheitsmanagement. TUI hebt den Stellenwert von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz hervor. Mit der Initiative „Check-in for check-out“ konnten Mitarbeiter an diversen Krebsvorsorgemaßnahmen teilnehmen. Einen weiteren Schwerpunkt setzt TUI auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier erwähnt das Unternehmen das Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen und an Telearbeit sowie den Ausbau von Kinderkrippenplätzen. Zudem ist das Unternehmen Gründungsmitglied des bundesweiten Netzwerkes „Erfolgsfaktor Familie“.

Erstmals legt TUI einen Schwerpunkt in der Berichterstattung auf die Nachwuchsförderung: TUI berichtet über 13 verschiedene betriebliche Ausbildungen, zwei duale Ausbildungen und diverse Trainee-Programme, die im Unternehmen absolviert werden können. Ein wichtiges Stichwort im Geschäftsbericht von TUI ist Diversity. Mitarbeiter sollen gezielt in den Kollegenkreis integriert werden. Außerdem konzentriert sich TUI in seinem gesellschaftlichen Engagement vor allem auf die Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund.



Die Mitarbeiterzahl ist von 2008 zu 2009 um 12,2 Prozent gesunken. TUI führt dies hauptsächlich mit der Aufgabe der Containerschifffahrt durch den Verkauf der Hapag-Lloyd AG zurück. Auf die Folgen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise für das Unternehmen geht TUI in seinem Geschäftsbericht 2009 nicht explizit ein.

**Fazit:**

Zwar hat der Umfang der Personalberichterstattung zugenommen, aber TUI veröffentlicht seit 2008 weniger Kennzahlen über seine Mitarbeiter. Besonders hervorzuheben ist Engagement von TUI in der Förderung von Toleranz und der Bekämpfung von Diskriminierung.

**Awards:**

TUI wurde mehrfach für seine Nachhaltigkeitsberichterstattung gelistet: Zum vierten Mal in Folge wird die TUI AG im Subsektor Travel & Tourist im *Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World* gerankt, des Weiteren im Nachhaltigkeitsindizes *FSTE-4Good*, dem *DAX global Sarasin Sustainability Germany*, dem *ASPI Eurozone*, dem *Ethibel Pioneer Index* und dem *ECPI Ethical Index Euro*.

## Volkswagen AG

Mitarbeiter weltweit: 368.500 (2009)

Mitarbeiter Deutschland: 151.429 (2009)

Sektor: Automobil

Subsektor: Automobilhersteller

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

Der Volkswagenkonzern veröffentlicht neben einem Geschäftsbericht im Zweijahresturnus einen Nachhaltigkeitsbericht. Im Geschäftsbericht stellt die Personalberichterstattung nur einen Unterpunkt in der Rubrik „wertsteigernde Faktoren“ dar. Viele Informationen und Kennzahlen werden im Fließtext aufbereitet und nur in wenigen Tabellen veranschaulicht. Über Mitarbeiter wird in den Geschäftsberichten 2008 und 2009 in einem Umfang von jeweils fünf Seiten berichtet. Das Augenmerk liegt darin auf der Förderung von Frauen. Dazu zählen der Wettbewerb „Innovation ist weiblich“, Mentoring-Programme für Frauen und die Betreuung von Kindern im konzerneigenen Kinderhaus.

Der Nachhaltigkeitsbericht 2009 ist der dritte Bericht seiner Art und trägt den Titel „driving ideas“. Mitarbeiter nehmen darin eine zentrale Rolle ein. In gedruckter Form erscheint der Bericht alle zwei Jahre, aber die Informationen sind auch auf der Homepage verfügbar und werden ständig aktualisiert. Im Kapitel „auf dem Weg zum attraktivsten Arbeitgeber“ wird auf vier Seiten über Mitarbeiter berichtet. Mit der Strategie „18plus“ möchte der Volkswagenkonzern Top-Arbeitgeber in Europa werden. Im Vordergrund stehen Nachwuchsförderung, Programme für ältere Arbeitnehmer und die Förderung von Frauen. So können junge Beschäftigte am Programm „Wanderjahre“ teilnehmen und für eine begrenzte Zeit in einem VW-Werk im Ausland Erfahrungen sammeln. In seinem Geschäftsbericht 2009 weist Volkswagen darauf hin, dass die Beschäftigtenzahlen trotz der Finanzkrise stabil geblieben sind. Das führt das Unternehmen vor allem auf seine flexible Arbeitszeitpolitik zurück.

Auf Gesundheit und Fitness legt Volkswagen in seiner Berichterstattung einen großen Wert, ein Extrakapitel im Nachhaltigkeitsbericht ist der Gesundheitsförderung der Beschäftigten gewidmet. Jeder Mitarbeiter von Volkswagen kann ein kostenloses Gesundheits-Checkup in Anspruch nehmen. Zudem betreibt Volkswagen ein eigenes Reha- und Gesundheitszentrum, um die Mitarbeiter bei der Genesung zu unterstützen. In Brasilien, Mexiko und Südafrika setzt der Konzern sich aktiv in der Bekämpfung von AIDS ein und verweist auf die verbesserte Arbeitsfähigkeit betroffener Mitarbeiter.

Der Nachhaltigkeitsbericht der Volkswagen-Aktiengesellschaft entspricht der höchsten GRI-Anwendungsebene (A+). Dabei wurden im Bericht auch zusätzliche Indikatoren angegeben. Nicht alle GRI-Indikatoren aber werden ausgewiesen, der Konzern verweist in diesen Fällen darauf, dass eigene Schwerpunkte gesetzt wurden.

**Fazit:**

Insgesamt berichtet Volkswagen sehr ausführlich über Personalthemen und seine HR-Strategie. Die Berichterstattung zeichnet sich durch Übersichtlichkeit, Transparenz und Offenheit aus. Zudem sind auf der Internetseite alle Informationen leicht zugänglich und werden ständig aktualisiert.

**Awards:**

Im Jahr 2008 hat sich der Volkswagen-Konzern für den *Dow Jones Sustainability Index World (DJSIW)* qualifiziert. Auch wurde das Unternehmen in den Nachhaltigkeitsindex *Dow Jones Sustainability Index STOXX* aufgenommen.



### 3 Vergleichende Auswertung

Die Auswertung der Personalberichterstattung der 34 erfassten Unternehmen hat den grundsätzlichen Trend der vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2008 bestätigt: In vielen Teilen sind die Unternehmen in ihrer Berichterstattung einander ähnlicher geworden, insbesondere haben sich dabei einige Standards fest etabliert<sup>22</sup>. Dennoch lassen sich immer noch große Unterschiede in der Berichtstiefe der verschiedenen Unternehmen feststellen: Bei der quantitativen Auswertung reichte die Spannweite von 30 bis hin zu nur acht abgedeckten Punkten unseres Kriterienkataloges (siehe Kapitel 5, Übersicht 2). Auch wenn sich die Unternehmen aufgrund unserer einfachen methodischen Vorgehensweise hinsichtlich ihrer Berichtstiefe zwar nicht bis ins Detail vergleichen lassen, so lassen sich dennoch gewisse Trends feststellen.

Erstens lässt sich feststellen, dass die Unternehmen, die seit dem letzten Studienzeitraum den DAX-30 verlassen haben oder neu hinzugekommen sind, im Schnitt deutlich weniger Punkte abdeckten als die etablierten, „großen Namen“ (als positive Ausnahme ist hier der Newcomer K+S zu nennen). Am schwächsten schneidet die Hypo Real Estate Group ab, wohingegen Daimler und RWE die Spitzengruppe anführen. Im Schnitt berichteten die Unternehmen über 23 der 37 möglichen Punkte unserer Kriterienliste.

#### **Zeitlich flexibel**

Ein wichtiger Baustein ist das „BMW Zeitkonto“, das Mitarbeiter im Laufe eines Jahres mit 300 Stunden auf- bzw. abbauen können und das somit mehr Spielraum bei Marktschwankungen ermöglicht.

Darüber hinaus nutzen viele Mitarbeiter der BMW Group flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit oder Vollzeit Select (siehe Kapitel 05.2). Der Übergang in die Rentenphase über Altersteilzeit (ATZ) wird derzeit von 85 % bis 90 % der entsprechenden Arbeitnehmer genutzt; allein im Jahr 2008 hat die BMW Group rund 1.250 neue ATZ-Verträge geschlossen. Allerdings entfällt zu Jahresbeginn 2010 die bis dato übliche Erstattung der Aufstockungsbeträge durch die Bundesagentur für Arbeit. Die BMW Group wird aber dennoch die Altersteilzeit weiter fortführen und die bestehende Betriebsvereinbarung auf Basis des Tarifvertrags „Flexibler Übergang in die Rente“ anpassen.

In dem derzeit sehr schwierigen wirtschaftlichen Umfeld, in dem die üblichen Flexibilitätsmaßnahmen nicht mehr ausreichen, greift die BMW AG zur Arbeitsplatzsicherung auch auf gesetzlich vorgesehene Mittel der Kurzarbeit zurück. Dies war im ersten Halbjahr 2009 der Fall, als sich Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertreter darauf einigten, der Volumen Anpassung in der Produktion mit Kurzarbeit in einzelnen Werken in Deutschland zu begegnen. Ziel ist es, die notwendige Kostenreduktion bei gleichzeitiger Beschäftigungssicherung zu erreichen.

Zweitens war die Wirtschaftskrise als aktuell wichtiges Thema nicht nur in den betriebswirtschaftlichen Teilen der Geschäftsberichte 2008 und 2009 der DAX-30-Unternehmen ein wichtiger Berichtsgegenstand, sondern hatte auch einen erwarteten hohen Stellenwert in der Personalberichterstattung. Mehr als die Hälfte der Unternehmen beschrieb die Auswirkungen der Krise auf die Belegschaft, wenn auch meist nur in kurzer Form und in Verweis auf die Nutzung von Kurzarbeit in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen (vgl. das Beispiel BMW im separaten Kasten). Zusätzlich werden in einigen Berichten Maßnahmen wie Umstrukturierungen, Einstellungsstopps oder vereinzelt auch Personaltransfers zwischen verschiedenen Firmenstandorten dargestellt.

BMW Sustainable Value Report 2008, S 57

<sup>22</sup> Darauf wird im Abschnitt „Zunahme des Berichtsumfangs (Seite 86)“ noch näher eingegangen.

Drittens lässt sich über alle Unternehmen feststellen, dass der Umfang der Personalberichterstattung weiter leicht zugenommen hat.

Im Folgenden sollen die Standardinstrumente in der Personalberichterstattung und sechs ausgewählte Themen angesprochen werden, die uns in den Personalberichten 2008 und 2009 besonders aufgefallen sind. Eine ausführliche Tabelle mit der detaillierten Auflistung aller ausgewerteten Punkte findet sich am Ende dieser Studie. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Tabellen grundsätzlich nur erfassen, worüber die Unternehmen berichten, nicht aber, ob dies auch mit der gelebten Unternehmenspraxis übereinstimmt. Es lassen sich daher nur Unterschiede in der Art der Berichterstattung und der Informationsdichte erkennen.

### Standardinstrumente der Berichterstattung<sup>23</sup>

Der Befund der vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2008, dass sich drei Standardinstrumente als wichtigste Medien der Personalberichterstattung durchgesetzt haben (Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte und Internetseiten), hat sich auch in der vorliegenden Untersuchung bestätigt und zeigt damit, dass sich die genannten Standardinstrumente der Personalberichterstattung weiter etabliert haben.

In den Geschäftsberichten steht dabei die zahlenorientierte betriebswirtschaftliche Berichterstattung im Vordergrund. Hier wird im Lagebericht im Regelfall zwischen zwei und fünf Seiten über Mitarbeiterthemen berichtet. Die betriebswirtschaftliche Perspektive legt das Hauptaugenmerk dabei oftmals auf die Mitarbeiter als Humankapital und auf die Nachwuchsförderung von „High Potentials“ sowie deren Karrieremöglichkeiten. Standardmäßig angegeben werden zudem die Anzahl der Beschäftigten nach Unternehmenssegmenten und meistens auch Maßnahmen zur Personalentwicklung. Arbeitnehmerthemen und solche Themen, die allgemeine Belange der Belegschaft betreffen, stehen hier meist im Hintergrund. Einige Geschäftsberichte enthalten noch ein gesondertes Nachhaltigkeitskapitel, in dem Personalthemen weiterführend beschrieben werden.

Von den untersuchten Unternehmen veröffentlichen 30 einen Nachhaltigkeitsbericht - hier ist eine noch stärkere Angleichung der Publikationspraxis der Unternehmen untereinander gegenüber dem Zeitraum der Vorstudie (2000 bis 2008) festzustellen. Neben ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Aspekten nehmen HR-Themen einen großen Platz in den Nachhaltigkeitsberichten ein; es ist keine Seltenheit, dass Mitarbeiterbelangen in diesen Berichten 10 bis 16 Seiten gewidmet sind. Oftmals wird auch die allgemeine Personalstrategie eines Unternehmens dargestellt.

Bei den Nachhaltigkeitsberichten ist zudem ein Trend hin zu einer Veröffentlichung im Internet erkennbar: Viele DAX-30-Unternehmen bieten so genannte „interaktive“

---

<sup>23</sup> Die Übersicht 2 der Kriterienliste findet sich in Kapitel 5.

Nachhaltigkeitsberichte auf ihrer Internetseite an; einige unter ihnen veröffentlichen überhaupt keine Printversion ihrer Publikation mehr. Was auf den ersten Blick technologisch fortschrittlich und ökologisch sinnvoll erscheint, offenbart in Bezug auf die Dokumentationsfunktion solcher Berichte deutliche Schwächen: Wenn der Bericht nur aus einzelnen, miteinander verlinkten Internetseiten besteht, die laufend aktualisiert werden, lässt sich die aktuell online gestellte Version nicht mehr mit früheren Versionen vergleichen, um Entwicklungen innerhalb des Unternehmens nachzuvollziehen. Dies ist beispielsweise bei der Allianz oder TUI der Fall. Üblicherweise stellen die Unternehmen jedoch auch pdf-Versionen der Nachhaltigkeitsberichte vergangener Jahre zur Verfügung.

Das dritte Instrument der Berichterstattung stellt die Internetseiten des Unternehmens dar. Hier sind Mitarbeiterthemen meistens dem Menüpunkt „Nachhaltigkeit“ untergeordnet. Es finden sich oftmals die identischen Texte aus den Nachhaltigkeitsberichten. Manche Unternehmen betreiben sehr umfangreiche und ständig gepflegte Internetseiten, wohingegen andere (z.B. Fresenius SE und Fresenius MedicalCare) Personalthemen eher knapp und nur auf ihren Karriereseiten behandeln.

Das Internet als vorrangiges und aktuellstes Kommunikationsmedium für Mitarbeiterthemen hat sich aber grundsätzlich bei fast allen Unternehmen durchgesetzt<sup>24</sup>.

Als Gesamtergebnis lässt sich festhalten, dass nach wie vor sowohl quantitativ als auch qualitativ am ausführlichsten in den Nachhaltigkeitsberichten und auf den Internetseiten über HR-Themen berichtet wird. Personalberichte oder ähnliche Publikationen sind fast vollständig verschwunden.

Ein Trend hin zu integrierten Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichten hat sich bisher nicht bestätigt. BASF bildet hier mit dem „BASF Bericht“ eine Ausnahme.

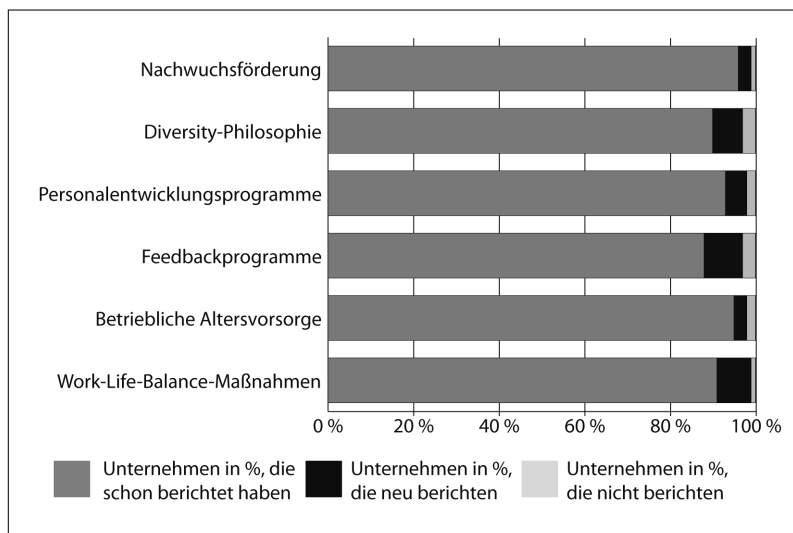
Es stellt sich allerdings die Frage, welchen Mehrwert die Mehrfachberichterstattung, die mit der Zunahme der Informationsdichte im vergangenen Jahrzehnt einherging, für den Leser bietet. Die Berichterstattung durch drei verschiedene Medien wirkt oftmals unübersichtlich und verwirrend. Dies trifft etwa dann zu, wenn ähnliche, aber nicht identische Texte in unterschiedlichen Publikationen benutzt werden.

Bei einer ganzen Reihe von Unternehmen wird die Berichterstattung ergänzt durch eine GRI-Kommentierung, in der sich oft weitere relevante Informationen finden. Vorbildlich sind hier Unternehmen, die im Internet ein Verweissystem aufgebaut haben, das dem Nutzer eine Orientierung bietet.

<sup>24</sup> Einzig bei der Hypo Real Estate ließen sich außer Stellenanzeigen keine mitarbeiterbezogenen Inhalte auf der Internetseite auffinden.

## Zunahme des Berichtsumfangs

Der Umfang der Personalberichterstattung hat auch in diesem Studienzeitraum weiter zugenommen. Dieser Trend setzt sich damit seit 2000 in fast allen untersuchten Unternehmen fort. Bei den 34 analysierten Unternehmen hat der Umfang der Berichterstattung in 24 Fällen zugenommen, bei drei Unternehmen ist er gleich geblieben, sieben Firmen haben ihre Personalberichterstattung reduziert. Ein quantitativer Anstieg lässt zumindest vermuten, dass dem Thema Mitarbeiter mehr Beachtung in der Berichterstattung gewidmet wird. Einschränkend muss man allerdings anmerken, dass viele Unternehmen Kennzahlen in Tabellen und Grafiken darstellen, während andere Firmen diese Angaben in den Fließtext integrieren. Die Seitenanzahl allein ist kein wirklich verlässlicher Indikator für die inhaltliche Qualität der Berichte. Auch Vergleiche zwischen den Unternehmen lassen sich so nur schwer vornehmen.



Eigene Darstellung

Bei der Analyse der Kennzahlen und Themen, über die im Rahmen der Personalkapitel berichtet wird, zeigt sich ein Trend zu einem Standard von Kennzahlen und Themen, die von den meisten Unternehmen abgedeckt werden. Dazu zählen, wie in nebenstehendem Schaubild aufgeführt,

Nachwuchsförderung, Diversity-Philosophie, Personalentwicklungsprogramme, Feedback-Programme, Betriebliche Altersvorsorge und Work-Life-Balance-Maßnahmen. Im Vergleich zum letzten Untersuchungszeitraum zeigt sich in der Auswertung, dass die Palette der Personalthemen durchschnittlich umfänglicher geworden ist. Besonders hervorzuheben ist der Themenkomplex Training und Ausbildung von Mitarbeitern, viele Unternehmen haben ihre Berichterstattung vor allem in diesem Bereich auf neue Inhalte ausgedehnt. In einigen Punkten hat die Berichterstattung auch abgenommen. So berichten zum Beispiel immer weniger Unternehmen über Befristungen von Arbeitsverträgen: vier Unternehmen veröffentlichen in diesem Untersuchungszeitraum keine Daten dazu, und nur zwei Unternehmen haben diese Kennzahl neu in ihre Berichterstattung aufgenommen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Unternehmen in den Themen der Berichterstattung angleichen. Außerdem ergibt die Auswertung, dass die meisten Unterneh-



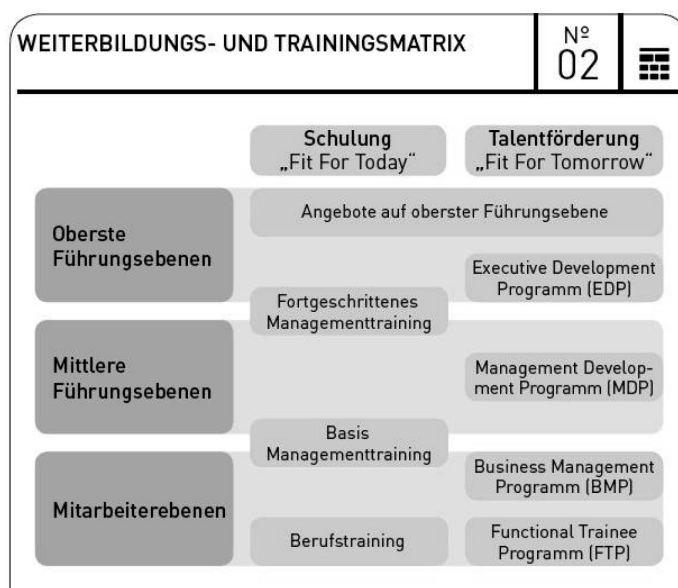
men im Zeitvergleich mehr Themen in ihrer Berichterstattung anschneiden. D.h. neben dem Umfang hat auch das Themenspektrum in der Berichterstattung zugenommen. Besonders hervorzuheben sind hier Bayer, Daimler, die K&S AG, Linde und Merck – sie machen Angaben zu den meisten untersuchten Auswertungspunkten. Auf der anderen Seite der Skala platziert sich die Hypo Real Estate Group, sie macht nur wenige Angaben zu den abgefragten Personalthemen und berichtet seit dem letzten Untersuchungszeitraum auch über weniger Themen.

## Personalplanung und Nachwuchsförderung

Viele Unternehmen legen einen Schwerpunkt ihrer Personalberichterstattung auf die Nachwuchsförderung, insgesamt berichten 33 von 34 Unternehmen darüber. Nachwuchsförderung wird als elementarer Bestandteil der Personalstrategie gegen die Auswirkungen des demografischen Wandels gesehen. Beispielhaft für viele Unternehmen schreibt RWE im Geschäftsbericht 2009: „Der Wettbewerb um Mitarbeiter ist bereits heute merklich intensiver als noch vor einigen Jahren. Schon heute nutzen wir zahlreiche Möglichkeiten, um junge Talente zu gewinnen, und schaffen ein Arbeitsumfeld, das ihren Erwartungen entspricht“<sup>25</sup>. RWE und viele andere untersuchte Unternehmen versuchen sich als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt für junge Fachkräfte zu positionieren. So betont RWE, dass 90 Prozent der Führungspositionen im Unternehmen mit internen Kandidaten besetzt werden, und bietet Mitarbeitern damit eine langfristige Karriereperspektive im Unternehmen. In ihre Nachwuchsförderung setzen die Unternehmen auf zwei Strategien: Zum einen bilden sie selbst aus und zum anderen werben sie um Studierende und Hochschulabsolventen.

Auffällig ist: um geeignete Bewerber für ihre Ausbildungsplätze zu finden, werben Firmen auch um Schulabgänger.

Die K+S AG setzt dazu schon während der Schulzeit an, indem sie mit regionalen Schulen zusammenarbeitet und in diesem Rahmen unter anderem Berufsinformationstage und Lehrerfortbildungen veranstaltet. Einige Unternehmen veröffentlichen neben der allgemeinen Aus-



Adidas Geschäftsbericht 2009, S. 99

25 RWE Geschäftsbericht 2009: S. 135.

bildungsquote auch den Anteil der übernommenen Auszubildenden, diese lag z.B. bei BASF im Jahr 2009 bei 93 Prozent. Die Deutsche Post DHL bietet den besten fünf Prozent der Auszubildenden frühzeitig eine Festanstellung an. Einige Unternehmen stellen Ausbildungsprofile vor, so zählt TUI in seinen Personalseiten 13 verschiedene betriebliche Ausbildungen und zwei duale Programme auf.

Über seine Stipendienprogramme „RWE Fellows“ und „Power Engineers“ versucht RWE, Studenten schon frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Auch andere Unternehmen, wie etwa die K+S AG oder MAN, nennen eigene Stipendienprogramme, mit denen sie Studenten finanziell unterstützen und ihnen Mentoring anbieten. Auch bei Projektvorhaben werden Studenten von Unternehmen unterstützt: Die Bayer AG fördert zum Beispiel mit finanziellen Mitteln Studenten der Medizin und der Naturwissenschaften bei ihren Studienvorhaben; Henkel führt Innovationswettbewerbe für Studenten durch.

Kontakt zu Studenten und Absolventen suchen Unternehmen auch durch Kooperationen mit Hochschulen, vor allem zu technischen und naturwissenschaftlichen Fakultäten. Exemplarisch dafür kann BMW genannt werden – das Unternehmen kooperiert mit der TU München. Außerdem können Praktika Einstiegsmöglichkeiten eröffnen. Ehemalige Praktikanten bleiben mit Thyssen Krupp im Netzwerk „Next Generation“ verbunden. Einen direkten Einstieg für Hochschulabsolventen bieten DAX-30-Unternehmen über Trainee-Programme an, bei der Deutschen Telekom heißen sie etwa „Jump in“ und „Start in“.

Zusammengefasst informieren die DAX-30-Unternehmen sehr ausführlich über ihre Nachwuchsplanung, mit der sie einem zukünftigen Fachkräftemangel vorbeugen wollen. Nachwuchsförderung ist dabei eng an die Personalplanung gebunden. Die Unternehmen legen dabei ein besonderes Augenmerk auf die Rekrutierung von High Potentials.

## Personalentwicklung

Außer Infineon und der Hypo Real Estate Group berichten alle untersuchten Unternehmen (32 von 34) über ihre Personalentwicklungsprogramme. Die Konzerne konzentrieren sich in der Berichterstattung vor allem auf Spitzenkräfte, konkrete Maßnahmen und Initiativen werden für diese Gruppe am ausführlichsten dargestellt.

Adidas veranschaulicht seine Personalentwicklungsstrategie in einer Weiterbildungs- und Trainingsmatrix. Je nach Hierarchieebene stehen den Mitarbeitern unterschiedliche Programme und Weiterbildungsmöglichkeiten offen. Einige Unternehmen legen so genannte „Talentpools“ an, in die Mitarbeiter aufgenommen werden, die gute Leistung gezeigt haben. Wenn Führungspositionen im Unternehmen neu besetzt werden müssen, greifen die Personalverantwortlichen vor allem auf diese Kandidaten zurück.

Einen Schwerpunkt von Personalentwicklung bildet vor allem der Erwerb von Management- und Führungserfahrung. Henkel hat seinen „Talent Management Prozess“ auf alle Führungskräfte weltweit ausgeweitet. Vorgesetzte führen mit ihren Mitarbeitern Feedbackgespräche und stellen gemeinsam Entwicklungspläne auf. Bei Merck werden die Kernkompetenzen von Mitarbeitern mit dem „Merck Competency Compass“ gemessen. Er bildet die Richtlinie für die Personalentwicklung. Linde hingegen setzt mit der „People Excellence“ auf eine individuelle Förderung der Mitarbeiter. Daimler hat für die Weiterbildung ihrer Führungskräfte die „Daimler Corporate Academy“ gegründet.

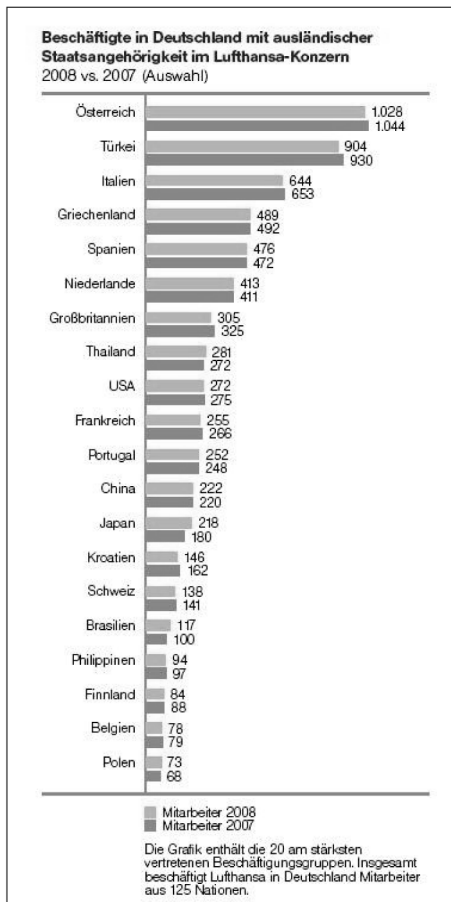
Bei den untersuchten Unternehmen zeigen sich deutliche Unterschiede in der Komplexität und im Detailreichtum der Darstellung. Die Tendenz, einzelne Leuchtturmbeispiele zu nennen, aber darüber hinaus keine Gesamtstrategie darzustellen, zeigt sich bei vielen Unternehmen. Die HeidelbergCement hingegen erläutert ihre Gesamtstrategie in mehreren Dimensionen. Im Rahmen des „Senior Management Programm“ können Führungskräfte Weiterbildungsangebote wahrnehmen. Mit dem „International Management Candidate Programm“ werden ausgewählte Mitarbeiter der HeidelbergCement auf Führungspositionen weltweit vorbereitet. Die Personalentwicklung ist oftmals wichtigster Bestandteil der Nachfolgeplanung. Unternehmen möchten einen Großteil ihrer Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzen.

Personalentwicklungsstrategien bilden neben der Nachwuchsförderung die Schwerpunkte in der Berichterstattung über die Personalplanung. Unternehmen möchten zum einen geeignete Kandidaten an Führungspositionen heranzuführen und zum anderen Mitarbeiter durch interne Aufstiegschancen langfristig an das Unternehmen binden.

## Diversity und Frauenförderung

Das Thema Diversity gehört mittlerweile für viele Unternehmen zum festen Teil in der Personalberichterstattung. Sieben Unternehmen haben diesen Punkt seit dem Vorstudienzeitraum neu aufgenommen, lediglich drei Unternehmen beziehen nicht explizit Position zum diesem Thema. Im Unternehmensvergleich fällt auf, dass der Vielfaltsbegriff auch vielfältig interpretiert wird: Die meisten Unternehmen sehen die Frauenförderung (s.u.) an zentraler Stelle in ihrem Diversity-Ansatz, aber nicht alle beschreiben auch beispielsweise die Förderung von älteren Mitarbeitern oder Schwerbehinderten am Arbeitsplatz. Auffallend wenige Unternehmen thematisieren in diesem Zusammenhang die (gesetzlich vorgeschriebene) Schwerbehindertenquote: Sie wird von weniger als der Hälfte der Konzerne genannt, zwei Unternehmen haben diesen Punkt im Vergleich zum Vorstudienzeitraum wieder aus ihren Berichten genommen.

Trotz der öffentlichen Debatte über die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund schlägt sich dieses Thema in der Personalberichterstattung der DAX-30-Konzerne kaum nieder. Bisweilen geben die Unternehmen die Herkunftsländer ihrer Vor-



Lufthansa Balance 2009  
(Nachhaltigkeitsbericht), S. 46

stände an, verzichten aber (bis auf die Lufthansa und die Münchener Rück) auf eine Aufschlüsselung für weitere Mitarbeitergruppen nach Herkunftsländern. TUI engagiert sich in Projekten zur Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Frauenförderung nimmt auch weiterhin eine Schlüsselrolle in der Personalberichterstattung ein (24 Unternehmen berichten darüber; darunter acht, die diesen Punkt im Vorstudienzeitraum nicht abgedeckt hatten). Dies mag zum einen auf die fortschreitende Konvergenz innerhalb der Personalberichterstattung zurückzuführen sein, kann aber, wie beispielsweise bei BASF herausgestellt, auch eine Reaktion auf den durch den demografischen Wandel induzierten Wettbewerb um Fachkräfte sein, durch den Frauen verstärkt ins Blickfeld der Personalrekrutierung gelangen. Meistens umfassen die Maßnahmen zur Förderung von Frauen Mentoring-Programme oder Netzwerkarbeit. In vielen Fällen verstehen Unternehmen Themen der Work-Life-Balance als Frauenförderung und zählen zu diesem Thema Maßnahmen wie Teilzeit, Job Sharing oder Kinderbetreuung auf.<sup>26</sup> Über das Vergütungsver-

hältnis zwischen Frauen und Männern berichten nur sechs Unternehmen (drei Unternehmen thematisieren diesen Punkt im Vergleich zum Vorstudienzeitraum nicht mehr; vier haben ihn neu hinzugenommen). Häufig findet sich die Aussage, dass zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern kein Unterschied in der Bezahlung gemacht werde.

Vereinzelt werden auch bestimmte angestrebte Quoten (-korridore) benannt, wie es 2010 beispielsweise die Deutsche Telekom medienwirksam vorgemacht hat. Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine große Zahl der betrachteten Unternehmen im Bereich Diversity immer noch lediglich sehr grundsätzlich ihre Wertschätzung der Vielfalt in ihrem Unternehmen bekundet, ohne dabei Kennzahlen oder konkrete Maßnahmen zu nennen. Manchmal soll schon die internationale Ausrichtung des Konzerns für Mitarbeitervielfalt sorgen. Bisweilen entsteht so der Eindruck, dass gerade in diesem Bereich bei einem geringen Konkretisierungsgrad dem Leser mit wenigen Sätzen die Existenz einer vermeintlich umfassenden Diversity-Strategie vermittelt werden soll.

26 Insgesamt beschreiben fast alle Unternehmen (33) ihre Maßnahmen zur Work-Life-Balance.

## Demografischer Wandel

Die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik ist nicht nur ein gesellschaftspolitisches Problemfeld, sie spiegelt sich auch in der Personalberichterstattung der betrachteten Unternehmen mit wachsender Bedeutung wider: Rund drei Viertel der Unternehmen thematisieren den demografischen Wandel, sechs unter ihnen zum ersten Mal. Einige Konzerne haben eigene Demografie-Strategien entwickelt (z.B. BASF, BMW, Deutsche Post, Henkel oder Linde), um den sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu begegnen. Auswirkungen hat der demografische Wandel demnach nicht nur auf die Absatzmärkte, auf denen sich die Anbieter durchschnittlich immer älter werdenden Nachfragern gegenüber sehen, sondern auch auf die Mitarbeiterstruktur: Einige Unternehmen berichten über Maßnahmen zur altersgerechteren Gestaltung von Arbeitsplätzen (z.B. durch ergonomisch angepasste Fertigungsstätten und Montagelandschaften sowie altersgerechte Schichtmodelle) und spezifische Gesundheitsprogramme. Viele berichten über eine Bestandsanalyse der aktuellen Altersstruktur sowie deren langfristige Entwicklung. RWE beispielsweise sieht hier Handlungsbedarf und richtet seine Personalrekrutierungsstrategie entsprechend aus. Die Telekom stellt gezielt nur noch jüngere Mitarbeiter neu ein, um das Durchschnittsalter zu senken. Sehr oft wird auch der sich verschärfende Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte als Folge des demografischen Wandels genannt.

Unsere CR-Strategie nennt als zentrale Handlungsfelder: demografischer Wandel, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Unsere Ziele: Top-Arbeitgeber und Best-in-Class bei Arbeitssicherheit

Vom demografischen Wandel ist RWE insbesondere in Deutschland und Zentraleuropa betroffen: Während die Altersstruktur unserer Belegschaft in einigen Gesellschaften eine Verdichtung bei der Altersklasse 40–54 Jahre aufweist, verschärft sich der Wettbewerb um die immer knapperen Nachwuchskräfte. Deshalb wollen wir für junge und qualifizierte Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber sein, das Arbeitsumfeld entsprechend gestalten und insbesondere auch Frauen interessante berufliche Perspektiven bieten. Gleichzeitig richten wir unser Gesundheitsmanagement verstärkt auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter aus, die in Zukunft länger arbeiten werden und auf deren Erfahrung wir nicht verzichten können. Bei der Arbeitssicherheit wollen wir bis 2012 „Best-in-Class“ werden.

RWE Status (Nachhaltigkeitsbericht) 2008, S. 14

## Kennzahlen

Die tabellarische Auswertung zeigt, dass es in der Berichterstattung der Unternehmen eine Tendenz zu mehr Kennzahlen in den Berichten gibt. Zum Standard bei den Kennzahlen (30 von 34 Unternehmen) gehören Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter nach Unternehmensteilen. Die Mehrzahl (28 Unternehmen) macht auch Angaben zu Männer- und Frauenanteilen unter den Beschäftigten. Zusätzlich berichten mehr Unternehmen über die Altersstruktur und die Mitarbeiterfluktuation der Mitarbeiter. In unserem Untersuchungszeitraum haben zehn Unternehmen die Kennzahl Altersstruktur neu aufgenommen. Sie wird besonders häufig in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel gesetzt. Bei acht Unternehmen wird die Kennzahl Mitarbeiterfluktuation neu aufgeführt. Sie wird von den Personalverantwortlichen oft in Korrelation mit der Mitarbeiterzufriedenheit genannt. Eine niedrige Fluktuation wird als Indiz für eine hohe Zufriedenheit gewertet, da wenige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Über die Ausbildungsquote machen 27 von 34 Unternehmen Angaben, sie gehört ebenfalls zum Standard in der Berichterstattung.

Die untersuchten Unternehmen unterscheiden sich sehr in der Ausführlichkeit ihrer veröffentlichten Kennzahlen. RWE macht als einziges Unternehmen Angaben zu allen im GRI Index abgefragten Kennzahlen. Zur Gruppe der Spitzenreiter in dieser Rubrik zählen auch Siemens, die Münchener Rück-Gruppe, Metro und Linde. Im Vergleich zum Vorstudienzeitraum ist in dieser Gruppe vor allem Siemens auffällig – das Unternehmen hat Angaben zu Führungskräften, Altersstruktur, Mitarbeiterfluktuation, Befristungen, behinderten Arbeitnehmern und Teilzeit erst im aktuellen Zeitraum in seine Berichte aufgenommen. Die wenigsten Kennzahlen werden von der Fresenius SE und der Hypo Real Estate Group veröffentlicht. Die Fresenius SE macht lediglich Angaben zu Beschäftigten nach Unternehmensteilen und zu den Auszubildenden. Beiersdorf bekommt in der Auswertung hier nur wenige Punkte, da einige Kennzahlen nicht für den gesamten Konzern, sondern nur für den Standort Hamburg gemacht werden.

Auch in der Darstellung der Kennzahlen unterscheiden sich die Unternehmen. Einige Firmen legen besonderen Wert auf die Übersichtlichkeit in Tabellen und Diagrammen, Daimler veröffentlicht zum Beispiel einen detaillierten Kennzahlenvergleich für die letzten drei Jahre. Lufthansa hingegen nennt viele Kennzahlen im Fließtext. Insgesamt geht die Tendenz hin zu einer ausführlichen Veröffentlichung von statistischen Personalkennzahlen.

## Weitere Themen

Im Bereich Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern hat die Berichtstiefe seit dem letzten Studienzeitraum zugenommen. Neun Unternehmen (von insgesamt 24) berichten erstmals über ihre Gremien der Mitarbeitervertretung, und zwölf Unternehmen (von insgesamt 15) benennen erstmals, wie hoch der gewerkschaftliche

Organisationsgrad innerhalb der Belegschaft ist. Über einen internen Verhaltenskodex schreiben fast alle Unternehmen (30), und auch eine Mitarbeiterbefragung gehört zum Standard (29 Unternehmen berichten darüber).

Variable Vergütungssysteme sind fester Bestandteil in der Personalberichterstattung (28 Unternehmen thematisieren diesen Punkt), ebenso die betriebliche Altersvorsorge (32 Treffer). Zurückhaltender ist die Berichterstattung zum Thema Tarifvertrag; hier berichtet mit 16 Unternehmen weniger als die Hälfte unserer Grundgesamtheit. Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass sechs Unternehmen das Thema Tarifvertrag aus ihrer Personalberichterstattung seit dem letzten Untersuchungszeitraum wieder gestrichen haben.

Im Themenbereich Gesundheit und Sicherheit gibt es wenig Veränderungen im Vergleich zur Vorstudie – der Zahl der erstmalig berichtenden Unternehmen steht eine ähnlich große Zahl an Unternehmen gegenüber, die einzelne Punkte nicht mehr thematisieren. Nur drei Unternehmen veröffentlichen die Anzahl ihrer Mitarbeiter in Occupational Health and Safety-Komitees, ebenso dünn sieht die Informationslage bei den arbeitsbedingten Erkrankungen (fünf Treffer) sowie bei formalen Abkommen mit der Arbeitnehmervertretung (sechs Unternehmen) und einer eigenen Krankenkasse (fünf Treffer) aus. Knapp die Hälfte der Unternehmen (16) nennt die Fehlzeiten in der Belegschaft. Standardangaben sind hingegen weiterhin die Anzahl der Arbeitsunfälle (22 berichtende Unternehmen) und die – bisweilen sehr ausführliche – Aufzählung von Gesundheits- und Präventionsprogrammen (nur vier Unternehmen äußern sich hierzu nicht). Dieser Punkt ist häufig auch Teil eines Personalmarketings für hochqualifizierte Nachwuchskräfte, das darauf abzielt, die Firma als attraktiven Arbeitgeber darzustellen.





## 4 Fazit und Ausblick

Die meisten der untersuchten DAX-30-Unternehmen orientieren sich in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung am GRI-Index: 25 von 34 Firmen weisen in ihren Berichten zumindest auf den GRI-Index hin.<sup>27</sup> Sieben Unternehmen berichten nicht offiziell nach einem der Application-Levels, aber verwenden den GRI als Leitfaden.<sup>28</sup> Die K+S AG beispielsweise schreibt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2009, sie habe sich so weit wie möglich an den Richtlinien orientiert, „darüber hinaus auch speziell für die K+S Gruppe relevante Aspekte in die Berichterstattung einbezogen“.<sup>29</sup> Mit dem Application Level C hat sich ein Unternehmen eingestuft, fünf Unternehmen sehen sich auf dem Level B. Sieben Unternehmen wenden den G3 auf dem Application-Level A an. Ein Unternehmen davon ist Volkswagen, das noch auf einen erweiterten und verlinkten GRI-Index auf seiner Homepage hinweist. Der Konzern erklärt außerdem, warum einige Indikatoren nicht ausgewiesen und stattdessen eigene Schwerpunkte gesetzt werden.

Inhaltlich lassen sich in der Berichterstattung vor allem drei Beobachtungen machen:

Erstens werden Mitarbeiter von den Unternehmen als wichtige Ressource für den Unternehmenserfolg betrachtet. SAP schreibt dazu in seinem Geschäftsbericht 2009: *„Kompetente Mitarbeiter sind ein maßgeblicher Faktor für den Unternehmenserfolg [...] Unser wertvollstes Gut sind unsere Mitarbeiter, ihre große Vielfalt und der daraus resultierende kulturelle Reichtum. Aus diesem Grund gehören hohe Qualitätsmaßstäbe in der Personalwirtschaft seit jeher zu unseren strategischen Schwerpunkten“*.<sup>30</sup>

In der Personalberichterstattung wird zweitens immer wieder hervorgehoben, wie sich durch den demografischen Wandel die Konkurrenz um Fach- und Führungskräfte verschärft. Die Unternehmen reagieren darauf überwiegend mit zwei Personalstrategien. Zum einen verstärken sie ihr Personalmarketing auf dem Arbeitsmarkt, sie wollen vor allem in einer jungen Zielgruppe von hochqualifizierten Fachkräften als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Zum anderen wollen sie ihre Mitarbeiter langfristig an sich binden. Ein Beispiel dafür bietet RWE, das Unternehmen führt in seinem Geschäftsbericht 2009 unter „Chancen und Risiken“ im Unterpunkt „Personal“ auf: *„Um hier unsere Position zu sichern und zu stärken, betonen wir bei der Mitarbeiterakquise*

27 MAN möchte sich in seinem nächsten Nachhaltigkeitsbericht am GRI orientieren. Das Unternehmen wird daher in dieser Auswertung noch zu den Unternehmen gezählt, die keine Auskunft zum GRI-Index geben. Eine Übersicht über die GRI-Ausrichtung der Unternehmen ist im Kapitel „Quantitative Auswertung“ aufgeführt.

28 Einige Unternehmen kennzeichnen ein „+“, verweisen aber auf keine externe Überprüfung. Auch der umgekehrte Fall ist zu beobachten, auf ein Plus bei der Application-Einstufung wird trotz Überprüfung durch Dritte nicht verwiesen. Ob die Unternehmen der Selbsteinschätzung des GRI-Labels wirklich nachkommen, kann in dieser Studie nicht festgestellt werden. Die untersuchten Kriterien umfassen nur den Personalbereich, der GRI erfasst aber auch ökonomische und soziale Indikatoren. Über diese kann keine Aussage getroffen werden.

29 K+S AG Nachhaltigkeitsbericht 2009: S. 124.

30 SAP Geschäftsbericht 2009: S. 66.

*die Attraktivität von RWE als Arbeitgeber und streben an, Fach- und Führungskräfte langfristig an den Konzern zu binden“.<sup>31</sup>*

Die meisten der DAX-30-Unternehmen sind international tätig und legen daher drittens immer mehr Wert auf die interkulturellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. HeidelbergCement fördert die internationale Mobilität ihrer Trainees, sie sind Teil des Ausbildungsprogrammes. Zudem bietet der Konzern interkulturelle Trainings- und Sprachschulungen an. Auch Volkswagen bietet jungen Arbeitnehmern die Möglichkeit, im Rahmen des Programms „Wanderjahre“ für eine begrenzte Zeit Erfahrungen in einem VW-Werk im Ausland zu sammeln.

Ein neuer Trend geht einher mit der Entwicklung der neuen Medien und vor allem der sozialen Netzwerke: Etwa die Hälfte der untersuchten Unternehmen betreibt Karriere-seiten im sozialen Netzwerk Facebook und präsentiert sich dort als potenzieller Arbeitgeber.<sup>32</sup> Ob diese Unternehmen dabei über die Rekrutierung von Nachwuchskräften hinaus auch weitere Kommunikationsabsichten verfolgen, ist noch unklar. Offen ist bisher auch, welchen Beitrag soziale Netzwerke insgesamt für die Personalberichterstattung leisten können. Es bleibt abzuwarten, ob auch weitere Unternehmen nachziehen und eine Repräsentanz in den sozialen Netzwerken bald zum Standardinstrument der Personalkommunikation zählt.

---

31 RWE Geschäftsbericht 2009: S. 101.

32 Zur Statistik der Facebook-Auftritte der Dax30-Unternehmen vgl. die Tabelle im Kapitel „Quantitative Auswertung der Berichterstattung“.

## 5 Quantitative Auswertung der Berichterstattung

Die aktuellen Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichte sowie die Internetseiten der Unternehmen wurden danach ausgewertet, ob über die vorgestellten Kriterien berichtet wird. Im Fall einer Berichterstattung wurde ein Punkt vergeben. Maßgeblich war dafür nicht die Art der Quelle oder die Intensität der Berichterstattung, sondern lediglich die Tatsache, ob die Kriterien Erwähnung finden oder nicht.

Bei Kennzahlen wie z.B. Beschäftigtenstatistiken nach Geschlecht, Alter, Anzahl Führungskräfte, Anzahl Teilzeitbeschäftigte, Anzahl Azubis etc. wurde lediglich erfasst, ob das Unternehmen die entsprechende Kennzahl veröffentlicht. Wir haben nicht bewertet, wie detailliert die Angaben sind. So kann die Angabe der Altersstruktur sich z.B. auf die Angabe des Durchschnittsalters aller Beschäftigten beschränken. Es kann aber auch eine detaillierte Darstellung der Altersstruktur nach Altersgruppen, Betriebsteilen und weiteren Kriterien sein.

Ob das Unternehmen eine Kennzahl veröffentlicht, sagt auch noch nichts über sein Engagement in diesem Bereich aus. Einige Kriterien können einfach mit ja oder nein abgefragt werden (z.B. Interner Verhaltenskodex, Diversity-Philosophie). Andere Kriterien sind nicht auf diese Weise zu erfassen. Bei diesen wurde geprüft, ob das Unternehmen darüber berichtet (z.B. Work-Life-Balance-Maßnahmen, Personalentwicklungsprogramme). Unter Frauenförderung werden von uns Programme speziell für Frauen erfasst (Mentoring, spezielle Weiterbildung für Frauen in Führungspositionen etc.). Nicht unter diesen Begriff fallen Work-Life-Balance-Maßnahmen oder Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, da diese sich an Eltern richten. Daher ist für Work-Life-Balance eine eigene Kategorie eingerichtet.



### Übersicht 3: GRI-Level der Berichterstattung

Die nachfolgende Tabelle stellt die GRI-Orientierung der einzelnen Unternehmen auf einen Blick dar. Nur acht Unternehmen von 34 untersuchten Unternehmen verweisen nicht auf den GRI-Index.

Unternehmen	GRI-Level
Adidas	keine GRI-Kommentierung
Allianz	B (selbsterklärt)
BASF	A + (GRI geprüft)
Bayer	A +
Beiersdorf	GRI als Leitfaden
BMW	A + (GRI geprüft)
Commerzbank	A (GRI geprüft) <sup>33</sup>
Continental	GRI als Leitfaden
Daimler	A + (GRI geprüft)
Deutsche Bank	A (GRI geprüft)
Deutsche Börse	C (GRI geprüft)
Deutsche Post	B + (selbsterklärt)
Deutsche Postbank	keine GRI-Kommentierung
Deutsche Telekom	A
EON	A + (selbsterklärt)
Fresenius SE	keine GRI-Kommentierung
Fresenius Medical Care	keine GRI-Kommentierung
HeidelbergCement	GRI als Leitfaden
Henkel	GRI als Leitfaden
HRE	keine GRI-Kommentierung
Infineon	keine GRI-Kommentierung
K + S	GRI als Leitfaden
Linde	GRI als Leitfaden
Lufthansa	keine GRI-Kommentierung
MAN	GRI als Leitfaden ab 2011
Merck	B
Metro	keine GRI-Kommentierung
Münchner Rück	B
RWE	A + (selbsterklärt)
SAP	A +
Siemens	A
ThyssenKrupp	B (selbsterklärt)
TUI	GRI als Leitfaden
Volkswagen	A +

<sup>33</sup> Ein Plus wird nur vergeben, wenn das selbsterklärte GRI-Applikation-Level extern bestätigt wird.

#### Übersicht 4: Unternehmen mit Kommentierung der Berichtserstattung durch Arbeitnehmervertreter

Die folgende Übersicht zeigt die Unternehmen, die auf ihren Personalseiten den Betriebsrat und/oder externe Arbeitnehmervertretungen bzw. die gewerkschaftliche Hans-Böckler-Stiftung haben zu Wort kommen lassen.

Unternehmen	Kommentar des Betriebsrates/Gewerkschaftsvertreter
Beiersdorf	Interview mit dem Betriebsrat im Nachhaltigkeitsbericht
Daimler	Externer Kommentar einer Expertin durch die Hans-Böckler-Stiftung im Nachhaltigkeitsbericht
K + S	Betriebsratsvorsitzender kommt im Nachhaltigkeitsbericht zu Wort

Anhang: Personalberichterstattung in Unternehmen –  
Ein Praxisleitfaden für Betriebsräte und Arbeitnehmer-  
vertreter im Aufsichtsrat  
(Peter Wilke, Judith Beile, 2010)

## Inhalt

1. Personalberichterstattung als Handlungsfeld für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.....	103
2. Dreisritt für Arbeitnehmervertreter .....	105
3. Themenfelder der Personalberichterstattung .....	106
4. Checkliste Personalberichterstattung für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.....	108
4.1 Beschäftigung .....	108
4.2 Arbeitszeiten .....	109
4.3 Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management.....	110
4.4 Gesundheit und Sicherheit .....	110
4.5 Training und Ausbildung .....	111
4.6 Vielfalt und Chancen.....	112
4.7 Vergütungssysteme .....	112
4.8 Strategien.....	112
5. Prioritätensetzung .....	113





## 1 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,<sup>34</sup> 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 im DAX-30 gelisteten 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 erhalten 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

<sup>34</sup> Beile, Judith/Drescher, Ina: Personalberichterstattung der DAX-30-Unternehmen. Wachsende Bedeutung des Humankapitals? Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 138, Düsseldorf 2008.

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.

## 2 Dreischritt für Arbeitnehmervertreter

Der Leitfaden geht in seinem Aufbau von einem einfachen Dreischritt zur Analyse und Bewertung der Personalberichterstattung aus Sicht der Interessenvertretung aus.

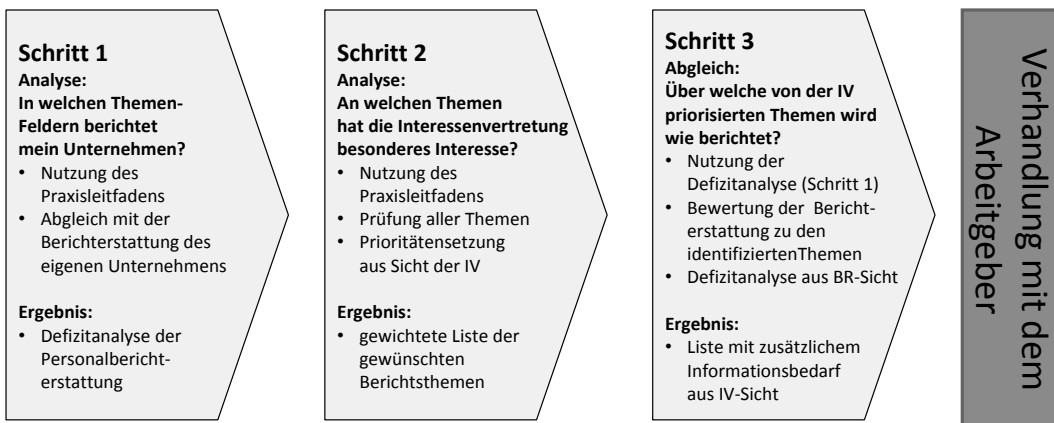
Schritt 1 ist notwendigerweise zunächst eine kurze Bestandsaufnahme, welche Form der Berichterstattung das Unternehmen bietet und wie vollständig diese Berichterstattung im Vergleich zu anderen Unternehmen ist. Wir haben dies als *Defizitanalyse* bezeichnet.

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 er dazu beitragen, um sie zu verbessern?

Das folgende Schaubild zeigt die drei dafür nötigen Arbeitsschritte:



IV = Interessenvertretung

**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.**

### 3 Themenfelder der Personalberichterstattung

Was gehört zu einer umfassenden Personalberichterstattung eines Unternehmens?

Im Rahmen der Diskussion um Corporate Social Responsibility wurden von einem internationalen Gremium<sup>35</sup> Kriterien zur Personalberichterstattung entwickelt (Global Reporting Initiative: GRI-Kriterien), 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.

---

35 Die Global Reporting Initiative (GRI) wurde 1997 als Gemeinschaftsinitiative der U.S. Nicht-Regierungsorganisation „Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES)“ und des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet. Ziel war es, die Qualität, Detailgenauigkeit und Anwendbarkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verbessern und ein international akzeptiertes und anwendbares Berichterstattungssystem für das non-financial-reporting in Form von Nachhaltigkeitsberichten zu etablieren, vgl. Judith Beile, Sebastian Jahnz, Peter Wilke, Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich, Hans-Böckler-Stiftung 2006.

## 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>Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management</b>
● Gremien der Mitarbeitervertretung
● Interner Verhaltenskodex
● Organisationsgrad
● Mitarbeiterbefragung
<b>Gesundheit und Sicherheit</b>
● Anzahl der Mitarbeiter in OHS-Komitees (Occupational Health and Safety/ Gesundheit und Arbeitssicherheit)
● Anzahl Arbeitsunfälle
● Fehlzeiten
● Arbeitsbedingte Erkrankungen
● Gesundheits-/Präventionsprogramme
<b>Training und Ausbildung</b>
● Schulungsstunden
● Personalentwicklungsprogramme
● Nachwuchsförderung
● Azubis
● Frauenförderung
● 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>
● Variable Vergütungssysteme/Tarifvertrag
● Entlohnungsverhältnis Frauen/Männer
● Betriebliche Altersvorsorge
<b>Strategien</b>
● Demografischer Wandel
● Lebenslanges Lernen

## 4 Checkliste Personalberichterstattung für Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter 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.

### 4.1 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?		
● Gibt es Angaben zu Kennzahlen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl, Ergebnis etc. nach Unternehmensteilen/-sparten/-standorten oder nur für das Gesamtunternehmen?		
● Wird bei der Darstellung der Beschäftigung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Männer- und Frauenanteile</b>		
● Gibt es eine Darstellung der Mitarbeiterzahlen nach Geschlecht?		
● 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.)?		
● Werden Frauenquoten in Führungspositionen genannt?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Führungskräfte</b>		
● Wird der Anteil von Führungskräften ausgewiesen bzw. wird nach Hierarchiestufen untergliedert?		
● 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.)?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Altersstruktur</b>		
● Gibt es eine Darstellung der Mitarbeiterzahlen nach Altersklassen? Welche Einteilung wird vorgenommen?		

● 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.)?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Mitarbeiterfluktuation</b>		
● Wird die Fluktuation der Mitarbeiter dargestellt?		
● Werden diese Angaben nach anderen Kriterien differenziert (Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Hierarchiestufen, Unternehmensteilen, Altersstruktur etc.)?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Betriebszugehörigkeit</b>		
● Gibt es eine Darstellung der Mitarbeiterzahlen nach Betriebszugehörigkeit?		
● Gibt es diese Darstellung als Durchschnittswert bzw. sind tiefer gegliederte Zahlen vorhanden (z.B. durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Unternehmensteilen, nach Geschlecht oder Betriebszugehörigkeitsklassen etc.)?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Befristungen</b>		
● Wird über die Art der Arbeitsverträge berichtet (Befristungen)?		
● Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Art der Befristung, Befristungen nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?		
<b>Schwerbehinderte</b>		
● Wird über die Anzahl der Schwerbehinderten berichtet?		
● Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?		

## 4.2 Arbeitszeiten

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Teilzeit</b>		
● Wird über die Zahl der Teilzeitmitarbeiter Volumen der Arbeitszeit berichtet (Teilzeit)?		
● Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Arbeitszeitkonten/Sabbaticals</b>		
● Wird über die Organisation der Arbeitszeiten berichtet (Zahlen und Inanspruchnahme von Arbeitszeitkonten, Sabbaticals o.ä.)?		
● Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensbereichen, Geschlecht, Alter etc.?		

### 4.3 Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Management

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Gremien der Mitarbeitervertretung</b>		
● Werden die Gremien der Mitarbeitervertretung genannt?		
<b>Interner Verhaltenskodex</b>		
● Wird über einen internen Verhaltenskodex oder die Orientierung an internationalen Rahmenabkommen berichtet?		
● Gibt es detaillierte Angaben über Kontrollmechanismen bzw. Sanktionen?		
<b>Mitarbeiterbefragung</b>		
● Wird über Mitarbeiterbefragungen berichtet?		
● Gibt es Angaben darüber, inwieweit Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen Einfluss auf Entscheidungen/ Strategien im Unternehmen haben?		

### 4.4 Gesundheit und Sicherheit

	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>		
● Wird die Anzahl der Mitarbeiter in Arbeits- und Gesundheitsschutz-Gremien dargestellt?		
<b>Anzahl Arbeitsunfälle</b>		
● Wird über die Anzahl der Arbeitsunfälle berichtet?		
● Wird die Darstellung differenziert (z.B. nach Bereichen/ Standorten, nach Alter, Geschlecht etc.)?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Fehlzeiten</b>		
● Werden die Fehlzeiten veröffentlicht?		
● Wird nach Bereichen/Standorten differenziert?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Arbeitsbedingte Erkrankungen</b>		
● Wird über arbeitsbedingte Erkrankungen berichtet?		
● Wird differenziert, z.B. nach Art der Erkrankungen, Arbeitsbereichen, Geschlecht, Alter der Erkrankten etc.?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Gesundheits-/Präventionsprogramme</b>		
● Wird über Gesundheits-/bzw. Präventionsprogramme (Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM) berichtet?		
● Gibt es eine eigene Krankenkasse, über die berichtet wird?		



## 4.5 Training und Ausbildung

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Schulungsstunden</b>		
● Wird über die Weiterbildung der Mitarbeiter berichtet?		
● Wird detailliert berichtet (Anzahl der Schulungsstunden pro Jahr, pro Mitarbeiter, nach Hierarchiestufe Geschlecht, Alter etc.)?		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Personalentwicklungsprogramme</b>		
● Wird über PE-Programme berichtet?		
● Wird aus der Berichterstattung eine vorausschauende Bedarfsplanung deutlich?		
● Wird detailliert berichtet, an welche Mitarbeiter Programme sich richten (ggf. Hierarchiestufe Alter, Geschlecht)?		
<b>Nachwuchsförderung</b>		
● Wird über Programme zur Nachwuchsförderung berichtet (z.B. Programme für Azubis und Hochschulabsolventen)?		
● Wird über das Ergebnis (Erfolg) der Programme berichtet?		
<b>Azubis</b>		
● Wird die Anzahl der Auszubildenden im Unternehmen veröffentlicht?		
● Werden die Daten differenziert dargestellt, z.B. nach Unternehmensteilen, Geschlecht, Ausbildungsberufen)		
● Wird bei der Darstellung eine Entwicklung deutlich (Zeitreihe) oder handelt es sich lediglich um eine Momentaufnahme?		
<b>Frauenförderung</b>		
● Wird über Frauenförderprogramme bzw. -maßnahmen berichtet (spezielle Weiterbildung für Frauen, Mentoring etc.)?		
● Wird über das Ergebnis (Erfolg) der Programme berichtet?		
<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.)?		

#### 4.6 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?		

#### 4.7 Vergütungssysteme

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-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>		
● Wird über das Entlohnungsverhältnis von Männern und Frauen berichtet?		
● Wird detailliert berichtet, z.B. nach Unternehmensbereichen/Hierarchiestufen?		
<b>Betriebliche Altersvorsorge</b>		
● Wird über ein System der Betrieblichen Altersvorsorge berichtet?		

#### 4.8 Strategien

	Die Angaben sind aus Sicht der IV ausreichend	Aus IV-Sicht fehlen folgende Angaben
<b>Demografischer Wandel</b>		
● Wird über eine Strategie zum Umgang mit dem demografischen Wandel berichtet?		
● Ist diese Strategie mit konkreten Maßnahmen unteretzt (z.B. Altersgerechte Arbeitsplätze, altersübergreifende Mentoring-Programme etc.)?		
<b>Lebenslanges Lernen</b>		
● Wird über eine Strategie zum Lebenslangen Lernen berichtet?		
● Ist diese Strategie mit konkreten Maßnahmen unteretzt (z.B. Weiterbildungspass etc.)?		

## 5 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 ihn wichtig sind.

Anhand dieser Liste kann mit dem Arbeitgeber verhandelt werden, welche Änderungswünsche generell und in welchem Zeitrahmen durchsetzbar sind.



## Über die 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 oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## 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 Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## 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 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

